

SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE SUR LES CHARGES D'EXPLOITATION DES MEMBRES DE LA FSA

HEIKO BERGMANN

Professeur titulaire à l'Université de Saint-Gall, PME-HSG

LUCCA NIETLISPACH

Collaborateur scientifique au PME-HSG

Mots-clés: produits et charges d'exploitation des membres de la FSA, tarifs horaires minimaux permettant de couvrir les coûts, analyse de gestion financière

Cette contribution présente une synthèse des résultats obtenus lors de la récente étude sur les charges d'exploitation des membres de la FSA. Pour la troisième fois déjà, cette analyse a été réalisée par le PME-HSG de l'Université de Saint-Gall entre l'automne 2018 et l'hiver 2019. Une attention particulière a été portée au calcul des tarifs horaires minimaux permettant de couvrir les coûts des avocats indépendants. Les chiffres se réfèrent à l'exercice de 2017.

I. Contexte et approche statistique

La Fédération Suisse des Avocats (ci-après: FSA) a chargé l'Institut pour les petites et moyennes entreprises de l'Université de Saint-Gall (ci-après: PME-HSG) de réaliser une étude représentative des membres de la FSA. Il s'agissait de recueillir des informations actualisées sur la structure et les charges d'exploitation des études d'avocats. La présente contribution a pour objectif de fournir une synthèse des résultats de cette étude¹. Tous les chiffres se réfèrent à l'exercice de 2017.

Le PME-HSG avait déjà réalisé deux études similaires en 2004/2005 (année de référence: 2003) et 2013/2014 (année de référence: 2012). L'étude de 2018/2019 reprend en grande partie le concept des deux éditions précédentes. Il était urgent d'actualiser les chiffres des membres de la FSA: d'une part, leur nombre a considérablement augmenté de 2012 à 2017; d'autre part, les sociétés d'avocats (SA ou Sàrl) dominent de plus en plus le marché. Face à cette évolution, les membres de la FSA ont de nouveau été invités à participer à une étude de grande ampleur, permettant de livrer des nouvelles données de compréhension sur leurs produits et charges d'exploitation, ainsi que leurs domaines d'activité. Nous avons établi des comparatifs avec les études de 2003 et 2012 à chaque fois que cela a été possible et jugé utile.

En substance, l'approche statistique peut être décrite comme suit: Sur les >10 000 membres que comptait la FSA à l'été 2018, un échantillon représentatif de 2500 avocats a été tiré aléatoirement. Fin août 2018, ces membres ont reçu le questionnaire de l'étude par courriel². Comme

nouveauté, le sondage a été réalisé au moyen d'un questionnaire déposé en ligne. Déduction faite de 133 membres qui n'ont pas pu être contactés par voie électronique ou n'étaient plus/pas encore avocats en 2017, l'étude repose sur un échantillon corrigé à 2367 individus. En tout, 630 questionnaires exploitables ont été retournés au PME-HSG, ce qui correspond à un taux de réponse de près de 27%. Au regard de la diversité des questionnaires retournés, on peut parler d'une bonne représentativité statistique de tous les membres de la FSA.

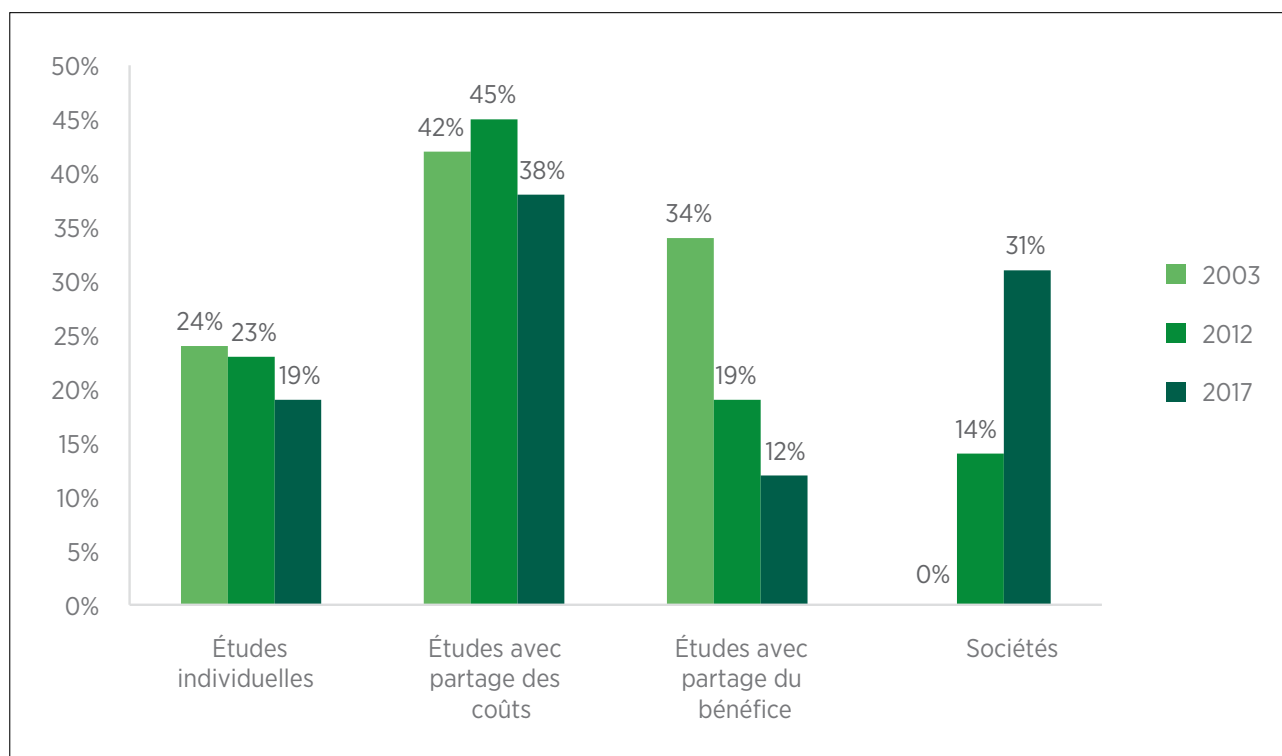
II. Principaux résultats

1. Aspects structurels

L'âge moyen des membres de la FSA est de 46 ans. Ils sont en moyenne riches de 16 années d'expérience professionnelle. Environ $\frac{2}{3}$ des membres sont des hommes (69%) et 63% de tous les membres de la FSA sont des avocats indépendants. Pour l'ensemble de la FSA, deux changements fondamentaux méritent d'être signalés. D'une part, le nombre des femmes exerçant la profession d'avocat a significativement augmenté. Depuis 2003, on est ainsi

1 Cf. H. BERGMANN/L. NIETLISPACH, *Étude sur les charges d'exploitation des membres de la FSA en 2017*, rapport de recherche établi en 2019 par le PME-HSG de l'Université de Saint-Gall.

2 41 membres de la FSA n'ont pas pu être atteints par e-mail, de sorte qu'ils ont été contactés par courrier postal.



passé de 17% à 31%. Le nombre total des membres de la FSA est passé de 7000 (en 2003) à plus de 10 000 (en 2017). Cette croissance est fortement corrélée à l'arrivée de ces nouveaux membres féminins. D'autre part, la proportion d'avocats collaborateurs s'élève aujourd'hui à 37%, ce qui est nettement plus élevé qu'en 2003 (22%) et 2012 (26%). De nombreux membres de la FSA commencent en effet leur carrière en tant que salarié.

Il convient également de noter que la proportion des membres engagés par des sociétés d'avocats est passée de 14% (fin 2012) à 31% (fin 2017). En 2003, les sociétés d'avocats n'étaient pas encore autorisées en Suisse. Après leur admission par le TF, de nombreuses études avec partage du bénéfice, passant de 34% en 2003 à 12% en 2017, se sont alors transformées en SA ou Sàrl. La proportion d'avocats dans des études individuelles ou avec partage des coûts est elle aussi en déclin depuis 2012, comme le montrent les histogrammes ci-dessus.

En 2017, 78% de tous les membres exercent à temps complet (ci-après: TC) et 22% à temps partiel (ci-après: TP)³. Par rapport à 2012, on observe une augmentation de 9% du TC. 84% des hommes exercent à TC, alors que ce taux s'élève à 63% pour les membres féminins. En comparaison de 2012, les femmes sont nettement plus nombreuses. Les membres qui accomplissent leurs activités à TC comptabilisent en moyenne 1909 heures, contre 798 pour ceux qui exercent à TP. En moyenne, 70% des heures accomplies peuvent être facturées.

2. Salaire annuel des avocats collaborateurs

En moyenne, le salaire annuel brut des membres qui exercent comme avocats collaborateurs s'élève à CHF 134 000.- pour

du TC et CHF 105 000.- pour du TP. Il existe là aussi des écarts marqués selon le type d'études, sa taille, l'âge du membre, de même qu'entre hommes et femmes. Les salaires augmentent corrélativement avec l'âge. Les rémunérations les plus élevées sont versées dans les études avec partage du bénéfice ou dans les sociétés d'avocats. Plus ces dernières sont grandes, plus le salaire est important.

Par rapport à la précédente étude, la rémunération annuelle des avocats collaborateurs a évolué de la manière suivante: celle des avocats collaborateurs à TC a diminué (CHF 143 000.- en 2012 contre CHF 134 000.- en 2017), tandis que celle des avocats collaborateurs à TP a augmenté (CHF 85 000.- en 2012 contre CHF 105 000.- en 2017).

3. Produits et charges des avocats indépendants

Une étude d'avocats entraîne pour son propriétaire ou ses associés des charges sous la forme de frais d'exploitation et de coûts de personnel. Les charges annuelles moyennes supportées par un avocat indépendant exerçant à TC sont les plus basses dans les études individuelles et les plus élevées dans une société d'avocats. Par rapport à 2012, les charges des études individuelles ont considérablement diminué, passant d'environ CHF 292 000.- à CHF 211 000.-. Les charges des sociétés d'avocats ont

³ TC: avocats qui accomplissent >1500 heures par année/TP: avocats qui accomplissent <1500 heures par année.

également diminué et sont passées de CHF 916 000.- à CHF 775 000.-. Cette diminution s'explique non seulement par le fait que les études d'avocats composées d'un seul associé et de plusieurs avocats collaborateurs sont aujourd'hui fréquemment fondées ou transformées en sociétés d'avocats (dont le segment est désormais aussi composé d'études plus petites et avec moins de charges), mais aussi par la réduction de 4,4 à 2,8 du nombre moyen d'avocats collaborateurs à TC dans les sociétés d'avocats. Les charges d'exploitation augmentent avec la taille de la société d'avocats. En tenant compte de tous les types d'étude, un avocat à TC compte en moyenne 1,9 employé, ce qui représente une augmentation constante depuis 2003. Dans les études avec partage des coûts, les charges moyennes ont *légèrement* diminué par rapport à 2012. Elles ont même *largement* diminué dans les études avec partage du bénéfice. L'explication réside probablement dans le fait que certaines grandes études avec partage du bénéfice ont été converties en SA ou Sàrl.

Les produits ont eux aussi évolué par rapport aux études précédentes. En comparaison de 2012, les recettes ont diminué de manière significative pour les études individuelles, les études avec partage du bénéfice et les sociétés d'avocats, alors que les produits des études avec partage des coûts sont pour ainsi dire restés les mêmes. Toutefois, malgré la diminution constatée auprès de ces études, les produits moyens d'un avocat indépendant exerçant à TC ont augmenté quel que soit le type d'étude. L'explication réside dans le fait que de plus en plus d'avocats exercent dans des sociétés d'avocats, dans lesquelles les produits sont significativement plus élevés. Enfin, comme déjà mentionné, de par leur transformation en SA ou Sàrl, certaines *grandes* études ont quitté le segment des études avec partage du bénéfice, ce qui explique la baisse globale des recettes pour ce type d'études.

III. Tarifs horaires permettant de couvrir le coût des services fournis par l'avocat

1. Segment «défenses d'office + assistance judiciaire»

Les défenses d'office et les mandats bénéficiant de l'assistance judiciaire ont été regroupés sous l'appellation générale *défenses d'office + assistance judiciaire*. Pour ces activités, la rémunération de l'avocat se fait essentiellement sur la base d'un tarif horaire défini par la législation ou prononcé par le tribunal, et non par le paiement direct du client. Ces activités doivent elles aussi tenir compte des charges supportées par les membres. Il convient dès lors de définir un tarif horaire minimal couvrant le coût moyen des services fournis, à la lumière des différentes structures. Pour ce faire, nous distinguons entre les avocats qui accomplissent un nombre restreint (< 19%) et ceux qui accomplissent un nombre accru (≥ 20%) d'heures facturables dans le segment *défenses d'office + assistance judiciaire*. Les résultats obtenus se limitent aux membres exerçant dans des études individuelles ou avec partage des

coûts/du bénéfice. Pour ne pas biaiser les résultats, les sociétés d'avocats ont été exclues de cette analyse, dès lors qu'elles n'effectuent que peu d'heures dans ce segment⁴.

2. Calcul

Les données recueillies dans cette étude permettent de calculer ce que coûte une heure de travail à un membre de la FSA. Elle s'obtient en divisant les coûts effectifs annuels par la somme de toutes les heures facturées. Le même principe avait été appliqué en 2004/2005 et 2013/2014.

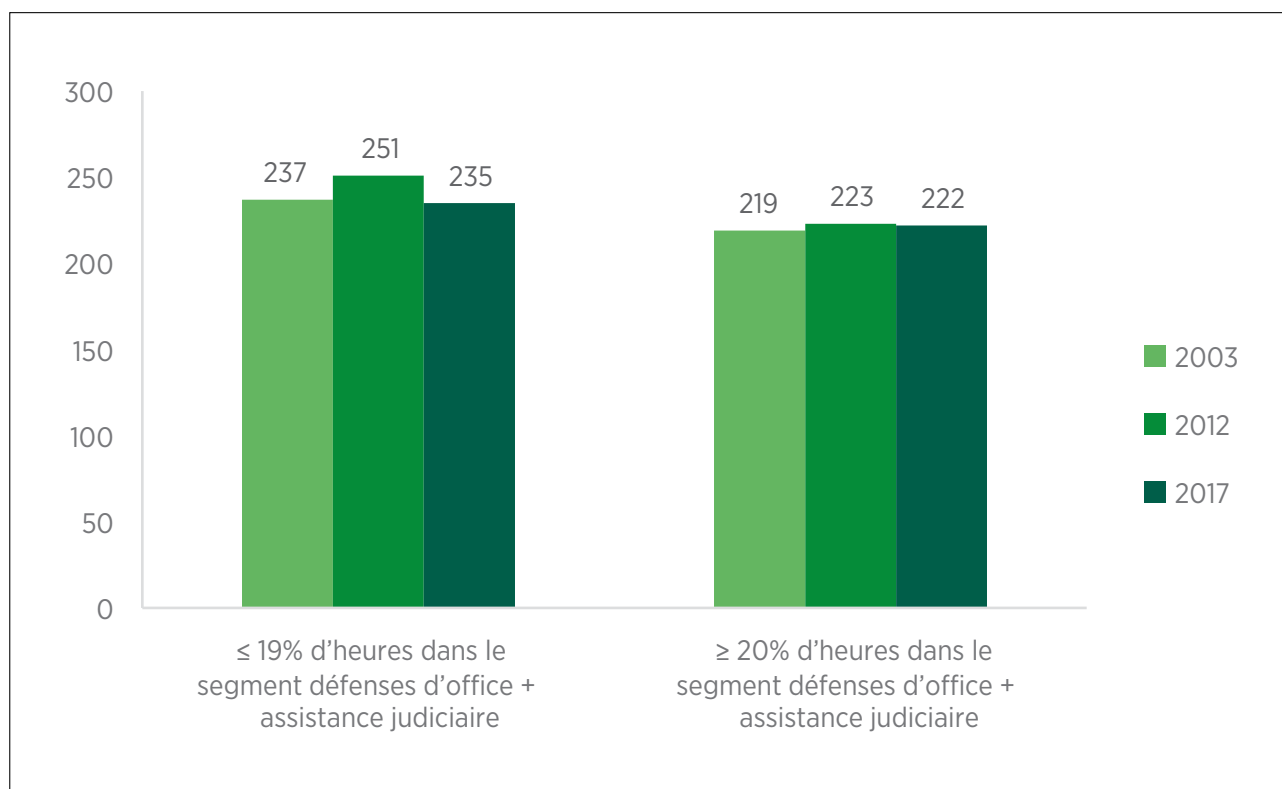
Pour calculer les tarifs horaires minimaux, nous avons donc, dans un premier temps, déterminé quels étaient les coûts généraux moyens supportés par les membres en 2017. Le sondage a également permis de calculer combien d'heures les avocats pouvaient facturer par année et combien leurs collaborateurs leur rapportaient en moyenne. En divisant les frais généraux par le nombre total d'heures facturées (celles de l'avocat indépendant + celles de ses collaborateurs), nous obtenons un coût horaire qui permet de couvrir uniquement les frais. La valeur ainsi calculée constitue la limite inférieure pour ne pas être à perte et ne représente pas encore une rémunération de l'avocat. En d'autres termes, il permet juste de payer le loyer, le salaire des collaborateurs, etc., sans générer de bénéfice ou de perte.

Il convient dès lors d'ajouter à ce coût horaire un montant qui rémunère équitablement l'avocat indépendant. Dans cette étude, nous avons fixé cette part de rémunération à CHF 150 000.-/année. Ce montant ne doit pas être confondu avec le salaire brut d'un avocat collaborateur, puisque le droit suisse impose généralement à son employeur des charges sociales de l'ordre de 17%. C'est la raison pour laquelle ces CHF 150 000.- correspondent en réalité à une rémunération annuelle brute de CHF 128 000.- pour un employé, soit le salaire d'un greffier. Les avocats collaborateurs qui travaillent pour une moyenne de CHF 134 000.- par année gagnent donc un peu plus. Le montant de CHF 150 000.- pour un avocat indépendant nous semble ainsi constituer un minimum, à plus forte raison si ces membres endossent un risque professionnel non négligeable et qu'il leur appartient de capitaliser leur prévoyance professionnelle.

3. Coûts générés par une heure de travail de l'avocat

Le tableau ci-dessous présente les charges des avocats exerçant à TC dans des études individuelles ou avec partage des coûts/du bénéfice. Le total des heures facturées correspond à l'addition des heures facturées par l'avocat indépendant et de celles de ses collaborateurs.

⁴ Les études précédentes ne tenaient compte que des valeurs applicables aux membres exerçant dans les études individuelles ou avec partage des coûts.



(chiffres en CHF)	Défenses d'office + assistance judiciaire (heures facturées)	
	de 0 à 19%	dès 20%
Total des charges sans rémunération équitable de l'avocat (A₁)	258 141.-	179 190.-
Total des charges avec rémunération équitable de l'avocat (A₂)	408 141.-	329 190.-
Heures facturées par année:		
Heures de l'avocat indépendant	1431	1269
Heures de ses collaborateurs*	308	217
Total d'heures facturées par année (B)	1739	1486
Coût horaire (comme simple couverture des frais)	148.-	121.-
Coût horaire (avec rémunération équitable de CHF 150 000.- pour l'avocat)	235.-	222.-

* Les avocats indépendants à TC qui figurent dans le segment «0 à 19%» indiquent, pour les recettes qu'ils réalisent annuellement, CHF 82168 d'honoraires perçus pour des heures effectuées par leurs collaborateurs, alors que les avocats indépendants qui se trouvent dans le segment «dès 20%» en indiquent en moyenne CHF 48538. En tenant compte d'un tarif horaire moyen de CHF 267 pour les collaborateurs, l'équation montre que 308 heures sont effectuées par des collaborateurs en faveur des avocats indépendants du segment «0 à 19%». Pour les avocats indépendants du segment «dès 20%», il s'agit de 224 heures calculées à partir des CHF 48538 susmentionnés et d'un tarif horaire moyen de CHF 217.

Si les charges mentionnées sous (A) sont divisées par les heures facturées mentionnées sous (B), les heures non facturées étant cofinancées par les heures facturées, on obtient le coût moyen d'une heure de travail effectuée par

un membre indépendant exerçant à TC dans une étude individuelle ou avec partage des coûts/du bénéfice. Nous commençons par définir un tarif horaire consistant en une simple couverture des charges (A₁), sans part de rémunération équitable de l'avocat. Dans un second temps, nous ajoutons le montant de CHF 150 000.- (A₂) pour obtenir un tarif horaire minimal qui tient non seulement compte de la couverture des charges, mais également d'une part de rémunération équitable de l'avocat. En conséquence, il existe deux valeurs différentes pour les coûts horaires. De plus, nous distinguons entre les avocats qui accomplissent un nombre restreint (<19%) et ceux qui accomplissent un nombre accru (≥ 20%) d'heures dans le segment *défenses d'office + assistance judiciaire*. Pour couvrir leurs frais, les avocats doivent ainsi recevoir un tarif horaire minimal moyen correspondant aux valeurs calculées. Les avocats qui ont un nombre accru de mandats dans le segment *défenses d'office + assistance judiciaire* ont des charges inférieures par rapport à leurs confrères. Toutefois, dans les deux cas, les coûts horaires dépassent largement les CHF 200.- si l'on tient compte d'une rémunération équitable de l'avocat.

Par rapport aux années précédentes, les coûts horaires (incluant la rémunération équitable) des avocats exerçant à > 20% dans le segment *défenses d'office + assistance judiciaire* sont restés pratiquement inchangés, alors qu'ils ont diminué de >6% chez les avocats n'ayant qu'une faible part de ces mandats. Bien que les charges moyennes des avocats soient globalement en légère baisse, cette évolution favorable n'impacte que modérément, voire pas du tout, les tarifs horaires minimaux (permettant de cou-

vrir les frais et d'attribuer à l'avocat une rémunération équitable), puisque le nombre d'heures qui peuvent finalement être facturées est lui aussi en léger recul.

Les histogrammes ci-contre illustrent la constance des coûts horaires (incluant la rémunération équitable de l'avocat) entre 2003 et 2017.

Contrairement aux études précédentes, les avocats des études avec partage du bénéfice ont également été pris en compte dans le calcul des tarifs horaires minimaux: d'une part, les délimitations entre les différents types d'études sont parfois floues et, d'autre part, les avocats issus des études avec partage du bénéfice accomplissent aujourd'hui davantage de mandats dans le segment *défenses d'office + assistance judiciaire*. En dépit de cette nouveauté, les coûts horaires des membres qui ont un nombre accru d'heures dans le segment *défenses d'office + assistance judiciaire* sont demeurés étonnamment constants.

Enfin, on notera que notre calcul des coûts horaires s'aligne plus tôt dans la continuité. D'une part, à l'instar des études précédentes, nous n'avons pas tenu compte des membres appartenant aux sociétés d'avocats, même si certaines peuvent aussi accomplir, dans une moindre mesure, des mandats dans le segment *défenses d'office + assistance judiciaire*. En moyenne, ces avocats ont des charges nettement supérieures à celles des membres exerçant dans des études individuelles ou avec partage des coûts/du bénéfice. L'inclusion des sociétés d'avocats aurait probablement augmenté les coûts horaires moyens. D'autre part, nous avons retenu la même part de rémunération équitable de l'avocat que pour les deux dernières études (2004/05 avec l'année de référence 2003 et 2013/14 avec l'année de référence 2012), sans tenir compte de la hausse des prix. Entre 2003 et 2017, l'indice des prix à la consommation en Suisse a augmenté de 4,8%.

Annonce



**Comment optimiser
la gestion de votre
étude ?**

MCR-legis
LOGICIEL DE GESTION



Découvrez la vidéo: mcr-legis.com
Votre code d'accès: legis19

www.mcr-legis.com
info-ch@mcr-solutions.com
Tél. 021 636 16 36


SOLUTIONS
LOGICIELS DE GESTION

 swiss made software

Nouvelle collection sur le droit des personnes âgées

Le droit des personnes âgées

Aspects de droit civil suisse et international

Micaela Vaerini, Guy Longchamp,
José-Miguel Rubido (éditeurs)

Juin 2019, CHF 62.-

Droit des personnes âgées, 1, 240 pages,
broché, 978-3-7272-3458-3

Le droit des personnes âgées est de plus en plus reconnu mondialement comme un domaine juridique à part entière. En Suisse, il constitue cependant un domaine du droit encore nouveau qui, jusqu'à ce jour, a peu retenu l'attention des praticiens. Les questions juridiques touchant les seniors sont néanmoins très vastes, comportant notamment des aspects de droit public et privé, suisse et étranger. Le présent ouvrage regroupe les actes de colloques organisés par le réseau Seniorlaw.ch pour répondre au besoin grandissant d'information et de formation des juristes. Les thèmes traités sont la protection de l'adulte, le droit des successions, le droit de la famille et le droit du travail, analysés du point de vue de la protection spécifique de la personne âgée, dans une perspective suisse et internationale.

Stämpfli

Editions

Stämpfli Editions SA

Wölflistrasse 1

Case postale

CH-3001 Berne

Tél. +41 31 300 66 77

Fax +41 31 300 66 88

order@staempfli.com

www.staempfliverlag.com

Commandez maintenant



1658-79/19 | Sous-réserve de modifications de prix et d'erreur

Commandez directement en ligne :
www.staempflishop.com

