

ÉTUDE DES COÛTS DE FONCTIONNEMENT D'UN CABINET D'AVOCATS

Analyse chiffrée sur un échantillon sélectionné de huit cabinets ¹

BDO Auditors Accountants Advisors

Rapport présenté par Sonia TOUSSAINT



1. Remarques préliminaires

Nous avons été chargés par l'O.B.F.G. d'effectuer une analyse des coûts de fonctionnement d'un cabinet d'avocats. Cette analyse s'est basée sur les chiffres réels produits par huit cabinets présélectionnés par l'O.B.F.G.

Nos travaux ont consisté en :

- la collecte des données structurelles et financières de chaque cabinet ;
- l'analyse de la pertinence des informations ;
- le redressement des données chiffrées quand cela s'avérait nécessaire et si nous disposions des informations pour ce faire (problème de césure des comptes, redressement des « dépenses non admises » au niveau fiscal en vue d'obtenir les données reflétant la réalité économique du cabinet, ...);
- la transcription des chiffres ainsi obtenus dans un canevas identique pour toutes les structures ;
- l'identification de ratios appropriés ;
- l'analyse des résultats.

2. Description des cabinets sélectionnés

Les huit cabinets sélectionnés peuvent être classés en quatre catégories de taille (« Petit », « Moyen 1 », « Moyen 2 » ou « Grand ») et deux catégories géographiques (« Capitale » ou « Province »).

¹ Cette contribution est disponible sur internet à l'adresse suivante : www.avocats.be (rubrique « publications »). Les tableaux, cartes et graphiques y sont repris en couleur.

Pour chaque catégorie, un cabinet a été choisi. Nous reprenons ci-après la synthèse de l'échantillonnage. Des initiales ont été retenues pour chaque cabinet en vue de conserver l'anonymat.

		Capitale	Province
Petit	1 avocat seul	P.C.	P.P.
Moyen 1	de 2 à 5 avocats	M.C.1.	M.P.1.
Moyen 2	de 6 à 15 avocats	M.C.2.	M.P.2.
Grand	plus de 15 avocats	G.C.	G.P.

3. Hypothèses de base

Précisons que l'information « *heures prestées annuellement* » ne se base, ni pour les avocats, ni pour les employés, sur des informations communiquées par les cabinets étudiés. Il s'agit en effet d'une moyenne d'heures établie de la manière suivante :

Avocats: 365 jours - 104 jours W.E. - 10 jours fériés - 50 jours (congé/maladie)

= 200 jours à 10 h/jour, soit environ 2 000 h par an.

Employés: 365 jours - 104 jours W.E. - 10 jours fériés - 50 jours (congé/maladie/récupération)

= 200 jours à 8 h/jour, soit environ 1 650 h par an.

En ce qui concerne les *heures facturables des avocats*, le taux de 60% a été retenu sur base de coefficients vérifiés et retenus dans d'autres études similaires. Il se base sur le postulat suivant :

un avocat preste en moyenne 10 heures par jour, dont ± 2 heures sont essentiellement affectées à des temps de déplacements et d'attente au palais et ± 2 heures aux tâches de gestion, d'administration du cabinet, de formation, d'entretiens téléphoniques, ..., soit 6 heures par jour de travail intellectuel ciblé sur un dossier ou un taux de 60% de « productivité ».

4. Informations financières

Pour chaque cabinet, nous avons analysé les données financières des deux derniers exercices disponibles. Cette approche avait essentiellement pour objectif de vérifier si les informations étaient cohérentes et pouvaient servir

de base à notre analyse. Des éléments ponctuels ou exceptionnels doivent être impérativement écartés de ce type d'étude.

De plus, certains redressements ont été opérés sur les données financières communiquées. Ces corrections concernaient essentiellement des problèmes de césures de charges (il s'agit de vérifier si les charges prises en compte correspondent bien aux 12 mois de l'exercice sous revue, sans affectation possible à un exercice antérieur ou ultérieur). Le travail consistait en la vérification, lorsque les données étaient disponibles, d'une adéquation entre les coûts et la période sous revue. Dans certains cas, nous avons été amenés à corriger ces coûts en reportant ou en imputant certaines charges.

En ce qui concerne les comptes d'exploitation des avocats exerçant en personne physique, ceux-ci sont établis essentiellement dans un but fiscal et non dans un but économique. Les coûts qui nous ont été présentés représentaient la partie déductible de ces frais. Pour chacune de ces rubriques, un redressement a été réalisé afin d'obtenir la charge économique.

Cependant, nous tenons à insister sur le fait que nos redressements n'ont pas eu pour objectif de lisser l'ensemble des informations, mais de les rendre exploitables.

L'intérêt d'une telle analyse est, de toute évidence, de comprendre la raison pour laquelle certains ratios s'écartent de façon manifeste de la moyenne, plutôt que de modifier les données pour obtenir un résultat équivalent pour tous les cabinets étudiés.

Par la suite, lorsque les données sont devenues comparables d'un exercice à l'autre, nous n'avons retenu qu'une seule information pour chaque cabinet, information résultant de la moyenne des données des deux exercices.

Nous avons sélectionné certains postes de frais que nous avons jugés réellement représentatifs pour l'étude.

Nous attirons votre attention sur le fait que tous les frais n'ont pas fait l'objet d'une analyse par ratio !

Les autres frais, tels que les frais de voiture, les assurances individuelles, ne nous ont pas permis de tirer des conclusions exploitables. En effet, nous estimons qu'il n'est pas représentatif de faire varier le coût horaire en fonction de choix personnels de chaque avocat. L'étude en question a démontré que les choix individuels sont très diversifiés en matière d'assurance et en matière de véhicule.

Il en est de même avec les charges liées aux créances douteuses. Les pertes sur créances non récupérables ne font pas l'objet d'un traitement équivalent d'un cabinet à un autre. Nous avons pris l'option d'écarter cette information.

Cependant, dans le but d'approcher le coût d'une heure facturable, un exercice de budgétisation forfaitaire de ces frais a été réalisé et est repris au point 7, *infra*.

Pour des raisons évidentes de confidentialité, nous ne communiquons pas les informations structurelles et financières des huit cabinets. Seuls les résultats des *ratios* vous sont communiqués ci-après.

5. Ratios

Ratios	P.C.	P.P.	M.C.1.	M.C.2.	M.P.1.	M.P.2.	G.C.	G.P.	Moyen
STRUCTURE									
Hres employés/Hres avocat	0,83	0,83	0,21	0,38	0,74	0,34	0,42	0,27	0,50
E.T.P. employés/ E.T.P. avocat	1	1	0,25	0,46	0,9	0,42	0,51	0,33	0,60
IMMEUBLE									
M ² par avocat	100 m ²	70 m ²	30 m ²	42 m ²	59 m ²	33 m ²	42 m ²	38 m ²	52 m ²
M ² par total E.T.P.	50 m ²	35 m ²	24 m ²	29 m ²	31 m ²	24 m ²	28 m ²	29 m ²	31 m ²
Coût au M ²	93 €	164 €	132 €	350 €	117 €	164 €	286 €	225 €	191 €
Coût par avocat	9 318 €	11 503 €	3 951 €	14 582 €	6 905 €	5 464 €	12 027 €	8 573 €	9 040 €
Coût par total E.T.P. (avocat + empl.)	4 659 €	5 751 €	3 161 €	9 999 €	3 634 €	3 857 €	7 971 €	6 451 €	5 685 €
Coût par total heures	3 €	3 €	2 €	5 €	2 €	2 €	4 €	3 €	3 €
Coût par heure facturable	8 €	10 €	3 €	12 €	6 €	5 €	10 €	7 €	8 €
FRAIS DE BUREAU									
Coût par avocat	8 289 €	24 158 €	5 326 €	10 689 €	15 504 €	8 959 €	12 349 €	8 055 €	11 666 €
Coût par total E.T.P. (avocat + empl.)	4 145 €	12 079 €	4 260 €	7 330 €	8 160 €	6 324 €	8 185 €	6 061 €	7 068 €
Coût par total heures	2 €	7 €	2 €	4 €	4 €	3 €	4 €	3 €	4 €
Coût par heure facturable	7 €	20 €	4 €	9 €	13 €	7 €	10 €	7 €	10 €
Analyse de quelques frais particuliers									
Frais téléphone/heure facturable	2 €	4 €	1 €	1 €	1 €	1 €	2 €	1 €	2 €

Ratios	P.C.	P.P.	M.C.1.	M.C.2.	M.P.1.	M.P.2.	G.C.	G.P.	Moyen
Frais bibliothèque par avocat	386 €	2 903 €	946 €	2 929 €	2 085 €	1 495 €	1 741 €	1 211 €	1 712 €
RÉMUNÉRATIONS									
Coût par heures prestées employés	16 €	1 €	13 €	25 €	14 €	13 €	28 €	26 €	17 €
Coût par personne employée	26 083 €	1 261 €	20 733 €	41 047 €	22 422 €	22 136 €	46 003 €	43 681 €	27 921 €
Coût par heure facturable	22 €	1 €	4 €	16 €	17 €	8 €	20 €	12 €	12 €
Ratios	P.C.	P.P.	M.C.1.	M.C.2.	M.P.1.	M.P.2.	G.C.	G.P.	Moyen
AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION									
Coût par avocat	2 738 €	8 468 €	1 134 €	1 144 €	931 €	3 218 €	4 298 €	680 €	2 826 €
Coût par total E.T.P. (avocat + empl.)	1 369 €	4 234 €	907 €	784 €	490 €	2 272 €	2 848 €	512 €	1 677 €
Coût par total heure	0,75 €	2,32 €	0,47 €	0,42 €	0,27 €	1,20 €	1,51 €	0,27 €	0,90 €
Coût par heure facturable	2,28 €	7,06 €	0,95 €	0,95 €	0,78 €	2,68 €	3,58 €	0,57 €	2,36 €
Coût par heure facturable hors cotisations professionnelles	1,90 €	4,96 €	0,28 €	0,92 €	0,62 €	1,86 €	2,12 €	0,47 €	1,64 €
REPRÉSENTATION									
Coût par avocat	1 727 €	3 444 €	500 €	611 €	1 410 €	1 093 €	1 814 €	636 €	1 404 €
Coût par total E.T.P. (avocat + empl.)	863 €	1 722 €	400 €	419 €	742 €	771 €	1 202 €	478 €	825 €
Coût par total heure	0,47 €	0,94 €	0,21 €	0,22 €	0,40 €	0,41 €	0,64 €	0,25 €	0,44 €
Coût par heure facturable	1,44 €	2,87 €	0,42 €	0,51 €	1,17 €	0,91 €	1,51 €	0,53 €	1,17 €
FORMATIONS									
Coût par avocat	0,00 €	100,43 €	182,17 €	633,12 €	314,96 €	352,31 €	797,14 €	380,56 €	345,09 €
Coût par total E.T.P. (avocat + empl.)	0,00 €	50,21 €	145,73 €	434,14 €	165,77 €	248,69 €	528,33 €	286,36 €	232,41 €
Coût par total heure	0,00 €	0,03 €	0,08 €	0,23 €	0,09 €	0,13 €	0,28 €	0,15 €	0,12 €
Coût par heure facturable	0,00 €	0,08 €	0,15 €	0,53 €	0,26 €	0,29 €	0,66 €	0,32 €	0,29 €

6. Commentaires

REMARQUE PRÉALABLE

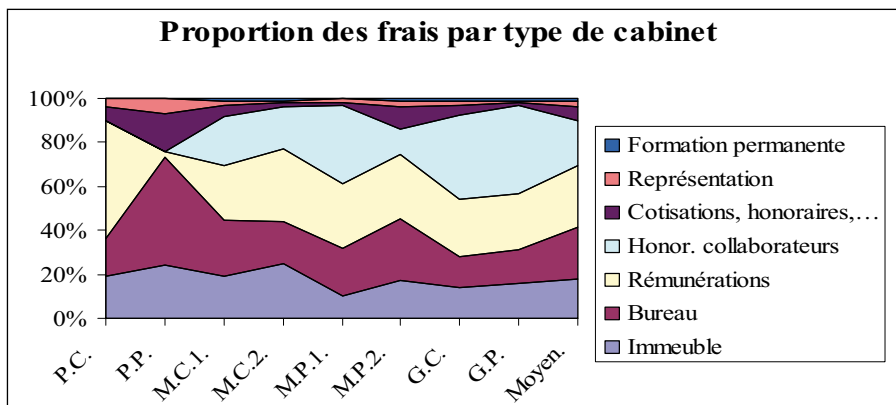
Les ratios calculés « par avocat » se basent sur le nombre d'avocats, en ce compris les stagiaires et les collaborateurs. La structure est « utilisée » de manière comparable par les individus, sans distinction de fonction.

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

Comme expliqué précédemment, seuls certains postes de frais ont été analysés *in concreto* dans la présente étude. Les 7 postes de frais retenus peuvent être synthétisés comme suit en pourcentage :

Postes de frais	P.C.	P.P.	M.C.1.	M.C.2.	M.P.1.	M.P.2.	G.C.	G.P.	Moyen
Immeuble	19%	24%	19%	25%	10%	17%	14%	16%	18%
Bureau	17%	49%	25%	19%	22%	28%	14%	15%	24%
Rémunérations	54%	3%	25%	33%	29%	29%	27%	26%	28%
Honor. collaborateurs	0%	0%	22%	19%	36%	11%	38%	40%	21%
Cotisations, honoraires, ...	6%	17%	5%	2%	1%	10%	5%	1%	6%
Représentation	4%	7%	2%	1%	2%	3%	2%	1%	3%
Formation permanente	0%	0%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	1%
Coût par total heure	0,00 €	0,03 €	0,08 €	0,23 €	0,09 €	0,13 €	0,28 €	0,15 €	0,12 €
Coût par heure facturable	0,00 €	0,08 €	0,15 €	0,53 €	0,26 €	0,29 €	0,66 €	0,32 €	0,29 €

Ce qui donne une évolution des proportions comme suit :



RATIOS RELATIFS À LA STRUCTURE

Le premier ratio indique le prorata d'heures prestées par les employés (secrétaires, comptables, informaticiens, ...) par rapport au nombre d'heures prestées par les avocats (voir point III, *supra*).

On constate que dans les cabinets avec un seul avocat, on atteint le coefficient de 0,8 – ce qui représente une personne à temps plein. Dans les cabinets de taille moyenne ou grande, ce coefficient diminue à environ 0,3.

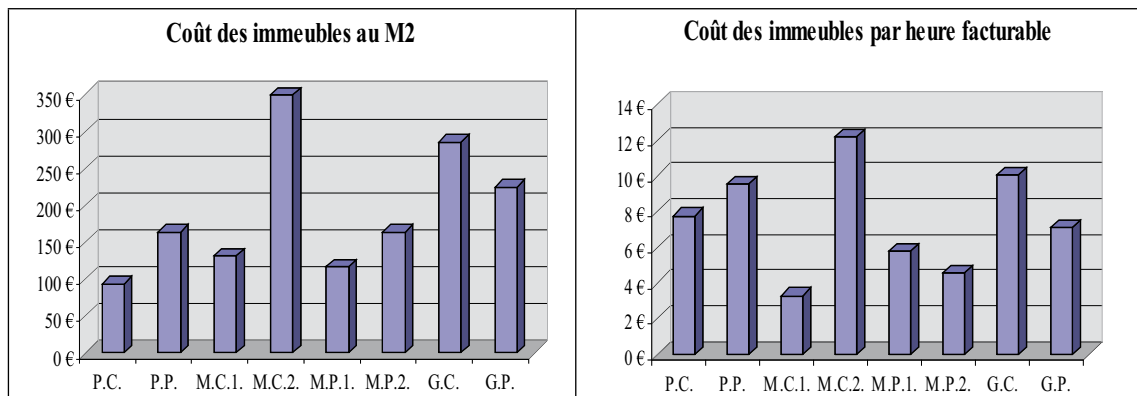
Le second ratio se base sur l'indicateur E.T.P. (= équivalent temps plein), ce qui signifie qu'il a été tenu compte de 10 h/jour par avocat et de 8 h/jour par employé.

RATIOS RELATIFS AUX IMMEUBLES

L'étude menée sur les 8 cabinets démontre qu'en moyenne, on consacre une surface de 25 à 30 m² par personne (en ce compris les salles de réunion et les archives).

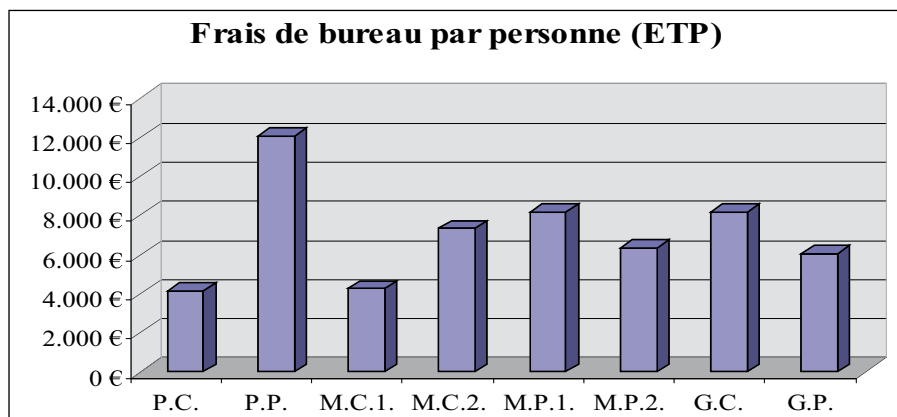
Au niveau du coût, on remarque qu'au mètre carré, on compte une moyenne d'environ 160 €/m² en province contre plus de 200 €/m² à Bruxelles.

Remarquons également que lorsque l'on divise les coûts d'immeuble par le nombre d'heures facturables, les différences deviennent moins significatives.



RATIOS RELATIFS AUX FRAIS DE BUREAU

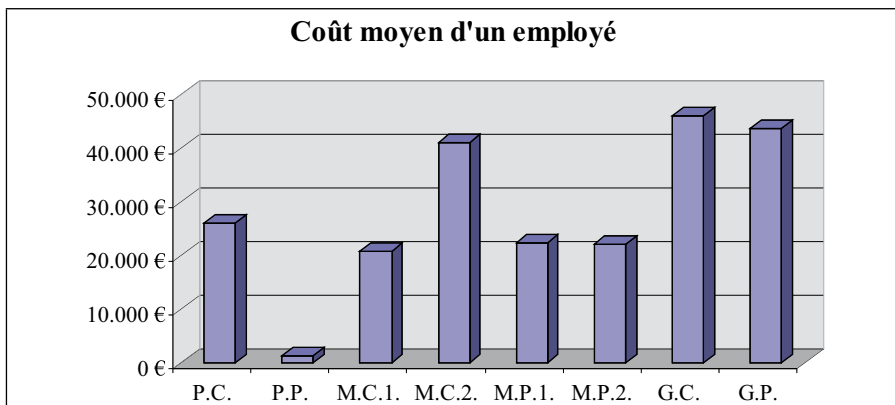
À la lecture des ratios, il apparaît que, ni la taille du cabinet, ni la situation géographique du cabinet n'ont d'influence sur ces frais.



RATIOS RELATIFS AUX RÉMUNÉRATIONS

On constate de grandes variations dans le résultat de ces ratios.

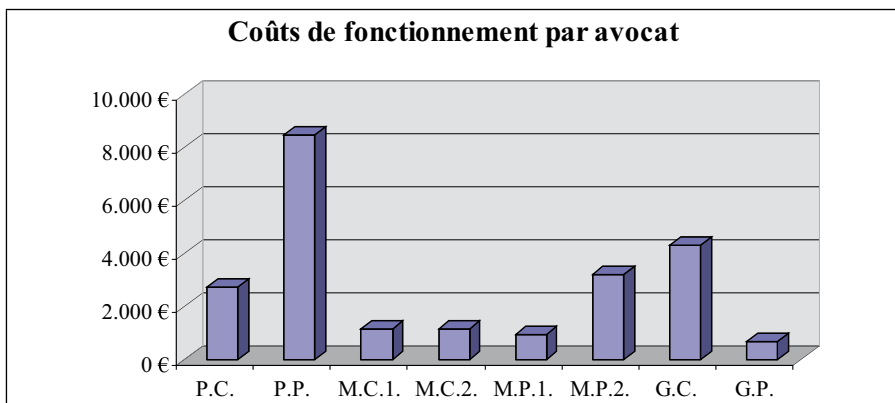
Une des raisons constatée est notamment l'implication de l'épouse de l'avocat dans le cabinet professionnel. En effet, en personne physique, l'avocat opte pour l'attribution au conjoint aidant. Il n'y a dès lors pas de charge de rémunération pour cette employée.



RATIOS RELATIFS AUX AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION

Ce poste représente une plus faible partie des coûts de fonctionnement d'un cabinet d'avocat. Il se compose des honoraires du comptable, des frais bancaires, de cotisations diverses, ...

On retiendra cependant, lors de l'analyse par avocat, que ces frais ont tendance à baisser plus le nombre d'avocats est important.



RATIOS RELATIFS AUX FRAIS DE FORMATION

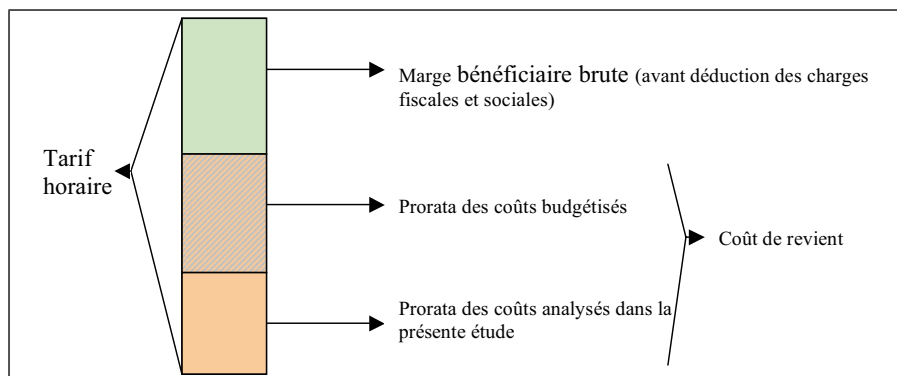
Il apparaît que plus le cabinet est de grande taille, plus le montant investi en formation par avocat est important.

7. Approche du coût de revient d'une heure facturable

L'étude menée sur l'échantillon décrit ci-avant permet de tirer des premières tendances concernant certains frais de fonctionnement ciblés.

Cependant, d'autres frais n'ont pas pu être extrapolés sur une moyenne comparable pour tous les cabinets, car ils étaient étroitement liés aux choix de chaque individu, comme, par exemple, les assurances et les frais de voiture.

Dans l'optique d'une approche du coût de revient d'une heure facturable, nous pouvons dès lors établir le schéma suivant :



COÛTS BASÉS SUR DES DONNÉES RÉELLES

La présente étude a permis d'approcher une moyenne par heure facturable pour les 6 postes de frais suivants :

Immeuble :	la moyenne des 8 cabinets analysés atteint	8
Frais de bureau :	la moyenne des 8 cabinets analysés atteint	10
Rémunérations :	la moyenne (hors P.P. et M.C.1. car non représentatifs) atteint	16
Honoraires :	la moyenne (hors cotisation) atteint	1,60
Représentation :	la moyenne des 8 cabinets analysés atteint	1,17
Formation :	la moyenne (hors cabinet = 0 €) atteint	0,33

Soit un total de : **37,10**

AUTRES COÛTS ÉVALUÉS FORFAITAIREMENT

Pour les autres postes, nous avons retenu les budgets suivants :

Frais de voiture :	Hypothèse de base : véhicule de 25 000 €, moyenne de 30 000 km annuels,	
	Budget coût complet mensuel forfaitaire de 976 € <i>(Moniteur de l'automobile)</i>	
	Soit un coût par heure facturable de :	
	976 € x 12 mois / 1 200 heures, soit	9,76
Cotisation :	Budget arrondi à 1 000 € par an, soit par heure	0,83
Pertes sur créances irrécouvrables et sur honoraires non facturables :		
	Estimation de 5 % d'un tarif horaire de 120 €, soit	6,00
Assurance revenus garantis estimée à 2 400 € par an, soit par heure		2,00
Assurance pension libre complémentaire estimée à 2 400 € par an, soit par heure		2,00
Mutuelle petits risques estimée à 1 400 € par an, soit par heure		
Soit un total de :		21,76
Soit un total général de :		58,86

Cette première analyse des coûts de fonctionnement d'un cabinet d'avocats permet d'approcher le coût moyen d'une heure facturable. Les chiffres repris ci-dessus, basés, d'une part, sur des données réelles et, d'autre part, sur un exercice de budgétisation, aboutissent à un indicateur qui situe le coût de revient d'une heure facturable à une somme d'environ 59 €.

Cette donnée doit bien entendu être utilisée avec prudence, étant donné qu'elle se base sur différentes hypothèses (nombre d'heures facturables, budgets de coûts, ...). Des études plus larges et des analyses plus approfondies devraient permettre d'affiner encore ces informations et ces indicateurs.

8. Bilan de cette première analyse

Plusieurs indications ressortent au terme d'un premier tour d'horizon :

1. Qu'un avocat exerce son activité seul ou en association avec un ou plusieurs avocats, sa manière de fonctionner est similaire et donc très individualiste. En effet, malgré une structure associative, nous observons que les avocats facturent les honoraires liés aux dossiers qu'ils ont traités personnellement

et s'octroient des rémunérations proportionnellement à ces honoraires. La mise en commun ne s'effectue qu'au niveau de la structure des coûts (essentiellement immeuble, bureaux et frais de secrétariat).

2. Au niveau organisationnel, force est de constater qu'il existe très peu d'informations de gestion. Si l'avocat a une idée approximative du nombre de dossiers traités annuellement par son cabinet, la vue sur les heures prestées par dossier est une indication beaucoup plus inhabituelle.

Lorsque des *time sheet* sont tenues, elles ne le sont que dans le but final de la facturation. Ceci signifie que seules les heures de l'avocat (associé et/ou stagiaire) sont renseignées (les prestations des secrétaires n'étant pas comptabilisées en unité de temps pour la facturation). Ce qui a pour conséquence de fournir une information très fragmentaire et peu représentative de l'activité.

Or, plus les outils de gestion seront adaptés à la taille du cabinet et aux besoins des gestionnaires de ces cabinets, plus les analyses *a posteriori* pourront être affinées et plus les exercices prospectifs pourront être pertinents.

3. Malgré l'insuffisance de certaines informations, cette première analyse permet déjà de tirer quelques enseignements, notamment sur le principe d'économie d'échelle, qui est bien réel pour une association d'avocats, et plus particulièrement, sur les postes des charges d'immeubles et de rémunérations.

Il y aurait lieu à présent de poursuivre les investigations, notamment sur les points suivants :

- la répartition des coûts en coûts variables (variant de manière proportionnelle aux honoraires) et en coûts fixes (directement ou indirectement liés à l'activité) ;
- l'estimation de la structure minimale d'un jeune avocat qui commence son activité ;
- la notion d'évaluation du risque pour un avocat en cas d'arrêt momentané de son activité (évolution des charges fixes incompressibles) ;
- ...