

---

# GUIDE PRATIQUE

## L'ÉVALUATION DE LA PRESTATION DE L'AVOCAT POUR LA FIXATION DES SOMMES MISES À LA CHARGE DE LA PARTIE SUCCOMBANTE

---

3<sup>e</sup> ÉDITION

ARTICLE 37 DE LA LOI N° 91-647 DU 10 JUILLET 1991  
RELATIVE À L'AIDE JURIDIQUE

ARTICLE 700 DU CODE DE PROCÉDURE CIVILE

ARTICLE 475-1 DU CODE DE PROCÉDURE PÉNALE

ARTICLE L.761-1 DU CODE DE JUSTICE  
ADMINISTRATIVE



---

# TABLE DES MATIÈRES

---

INTRODUCTION .....	4
I. LES CRITERES LEGAUX DE FIXATION DES HONORAIRES .....	6
II. LA PRODUCTION DES FACTURES, FICHES DE DILIGENCES, CONVENTIONS D'HONORAIRES .....	7
III. LES MODALITES DE FIXATION DES HONORAIRES : FORFAIT, TAUX HORAIRE, FORFAIT MODULE, HONORAIRES DE RÉSULTAT .....	9
IV. CHARGES, TVA, COÛTS DE FONCTIONNEMENT .....	11
V- LE TEMPS FACTURABLE .....	13
<b>FICHE DE SYNTHÈSE   OCTOBRE 2020</b> L'ÉVALUATION DE LA PRESTATION DE L'AVOCAT POUR LA FIXATION DES SOMMES MISES À LA CHARGE DE LA PARTIE SUCCOMBANTE .....	15

# INTRODUCTION

**L**e juge, à l'occasion de la fixation des sommes mises à la charge de la partie succombante au titre de l'article 700 du Code de Procédure Civile, de l'article 475-1 du Code de Procédure Pénale, de l'article L.761-1 du Code de Justice Administrative ou de l'article 37 de la loi n° 91-647 du 10 juillet 1991 modifiée relative à l'aide juridique est conduit à évaluer le coût de la prestation de l'avocat.

Or, il n'existe pas actuellement de méthode rationnelle pour parvenir à la fixation de cette indemnité qui reste évaluée par les juges de manière forfaitaire et intuitive, comme le font très souvent aussi, de nombreux avocats au moment d'établir leurs demandes à ce titre, voire leurs factures ou notes d'honoraires ...

Les pratiques d'évaluation de ces indemnités, et notamment celles attribuées au titre de l'article 37 de la loi du 10 juillet 1991 ont pu, dans certains cas, aboutir à des résultats inadaptés au point que le législateur a modifié certaines dispositions en matière d'aide juridictionnelle pour éviter les sous évaluations les plus criantes. Depuis la loi de finances pour l'année 2020, dans toutes les instances, le juge condamne la partie tenue aux dépens, ou qui perd son procès, et non bénéficiaire de l'aide juridictionnelle, à payer à l'avocat du bénéficiaire de l'aide juridictionnelle, partielle ou totale, une somme qu'il détermine et qui ne saurait être inférieure à la part contributive de l'Etat majorée de 50 %, au titre des honoraires et frais non compris dans les dépens que le bénéficiaire de l'aide aurait exposés s'il n'avait pas eu cette aide. (L. 91-647, 10 juillet 1991, art. 37, mod. L. n°2019-1479 du 28 déc. 2019).

Or, le barème de l'aide juridictionnelle a atteint un tel degré d'iniquité pour les avocats, qu'il conduit à travailler en mettant en danger l'équilibre économique de leur cabinet, qu'il ne peut constituer la référence même minimale pour la fixation des frais irrépétibles.

A l'exception du barème d'indemnisation des avocats intervenant au titre de l'aide juridictionnelle dont l'indigence est notoire et qui ne peut, pour cela, être utilisé comme référence, il n'existe pas de barème applicable aux honoraires des avocats.

Les tentatives d'élaboration de barèmes indicatifs mises en œuvre, dans un souci de transparence, par des Ordres professionnels, notamment le barreau de Marseille, ont donné lieu au prononcé d'amendes très élevées par l'Autorité de la Concurrence.

Les pratiques de fixation de leurs honoraires par les avocats eux-mêmes sont extrêmement disparates, ce qui peut conduire les juges à considérer qu'ils ne correspondent pas à la rémunération à son juste prix d'un service procuré par un acteur économique.

La production des factures d'honoraires réellement réglées par le client dans le cadre de l'article 700 du Code de Procédure Civile ou pro forma dans le cadre de l'article 37 de la loi n° 91-647 du 10 juillet 1991 qui est pratiquée et préconisée par certains avocats peut conforter les juges dans cette conviction en raison de l'hétérogénéité des méthodes et des montants qui en résultent.

Par ailleurs, les modalités et les coûts d'exercice des cabinets d'avocats sont souvent mal connus des juges.

Dernièrement, la Commission sur l'avenir de la profession d'avocat présidée par l'ancien Garde des sceaux Dominique Perben propose, dans son rapport publié le 26 août 2020, de réformer l'article 700 du code de procédure civile pour créer une nouvelle obligation de motivation de « l'allocation de sommes au titre des frais irrépétibles sur le fondement de pièces produites par les avocats pour justifier les demandes présentées à ce titre ». Pour éviter les demandes abusives, il serait permis au juge de moduler les sommes dues en fonction du montant des sommes litigieuses.

**Dans l'attente d'une réforme ambitieuse du financement de la justice, de l'article 700 CPC et des autres dispositifs procéduraux équivalents, le présent guide a donc pour objectif de combler ces lacunes et de permettre aux avocats de s'orienter dans la formalisation et la justification de leurs demandes et aux magistrats d'orienter la prise de décision. Une fiche de synthèse a été établie afin de permettre une communication aisée aux magistrats à l'appui des demandes formées au titre des frais irrépétibles.**

# I. LES CRITERES LEGAUX DE FIXATION DES HONORAIRES

Suivant l'article 10, alinéa 4 de la loi n° 71-1130 du 31 décembre 1971 portant réforme de certaines professions judiciaires et juridiques les honoraires tiennent compte, selon les usages, de « *la situation de fortune du client, la difficulté de l'affaire, les frais exposés par l'avocat, sa notoriété et les diligences de celui-ci* ».

Le Règlement Intérieur National (RIN) de la profession d'avocat précise et complète ces critères dans son article 11.2 en fixant les éléments de la rémunération de l'avocat qui doit être fonction « *notamment de chacun des éléments suivants conformément aux usages* :

- *Le temps consacré à l'affaire,*
- *Le travail de recherche,*
- *La nature et la difficulté de l'affaire,*
- *L'importance des intérêts en cause,*
- *L'incidence des frais et charges du cabinet auquel il appartient,*
- *Sa notoriété, ses titres, son ancienneté, son expérience et la spécialisation dont il est titulaire,*
- *Les avantages et le résultat obtenu au profit du client par son travail ainsi que les services rendus à celui-ci,*
- *La situation de fortune du client. »*

La complexité de l'agencement entre ces éléments conduit nécessairement à s'éloigner du seul critère comptable qui pourrait être déduit du simple coût de la prestation.

Cependant, la réalité économique de l'exercice professionnel et le coût de la prestation de l'avocat sont à la base de la fixation des honoraires, même si une pondération est ensuite appliquée pour tenir compte des autres critères.

## II. LA PRODUCTION DES FACTURES, FICHES DE DILIGENCES, CONVENTIONS D'HONORAIRES

L'établissement d'une convention d'honoraires constitue le mode privilégié de fixation des honoraires de l'avocat et en garantit, mieux que toute autre méthode, la transparence et la prévisibilité.

La loi n°2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite la loi « Macron » (art. 51) a généralisé l'obligation pour l'avocat de conclure une convention d'honoraires écrite avec son client, sauf en cas d'urgence, de force majeure ou lorsque l'avocat intervient au titre de l'aide juridictionnelle totale ou dans le cadre des commissions d'office pour les procédures non juridictionnelles prévues dans la troisième partie de la loi n°91- 647 du 10 juillet 1991 relative à l'aide juridique.

Rendue obligatoire en toute matière et pour tout type d'intervention (consultation, assistance, conseil, rédaction d'actes sous seing privé, plaidoiries), la convention d'honoraires est conclue par écrit préalablement à l'intervention de l'avocat et précise notamment, le montant ou le mode de détermination des honoraires couvrant les diligences prévisibles, ainsi que les divers frais et débours envisagés.

Cette obligation est reprise à l'article 11.2 du RIN : « Sauf en cas d'urgence ou de force majeure ou lorsqu'il intervient au titre de l'aide juridictionnelle totale ou de la troisième partie de la loi n° 91-647 du 10 juillet 1991 relative à l'aide juridique, l'avocat conclut par écrit avec son client une convention d'honoraires, qui précise, notamment, le montant ou le mode de détermination des honoraires couvrant les diligences prévisibles, ainsi que les divers frais et débours envisagés ».

De même, l'établissement de factures constitue une obligation pour l'avocat au regard de la législation fiscale (CGI, art. 242 nonies A, annexe 2) et de l'article L. 441-9 du Code de commerce.

Pendant, les avis et les pratiques sont partagés quant à la production de ces factures dans le dossier de plaidoirie pour justifier la fixation de l'article 700 du Code de Procédure civile, de l'article 475-1 du Code de Procédure pénale, de l'article L.761-1 du Code de Justice Administrative ou de l'article 37 de la loi du 10 juillet 1991.

En effet, la production de factures limitées à l'indication d'honoraires fixés forfaitairement renseigne assez peu sur leur justification et ne représente guère d'avantages par rapport au simple chiffrage inclus dans la demande telle qu'elle résulte des conclusions.

La production de fiches de diligences détaillées incluses dans la facture d'honoraires ou annexées peut présenter des inconvénients au regard des informations qu'elle contient, quant à la date et au contenu de certaines diligences qui concernent la relation entre l'avocat et son client et sont susceptibles d'être couvertes par le secret professionnel. Le rapport de la Commission Perben sur l'avenir de la profession d'avocat considère que le secret professionnel n'est pas un obstacle à la production de factures si elle est faite dans l'intérêt du client et avec son accord.

Cependant, la production de factures ne peut constituer une méthode systématique de justification des honoraires de l'avocat, même si certains considèrent qu'il s'agit là du moyen privilégié d'établissement de la preuve du coût de la procédure pour la partie demanderesse de l'indemnisation des frais irrépétibles.

### III. LES MODALITES DE FIXATION DES HONORAIRES : FORFAIT, TAUX HORAIRE, FORFAIT MODULE, HONORAIRES DE RÉSULTAT

Les avocats, en fonction de leur type d'exercice, de leur structure de clientèle, des aptitudes acquises au cours de leur exercice professionnel, pratiquent des modes de fixation de leurs honoraires très divers.

La fixation d'honoraires forfaitaires assortis ou non de modulation en fonction des diligences accomplies (forfait de base correspondant à une procédure conduite de l'acte introductif d'instance jusqu'à une décision définitive, modulé en fonction de la survenance d'incidents de procédure ou de diligences accessoires - assistance à expertise, etc.) constitue la modalité la plus courante et celle qui correspond le mieux aux attentes de la clientèle de particuliers qui souhaitent avant tout pouvoir prévoir les ressources qu'ils consacreront à la rémunération de leur défenseur.

Les cabinets plus structurés et outillés pour évaluer le temps consacré à chaque dossier et le coût horaire de fonctionnement de leur cabinet privilégient l'application d'un taux horaire préalablement communiqué au client et accepté par lui, qui est ensuite appliqué sur la base de fiches de diligences reprenant le temps consacré à chaque étape du dossier.

Cette méthode admise et appréciée par certains acteurs pour sa transparence peut ne pas être adaptée à tous les types de clientèle.

Enfin, les clauses prévoyant le versement d'honoraires complémentaires de résultat liés forfaitairement à l'obtention d'un résultat qualitatif ou proportionnellement à l'obtention d'un résultat chiffrable est une pratique courante, parfaitement admise par les juridictions taxatrices et souvent appréciée par les clients puisqu'elle s'accompagne fréquemment d'une modération du montant des honoraires fixes dont le principe est reconnu par la jurisprudence.

Le décret n°2017-1226 du 2 août 2017 portant diverses dispositions relatives à la profession d'avocat modifiant l'article 10 du décret n° 2005-790 du 12 juillet 2005 accorde à l'avocat dont la mission a été interrompue avant son terme « *le droit au paiement des honoraires dus dans la mesure du travail accompli et, le cas échéant, de sa contribution au résultat obtenu ou au service rendu au client* ».

Ces modes divers d'évaluation des honoraires peuvent parfaitement être combinés. Le Conseil national des barreaux propose aux avocats des modèles de conventions dont certaines prévoient des honoraires fixes modulables susceptibles de basculement vers un taux horaire en cas d'évolution imprévue de la procédure.

Au-delà de ces considérations qui restent abstraites et ne permettent pas de fixer un cadre chiffré, **les honoraires de l'avocat professionnel libéral ne peuvent jamais être évalués par simple référence à la valeur de son travail comme s'il s'agissait d'un « salaire » venant compenser une prestation intellectuelle mais prendre en considération le coût de fonctionnement du cabinet.**

## IV. CHARGES, TVA, COÛTS DE FONCTIONNEMENT

Les honoraires facturés par les avocats et réglés par les clients sont assujettis à la TVA au taux normal de 20 %.

Seuls sont autorisés à facturer en franchise de TVA les avocats dont le chiffre d'affaires annuel HT réellement encaissé au cours de l'année précédente ne dépasse pas 42.900 €.

**Cet assujettissement a un impact important pour les particuliers, puisque ceux-ci ne déduisent pas la TVA payée à des professionnels, alors que les entreprises en général et les autres professionnels assujettis la déduisent de celle qu'ils ont perçue et reversent à l'Etat. Dans le cadre de la consultation réalisée pour les Etats généraux de la profession d'avocat (EGAPA), le Conseil national des barreaux a réclamé l'application immédiate du taux réduit de TVA de 5,5 % aux prestations de services rendues par les avocats aux particuliers non assujettis qui ne récupèrent pas la TVA ([Résolution adoptée lors de l'Assemblée générale du CNB du 15 juin 2020](#)).**

Les avocats doivent assumer les coûts de fonctionnement de leurs cabinets, dont la structure est assez bien connue grâce aux données collectées par l'ANAFAGC<sup>1</sup>.

En effet, une grande proportion des avocats bénéficie des services de l'ANAAFA qui établit pour leur compte les déclarations fiscales et contrôle la régularité de leur comptabilité.

En 2019, près de 21 715 avocats sur les 66 464<sup>2</sup> qui composaient alors le Barreau français confiaient leur comptabilité à l'ANAAFA<sup>3</sup>.

Cette association systématise les données ainsi collectées et publie annuellement les chiffres relatifs à l'évolution des recettes, des charges et des bénéfices de ses membres considérés dans leur ensemble mais également suivant leurs modalités d'exercice (collaboration, exercice individuel, exercice en structure d'exercice).

---

1. L'ANAFAGC est une association de gestion et de comptabilité (AGC) issue de la fusion entre l'ANAAFA (association de gestion agréée monprofessionnelle dédiée aux BNC) et l'UNAGC (association de gestion et de comptabilité dédiée aux BIC).  
2. Chiffres du Ministère de la Justice, au 1<sup>er</sup> janvier 2019.  
3. « MAITRE, le magazine de l'avocat », Les statistiques, Zoom sur la profession, édition 2020. L'effectif retenu pour les statistiques afférentes à l'année 2019 est de 17 889 avocats.

L'examen des données portant sur l'exercice 2019 montre que le coût de fonctionnement des cabinets en moyenne nationale pondérée constitué par le pourcentage des recettes affectées au paiement des charges professionnelles s'élève, pour les avocats exerçant individuellement à 65,33 % des recettes encaissées (contre 55,04 % en 2018) et à 52,66 % (contre 60,28% en 2018) pour les avocats exerçant au sein de structures d'exercice. Il convient aussi de rappeler que l'avocat associé de la structure supporte également sur sa rémunération certaines charges imputées directement sur l'avocat individuel.

Concernant les avocats exerçant en individuel, ces charges se répartissent de la manière suivante :

- charges sociales personnelles : 20,7 %
- loyer et charges locatives : 17,9 %
- autre frais de gestion : 13,9%
- frais de personnel : 6,6%
- frais de transport : 9,9 %
- travaux, fournitures, services extérieurs : 9,4 %
- impôts et taxes : 8,7 %
- honoraires rétrocedés : 5,3 %
- frais de réception : 4,2 %
- location de matériel et de mobilier : 1,8 %
- frais financiers et autres : 0,9 %
- Autres achats : 0,7%

La perception d'une recette de 2.000 € TTC correspond, après imputation de la TVA, à une somme de 1.666 € HT, et après imputation du coût de fonctionnement du cabinet, à un bénéfice avant impôts et CSG non déductible de l'ordre de 666 €.

Encore ces chiffres sont-ils le résultat de péréquations nationales et supposent que le cabinet concerné ait atteint un seuil de rentabilité normal et un volume d'activité permettant de couvrir les charges fixes incompressibles et indépendantes des variations de l'activité effective.

## V- LE TEMPS FACTURABLE

Si l'on admet que les honoraires correspondent nécessairement à du temps de travail, que cette durée apparaisse explicitement ou non dans les factures ou soit intuitivement appréhendée par le magistrat qui statue sur les frais irrépétibles, il faut rapporter cette durée au temps de travail réel de l'avocat.

Or, le temps de travail de l'avocat affecté à des dossiers déterminés et susceptible d'être facturé dans le cadre de ces dossiers est très éloigné de la globalité de son temps de travail effectif.

L'avocat doit faire face à des tâches et activités multiples qui ne se réfèrent pas à un dossier précis et ne sont pas susceptibles d'être imputées à un client et facturées comme telles.

Le temps consacré à l'actualisation des connaissances, à la formation professionnelle, à la gestion du cabinet, aux déplacements, aux attentes à l'audience, n'entre pas directement dans le temps facturable et correspond néanmoins à du temps de travail qui doit être redistribué dans les recettes.

**Selon des études réalisées en 2013 dans le cadre de formations organisées par l'éditeur juridique DALLOZ sur la gestion des cabinets<sup>4</sup>, le seuil de rentabilité idéal, rarement atteint, correspond à un temps de travail facturable de 70 %, 20 % étant consacré aux tâches administratives et 10 % de « déchets », formulation qui désigne des pertes de temps difficilement facturables, démarches avortées, recherches se révélant inadaptées, appels téléphoniques non affectés, etc...<sup>5</sup>**

Un grand nombre d'heures facturables et/ou facturées sont également perdues en totalité ou en partie en raison de l'insolvabilité ou de la défaillance des clients ou de l'indigence de l'indemnisation versée par l'état au titre de l'aide juridictionnelle.

L'intégration de ce temps dans l'activité professionnelle doit être prise en compte lors de la fixation des honoraires. C'est parce qu'ils méconnaissent ces mécanismes que de nombreux avocats subissent une situation de « surtravail » génératrice, à long terme de difficultés personnelles et professionnelles graves.

<sup>4</sup>. *Mesurer le temps pour mesurer la rentabilité du cabinet*, par Ann Portman, 20 novembre 2013, actualité publiée sur le site « Dalloz-actualite.fr ».

<sup>5</sup>. Pour un chiffrage plus précis, voir l'étude de Christophe Thevenet (*le seuil de rentabilité du cabinet*), Dalloz avocats, octobre 2014.

L'application de ce ratio au chiffre déjà dégagé aboutit à réduire encore la fraction des recettes réellement affectée à la rémunération du travail fourni sur un dossier donné. Si l'on reprend l'exemple cité plus haut, une recette de 2000 € TTC, réalisée dans un dossier déterminé, pour un cabinet individuel, se répartit très exactement selon les modalités suivantes :

- TVA : 334 €
- Charges : 1046 €
- Temps de travail non affecté : 186 €
- Rémunération du travail affecté au dossier : 434 €.

La rémunération effective du travail réalisé pour le dossier s'élève donc à 21,70% de la recette initiale.

Bien entendu, ce processus est très schématique et susceptible de variations importantes selon les modalités d'exercice, la spécialisation, la localisation et d'autres circonstances particulières.

Il est néanmoins souhaitable que les avocats lorsqu'ils chiffrent leurs demandes et les juges au moment de fixer la somme due par la partie succombante au titre des frais irrépétibles disposent de ces éléments d'appréciation et les prennent en considération.

## FICHE DE SYNTHÈSE | OCTOBRE 2020

# L'ÉVALUATION DE LA PRESTATION DE L'AVOCAT POUR LA FIXATION DES SOMMES MISES À LA CHARGE DE LA PARTIE SUCCOMBANTE

**ARTICLE 37 DE LA LOI N° 91-647 DU 10 JUILLET 1991  
RELATIVE À L'AIDE JURIDIQUE**

**ARTICLE 700 DU CODE DE PROCEDURE CIVILE**

**ARTICLE 475-1 DU CODE DE PROCEDURE PENALE**

**ARTICLE L.761-1 DU CODE DE JUSTICE ADMINISTRATIVE**

**L'article 10 de la loi n° 71-1130 du 31 décembre 1971 portant réforme de certaines professions judiciaires et juridiques impose la conclusion d'une convention d'honoraires écrite entre l'avocat et son client en toute matière et pour tout type d'intervention**, sauf en cas d'urgence, de force majeure ou lorsque l'avocat intervient au titre de l'aide juridictionnelle totale ou dans le cadre des commissions d'office pour les procédures non juridictionnelles prévues dans la troisième partie de la loi n°91-647 du 10 juillet 1991 relative à l'aide juridique.

Cette convention d'honoraires précise notamment le montant ou le mode de détermination des honoraires couvrant les diligences prévisibles, ainsi que les divers frais et débours envisagés.

**Suivant l'article 10, alinéa 4 de la loi n° 71-1130 du 31 décembre 1971**, les honoraires tiennent compte, selon les usages, de : « *la situation de fortune du client, la difficulté de l'affaire, les frais exposés par l'avocat, sa notoriété et les diligences de celui-ci.* ».

**Le Règlement Intérieur National (RIN)** de la profession d'avocat précise et complète ces critères dans son **article 11.2** en fixant les éléments de la rémunération de l'avocat qui doit être fonction « *notamment de chacun des éléments suivants conformément aux usages* :

- Le temps consacré à l'affaire,
- Le travail de recherche,
- La nature et la difficulté de l'affaire,
- L'importance des intérêts en cause,
- L'incidence des frais et charges du cabinet auquel il appartient,
- Sa notoriété, ses titres, son ancienneté, son expérience et la spécialisation dont il est titulaire,
- Les avantages et le résultat obtenu au profit du client par son travail ainsi que les services rendus à celui-ci,
- La situation de fortune du client. »

Au-delà de ces considérations qui restent abstraites et ne permettent pas de fixer un cadre chiffré, **les honoraires de l'avocat ne peuvent jamais être évalués par simple référence à la valeur de son travail comme s'il s'agissait d'un « salaire » venant compenser une prestation intellectuelle. Il faut aussi prendre en considération le coût de fonctionnement du cabinet.**

Les honoraires facturés par les avocats et réglés par les clients sont assujettis à TVA au taux normal de 20%. Seuls sont autorisés à facturer en franchise de TVA les avocats dont le chiffre d'affaire annuel HT réellement encaissé au cours de l'année précédente ne dépasse pas 42.900 €.

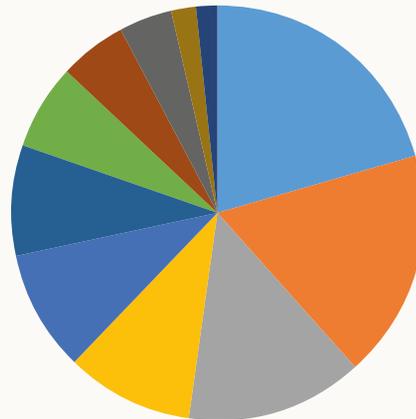
Cet assujettissement a un impact important pour les particuliers puisque ceux-ci ne déduisent pas la TVA payée à des professionnels, alors que les entreprises en général et les autres professionnels assujettis la déduisent de celle qu'ils ont perçue et reversent à l'Etat.

Les avocats doivent assumer les coûts de fonctionnement de leurs cabinets, dont la structure est assez bien connue grâce aux données collectées par l'ANAFAGC.

En 2019, 21 7151 avocats sur les 66 4642 qui composaient alors le Barreau français confiaient leur comptabilité à l'ANAFAGC qui systématise les données ainsi collectées et publie annuellement les chiffres relatifs à l'évolution des recettes, des charges et des bénéfices de ses membres considérés dans leur ensemble mais également suivant leurs modalités d'exercice (collaboration, exercice individuel, exercice en structure d'exercice).

Selon l'ANAFAGC, en 2019, le coût de fonctionnement des cabinets en moyenne nationale pondérée constitué par le pourcentage des recettes affectées au paiement des charges professionnelles s'élève, pour les avocats exerçant individuellement, à 65,33% des recettes encaissées et à 52,66 % pour les avocats exerçant au sein de structures d'exercice.

Concernant les avocats exerçant individuellement, ces charges se répartissent de la manière suivante :

**Détail de la répartition des charges :**

- Charges sociales personnelles : 20,7 %
- Loyer et charges locatives: 17,9 %
- Frais divers de gestion : 13,9 %
- Frais de personnel: 6,6 %
- Frais de transport: 9,9 %
- Travaux, fournitures, services extérieurs : 9,4 %
- Impôts et taxes : 8,7 %
- Honoraires rétrocédés : 5,3 %
- Frais de réception : 4,2 %
- Location de matériel et de mobilier : 1,8 %
- Frais financiers et autres: 1,6 %

Ainsi, la perception d'une recette de 2.000 € TTC correspond, après imputation de la TVA, à une somme de 1.666 € HT, et après imputation du coût de fonctionnement du cabinet, à un bénéfice avant impôts et CSG non déductible de l'ordre de 666 €.

**Encore ces chiffres sont-ils le résultat de péréquations nationales et supposent que le cabinet concerné ait atteint un seuil de rentabilité normal et un volume d'activité permettant de couvrir les charges fixes** incompressibles et indépendantes des variations de l'activité effective.

Si l'on admet que les honoraires correspondent nécessairement à du temps de travail, que cette durée apparaisse explicitement ou non dans les factures ou soit intuitivement appréhendée par le magistrat qui statue sur les frais irrépétibles, **il faut rapporter cette durée au temps de travail réel de l'avocat.**

Or, le temps de travail de l'avocat affecté à des dossiers déterminés et susceptible d'être facturé dans le cadre de ces dossiers est très éloigné de la globalité de son temps de travail effectif.

L'avocat doit faire face à des tâches et activités multiples qui ne se réfèrent pas à un dossier précis et ne sont pas susceptibles d'être imputées à un client et facturées comme telles.

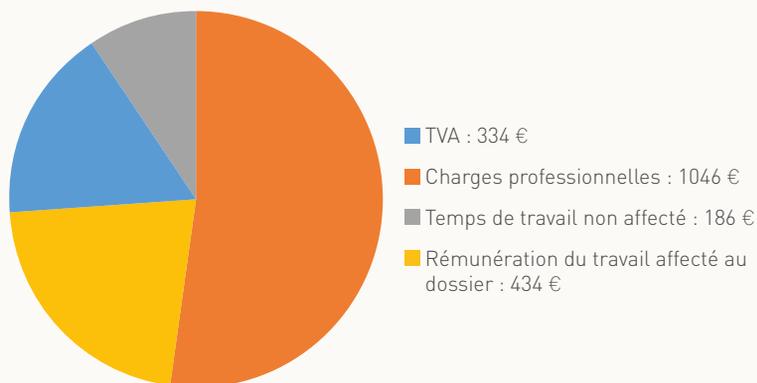
Le temps consacré à l'actualisation des connaissances, à la formation professionnelle, à la gestion du cabinet, aux déplacements, aux attentes à l'audience, n'entre pas directement dans le temps facturable et correspond néanmoins à du temps de travail qui doit être redistribué dans les recettes.

**Selon des études réalisées dans le cadre de formations organisées par l'éditeur juridique DALLOZ sur la gestion des cabinets<sup>1</sup>, le seuil de rentabilité idéal, rarement atteint, correspond à un temps de travail facturable de 70 %, 20 % étant consacré aux tâches administratives et 10 % de « déchet », formulation qui désigne des pertes de temps difficilement facturables, démarches avortées, recherches se révélant inadaptées, appels téléphoniques non affectés, etc...**

Un grand nombre d'heures facturables et/ou facturées sont également perdues en totalité ou en partie en raison de l'insolvabilité ou de la défaillance des clients ou de l'indigence de l'indemnisation versée par l'état au titre de l'aide juridictionnelle.

L'intégration de ce temps dans l'activité professionnelle doit être prise en compte lors de la fixation des honoraires. C'est parce qu'ils méconnaissent ces mécanismes que de nombreux avocats subissent une situation de « surtravail » génératrice, à long terme de difficultés personnelles et professionnelles graves.

L'application de ce ratio au chiffre déjà dégagé aboutit à réduire encore la fraction des recettes réellement affectée à la rémunération du travail fourni sur un dossier donné. Si l'on reprend l'exemple cité plus haut, une recette de 2000 € TTC, réalisée dans un dossier déterminé, pour un cabinet individuel, se répartit très exactement selon les modalités suivantes :



La rémunération effective du travail réalisé pour le dossier s'élève donc à 21,70 % de la recette initiale.

\* \*  
\*

<sup>1</sup>. Mesurer le temps pour mesurer la rentabilité du cabinet, par Ann Portman, 20 novembre 2013, actualité publiée sur le site « Dalloz-actualite.fr ».





---

© Conseil national des barreaux  
Octobre 2020  
Etablissement d'utilité publique  
Art. 21-1 de la loi n°71-1130 du 31 décembre 1971  
modifiée

**180, boulevard Haussmann- 75008**  
**Tél. 01 53 30 85 60 - Fax. 01 53 30 85 62**  
**[www.cnb.avocat.fr](http://www.cnb.avocat.fr)**  
**[textes@cnb.avocat.fr](mailto:textes@cnb.avocat.fr) - [cnb@cnb.avocat.fr](mailto:cnb@cnb.avocat.fr)**

Ce document élaboré à destination exclusive des avocats ne doit en aucun cas faire l'objet d'une diffusion ou d'une rediffusion en dehors du strict cadre de la profession. À ce titre, sa reproduction et sa réutilisation ne sont autorisées sans accord préalable qu'aux avocats et pour un usage lié à leur activité professionnelle. Toute autre diffusion ou réutilisation est soumise à autorisation préalable du Conseil national des barreaux qui en conserve tous les droits de propriété intellectuelle. Elle reste dans tous les cas subordonnée au respect de l'intégrité de l'information et des données et à la mention précise des sources.

---