

TARIFICATION DES SERVICES JURIDIQUES : UN REGARD 360°

Questions pratiques et déontologiques

Barreau
du Québec



MISSION DU BARREAU

Afin d'assurer la protection du public, le Barreau du Québec surveille l'exercice de la profession, fait la promotion de la primauté du droit, valorise la profession et soutient les membres dans l'exercice du droit.

Édité en juin 2017 par le Barreau du Québec

ISBN (imprimé) : 978-2-923840-86-4

ISBN (PDF) : 978-2-923840-85-7

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2017

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2017

La forme masculine est utilisée dans le seul but d'alléger le texte. Lorsque le contexte s'y prête, elle désigne aussi bien les femmes que les hommes.

TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION	5
PREMIÈRE PARTIE : ET SI ON PARLAIT DE VOTRE MODÈLE D'AFFAIRES ?	6
1. EXAMINEZ VOTRE « MODÈLE D'AFFAIRES »	9
1.1 Modèle d'affaires	7
2. ÉVALUEZ VOTRE STRUCTURE DE COÛTS	9
2.1 Calculez les dépenses mensuelles de votre entreprise	9
2.2 Calculez vos frais de subsistance et votre salaire annuel minimal	9
2.3 Déterminez le salaire annuel souhaité	9
3. REDÉFINISSEZ VOTRE OFFRE DE SERVICES	10
4. COMMUNIQUEZ LA VALEUR DE VOS SERVICES ET COMPRENEZ-LES MIEUX	11
5. DÉVELOPPEZ DES SERVICES POUR UNE CLIENTÈLE À FAIBLE OU MOYEN REVENU	13
6. GAGNEZ EN EFFICACITÉ	14
6.1 Listes de contrôle et aide-mémoire	16
7. CALCULEZ VOTRE TEMPS ET DOCUMENTEZ CERTAINS INDICATEURS-CLÉS	17
8. COMMUNIQUEZ CLAIREMENT AVEC VOS CLIENTS EN UTILISANT LES CONVENTIONS D'HONORAIRES	18
9. ENVISAGEZ DES ALTERNATIVES À LA TARIFICATION HORAIRE	19
9.1 Tarification forfaitaire (ou à prix fixe)	19
9.2 Quelques mots sur le mandat à portée limitée/services à la carte	20
9.3 Taux horaire qui diminue avec le volume garanti ou taux régressif	21
9.4 Tarification conditionnelle (ou au pourcentage)	21
9.5 Frais récurrents (abonnement)	22
10. CHOISISSEZ LES MODES DE TARIFICATION APPROPRIÉS	22
10.1 Négociez et discutez avec le client	23

DEUXIÈME PARTIE : LE CADRE DÉONTOLOGIQUE DES HONORAIRES	24
1. CODE DE DÉONTOLOGIE DES AVOCATS	25
1.1 Devoir d'information	25
1.2 Honoraires et avances justes et raisonnables et proportionnels aux services professionnels rendus	28
1.3 Méthodes et attitudes susceptibles de donner à votre profession un caractère de lucre	29
2. ENTENTE À FORFAIT OU À POURCENTAGE	31
2.1 Entente à forfait	31
2.2 Entente à pourcentage	31
3. CERTAINES PRATIQUES À PROSCRIRE DANS LE CADRE DES CONVENTIONS D'HONORAIRES PROFESSIONNELS	32
3.1 Clauses en lien avec les ententes d'honoraires à pourcentage	32
3.1.1 Entente à pourcentage sur des sommes représentant des aliments	32
3.1.2 Entente d'honoraires conditionnels à un taux déraisonnable	33
3.1.3 Entente d'honoraires conditionnels sur des sommes déjà acquises	34
3.1.4 Entente prévoyant un cumul excessif de modes de tarification	34
3.2 Taux d'intérêt trop élevé	35
3.3 Frais d'administration chargés sur la facture totale ou sur le montant des honoraires	35
3.4 Frais d'ouverture de dossier exorbitants	35
3.5 Clause de succès garanti ou remboursement des honoraires	36
3.6 Clause pénale	36
3.7 Émettre une facture sans avoir rendu les services professionnels correspondants	36
CONCLUSION : LA COMMUNICATION AVEC LE CLIENT	37
ANNEXE : MODÈLE DE CONVENTION D'HONORAIRES ANNOTÉE	39
REMERCIEMENTS	47

PRÉSENTATION

Ce document fait suite au rapport du Barreau du Québec paru en mars 2016 : *La tarification horaire à l'heure de la réflexion*. Dans la foulée de cette étude, le Barreau cherche à outiller ses membres pour les inciter à adopter un modèle d'affaires, à favoriser les modes alternatifs de tarification, bref à choisir un modèle autre que celui basé sur la tarification horaire. En effet, la principale conclusion du rapport consistait à amorcer la réflexion sur ce mode de tarification qui est actuellement un élément central du modèle d'affaires des avocats.

La première partie du présent guide a pour objectif de vous inviter à examiner votre offre de services et à évaluer les décisions que vous pourriez prendre pour améliorer la gestion de votre pratique et la tarification de vos services.

La seconde partie présente le cadre déontologique des honoraires et les principaux enjeux liés aux différentes méthodes de tarification des services juridiques.

Et en annexe, vous trouverez un modèle de convention de mandat et d'honoraires professionnels annotée.

PREMIÈRE PARTIE : ET SI ON PARLAIT DE VOTRE MODÈLE D’AFFAIRES?

On retrouve au cœur d'un modèle d'affaires :

- Le type de clients ou les segments de marché auxquels l'entreprise s'adresse;
- Les produits et/ou les services proposés au client;
- Les ressources et compétences mobilisées pour assurer la qualité de vos services;
- L'organisation interne de l'entreprise et les processus pour assurer la performance de votre entreprise et sa rentabilité;
- La structure de coûts et de revenus (y compris la façon de fixer les honoraires).

Tous ces éléments étant interreliés, il serait difficile de limiter la discussion à la tarification sans prendre aussi en considération ces autres aspects essentiels, soit :

- La façon dont vous envisagez la relation avec vos clients;
- Les segments de marché auxquels vous vous adressez;
- Un portrait de vos activités et ressources clés;
- Une compréhension de vos coûts et revenus;
- Etc.

L'analyse de son modèle d'affaires est d'autant plus utile qu'elle permet de cibler les éléments synonymes de croissance. En effet, pour plusieurs, la croissance passe par l'innovation, alors que d'autres misent sur la satisfaction des clients ou l'utilisation optimale des ressources.

Nous vous invitons à réaliser l'exercice qui suit pour vous et votre cabinet. Une fois que vous vous serez posé ces questions, vous serez mieux outillé pour trouver un modèle d'affaires gagnant et approprié pour votre type de pratique, de clientèle ou de dossiers.

Pour plus d'informations sur le modèle d'affaires, consultez la formation Web-pro du Barreau du Québec à ce sujet : webpro.barreau.qc.ca/f/les-nouveaux-modeles-daffaires-pour-mieux-servir-vos-clients.html



2. ÉVALUEZ VOTRE STRUCTURE DE COÛTS

L'une des étapes importantes de l'analyse de votre modèle d'affaires, et éventuellement de votre structure de tarification, consiste à évaluer trois choses :

- Le coût d'exploitation de votre entreprise;
- Les revenus que votre cabinet devrait générer pour couvrir votre salaire annuel minimal;
- Selon le stade de votre pratique, le salaire souhaité.

2.1 CALCULEZ LES DÉPENSES MENSUELLES DE VOTRE ENTREPRISE

Vos dépenses d'entreprise comprennent tous les frais associés à l'exploitation de votre cabinet, y compris les frais de bureau, les assurances, le coût des logiciels et les autres dépenses technologiques, les dépenses de marketing, les taxes et les autres dépenses professionnelles ainsi que les frais d'administration et autres frais généraux. Plusieurs avocats travaillent de leur résidence ou utilisent les services de domiciliation commerciale ou d'adjointe virtuelle afin de réduire les coûts fixes de leur cabinet. Bien que cela pose certains défis et une prise en compte des contraintes déontologiques, cette solution est de plus en plus populaire grâce à la flexibilité et à la liberté que ces solutions peuvent procurer.

2.2 CALCULEZ VOS FRAIS DE SUBSISTANCE ET VOTRE SALAIRE ANNUEL MINIMAL

Aux fins de la présente liste de vérification, vos frais de subsistance annuels comprennent toutes les dépenses nécessaires pour maintenir votre santé, votre sécurité et votre bien-être. Par exemple, il peut s'agir des coûts associés à l'habitation, à l'alimentation, à l'habillement, au transport et aux diverses assurances (santé, invalidité, voiture). Une fois que vous avez calculé vos frais de subsistance annuels, ajoutez l'impôt sur le revenu que vous devriez payer sur la somme correspondant à vos frais de subsistance afin de calculer votre salaire annuel minimal.

2.3 DÉTERMINEZ LE SALAIRE ANNUEL SOUHAITÉ

Le salaire annuel que vous désirez doit tenir compte de vos frais de subsistance, du revenu additionnel disponible que vous souhaitez dépenser et épargner mensuellement (par exemple, activités de loisir ou épargne en prévision des vacances ou de votre retraite) ainsi que de l'impôt sur le revenu. Évidemment, le salaire annuel souhaité doit être réaliste selon le stade de votre pratique. Si votre cabinet est naissant, il ne serait pas réaliste de viser un salaire beaucoup plus élevé que vos dépenses. Si votre cabinet existe toutefois depuis un certain moment, vous pouvez viser plus haut.

En connaissant vos coûts et en vous fixant des buts réalistes quant à vos revenus, vous pouvez déterminer la somme moyenne mensuelle ou hebdomadaire dont vous avez besoin pour atteindre vos objectifs. Si, par exemple, les dépenses de votre entreprise et vos frais de subsistance s'élèvent à 40 000 \$ par année et que vous souhaitez gagner au moins 10 000 \$ de plus, vous devez faire 1 000 \$ par semaine pour atteindre votre but (si on suppose que vous prenez congé les jours fériés et que vous prenez des vacances).

Un tel examen de vos dépenses et de vos buts vous évite d'avoir à les analyser sous la lentille de l'heure facturable; il sert de base à vos stratégies de tarification et vous aide à évaluer votre rendement. Au lieu de déterminer le montant que vous devrez facturer à un client pour chaque heure travaillée, vous pouvez évaluer la somme moyenne que vous devez facturer hebdomadairement, mensuellement ou annuellement pour l'ensemble des services que vous offrez, afin d'atteindre les revenus visés.

3. REDÉFINISSEZ VOTRE OFFRE DE SERVICES

L'avocat, par définition, place son client et ses besoins au centre de ses décisions d'affaires. Après tout, l'avocat est avant tout un « mandataire » dont la tâche est de représenter les intérêts d'une personne ou d'un groupe. Mais là ne se limite pas le rôle de l'avocat puisqu'il agit également comme conseiller juridique, même en dehors de toutes procédures judiciaires, conscient que la prévention est souvent la meilleure solution (et la plus économique).

Voyez comment vous pourriez améliorer l'expérience client :



Mon avocat, un conseiller : Même dans les cas les plus simples où un client potentiel est en mesure d'obtenir de l'information ou des formulaires lui permettant d'intenter une action en justice ou de conclure un contrat, il n'a souvent pas l'expertise ou l'objectivité nécessaire pour déterminer la meilleure option en fonction de ses buts et de ses intérêts ni la meilleure façon de procéder. De plus, même si le client potentiel est capable de procéder prudemment par lui-même, les conseils d'un avocat peuvent lui procurer une certaine tranquillité d'esprit en lui confirmant qu'il est sur la bonne voie. Offrir des bilans de « santé juridique » est une autre façon de jouer pleinement son rôle de conseiller. Alors que plusieurs avocats proposent le premier rendez-vous sans frais, d'autres, pour remercier les clients fidèles, accordent des bilans de santé juridique une fois aux deux ou trois ans, permettant aux clients de faire le point sur leur situation.



Mon avocat, un partenaire : Un avocat peut être d'une grande valeur, particulièrement lorsque la dynamique de pouvoir dans une affaire juridique défavorise le client potentiel, par exemple, lorsqu'une petite entreprise naissante tente de conclure une transaction importante avec une entreprise beaucoup plus grande. Dans une telle situation, et dans bien d'autres cas, même si le dossier n'est pas complexe, le client potentiel pourrait tirer d'immenses avantages de la présence d'un avocat à ses côtés, que ce soit sur le plan des résultats obtenus ou de la tranquillité d'esprit qu'elle lui procurera.



Mon avocat, un navigateur : Des efforts sont faits pour améliorer la convivialité et l'accessibilité du système de justice; toutefois, dans la plupart des cas, il s'agit d'un système très complexe qui peut être intimidant pour les justiciables. De brefs conseils et de l'encadrement peuvent aider les clients potentiels à comprendre le système et peuvent avoir une très grande valeur pour les personnes qui ne le connaissent pas, mais qui sont quand même bien placées pour gérer leur dossier elles-mêmes.



Mon avocat, une source d'information indispensable : Traditionnellement, il s'agissait d'un des principaux rôles de l'avocat. Cependant, étant donné que beaucoup d'informations, de formulaires et de ressources juridiques sont aujourd'hui disponibles en ligne, ce rôle n'est plus aussi important, sauf pour les pratiques spécialisées dans des domaines de droit complexes ou en constante évolution. Aujourd'hui, les consommateurs s'attendent à trouver les réponses à leurs questions en ligne. Un bon moyen de susciter la confiance des clients consiste à leur indiquer où ils peuvent obtenir de l'information et des ressources gratuites et fiables, par exemple, les outils développés par les organismes qui donnent de l'information juridique. Une fois que vous avez fourni cette information aux clients potentiels, vous pouvez vous concentrer sur des façons plus importantes et plus lucratives de leur offrir vos services et votre valeur ajoutée, comme celles mentionnées dans cette section. Offrir des formations gratuites est une autre façon de répondre aux besoins de vos clients et d'agir à titre préventif.



Mon avocat, un agent de liaison : Souvent, un client a besoin d'autres services en plus de l'assistance juridique que vous lui offrez afin de résoudre complètement son problème. Voici un exemple : le client d'une petite entreprise qui voudrait obtenir les services d'un consultant en évaluation. En reconnaissant les situations où un client potentiel pourrait tirer profit d'autres services ou d'autres professionnels et en faisant le lien entre vos clients et ces services pour les aider à atteindre leurs buts, vous augmentez votre valeur à leurs yeux.

4. COMMUNIQUEZ LA VALEUR DE VOS SERVICES ET COMPRENEZ-LES MIEUX

Les clients ne veulent pas acheter des heures, ils veulent plutôt acheter vos services en vue d'atteindre un but particulier (conclure une entente commerciale, récupérer ou protéger des fonds, obtenir une tranquillité d'esprit), ce qui apporte une vraie valeur à vos services. Parfois, la valeur de vos services s'exprime de façon intangible, mais néanmoins importante. Par exemple, en matière familiale, la résolution pacifique du conflit et l'accompagnement personnalisé et durable que vous offrez à votre client peuvent être mis en relief dans votre « proposition de valeur ».

La proposition de valeur, c'est l'ensemble des produits et services que vous destinez à vos clients pour que ceux-ci vous choisissent plutôt que l'un de vos concurrents.

- À quels besoins/problèmes répondez-vous ?
- Quelle est la valeur créée ?
- Qu'apportez-vous vraiment au client ?
- Quelles sont les caractéristiques de vos services ?
- Quels sont les bénéfices de votre offre ?

Même si la notion de valeur renvoie souvent à celle de « coût », plusieurs éléments vous permettront de créer de la valeur pour le client. Il ne faut pas vous attarder à ce que vous offrez et à ce qui constitue les « standards » de l'industrie (recherche, consultation, négociation, représentation, etc.), mais plutôt mettre le doigt sur les plus-values dont vous pourriez faire bénéficier votre client.

Le système basé sur l'heure facturable n'est généralement pas synonyme de valeur ou de réponse aux besoins du client. Au-delà de la simple nomenclature des actes pour lesquels vous avez été formé, sauriez-vous exprimer la valeur ajoutée que vous apportez à vos clients? La réponse à cette question est peut-être ce qui vous donnera un avantage sur vos concurrents, et ce qui vous permettra de trouver de nouveaux clients, de conserver ceux que vous avez et de développer de nouveaux services susceptibles de vous rapporter gros.

Voici quelques éléments qui, une fois intégrés à votre offre de service, sont souvent synonymes de grande valeur pour vos clients :

- **Certitude quant aux coûts** : En présentant votre tarification de manière transparente et en offrant des options favorisant la certitude quant aux coûts, vous attirerez des clients et maintiendrez vos relations. Faire valoir qu'il est difficile, dans certains types de dossiers, de procéder à une telle évaluation ne vous relève pas de l'obligation de renseigner le client au début du mandat ou au cours de son exécution sur les modalités financières des services rendus.
- **Transparence** : La transparence consiste à donner à votre client le plus d'informations possible sur vos prix, et ce, en début de processus. Cela vous aidera à vous démarquer et à améliorer votre accessibilité auprès des clients potentiels. Il n'est pas nécessaire de fournir l'estimation d'un prix fixe pour l'ensemble du dossier. Une estimation par phase ou un budget de travail pourrait suffire. Le client ignore souvent l'existence de frais tels que les débours. N'oubliez pas de lui donner toute l'information pertinente.
- **Accessibilité et commodité** : Si les clients potentiels n'ont pas les moyens de payer vos honoraires, ils ne retiendront pas vos services juridiques. Des honoraires raisonnables et concurrentiels sur le marché vous aideront à attirer des clients et à les garder. De la même manière, si un horaire de 9 h à 17 h du lundi au vendredi est commode pour vous, ce n'est peut-être le cas pour vos clients potentiels. Le fait d'offrir un horaire de travail qui convient à vos clients potentiels peut avoir une grande valeur pour eux.

- **Collaboration** : En collaborant étroitement avec le client, vous le responsabilisez et vous suscitez sa confiance, en plus de favoriser la réduction des coûts pour celui-ci. Si un client souhaite gérer une partie du dossier juridique lui-même, et qu'il en a les capacités, vous pouvez lui proposer des options à la carte et réduire sensiblement les coûts totaux grâce à sa collaboration. Un mode de tarification qui tient compte de la contribution du client au processus (par exemple, s'il vous remet des documents complets et bien classés) pourrait réduire les coûts pour le client et vous faire gagner du temps par la même occasion.
- **Efficacité** : Expliquez à vos clients les diverses façons d'assurer des échanges efficaces pour ainsi maintenir les coûts au minimum. Si vous mettez en place des processus clairs, n'hésitez pas à en informer vos clients. Ils sentiront votre volonté de leur offrir des services plus efficaces et à meilleur coût.
- **Des solutions!** En favorisant une approche non litigieuse à la résolution des différends que vivent ou pourraient vivre vos clients, vous leur permettez de réduire les délais et les coûts. D'autant plus qu'il est de votre devoir déontologique d'informer et de conseiller vos clients sur l'ensemble des moyens disponibles pour régler leur différend. Par ailleurs, il est important que vous définissiez avec chaque

client, de manière réaliste, ce que vous êtes en mesure de lui offrir en fonction de ses attentes. Le « succès » peut avoir différentes significations. Dans certains cas, le succès consiste en un résultat précis, comme le fait de recevoir un paiement, et, dans d'autres cas, le succès peut être plus général ou intangible, par exemple, la tranquillité d'esprit procurée par le fait de régler une affaire rapidement. À cet égard, l'utilisation de la nouvelle mise en demeure proposée par le Barreau du Québec pourrait répondre à ce besoin.

- **Flexibilité et variété des modes de tarification** : En offrant une variété de modes de tarification, vous permettez aux clients potentiels de choisir l'option qui convient le mieux à leur situation. Ils reconnaîtront ainsi les efforts que vous faites pour répondre à leurs besoins. N'offrez pas plus de deux ou trois modes de tarification pour ne pas submerger le client. Par exemple, la possibilité d'opter pour des services à la carte permet au client d'avoir plus de contrôle sur le prix, et cela favorise une relation professionnelle positive, même s'il opte finalement pour une approche classique. De plus, sans apporter de changements à votre mode de tarification, vous pouvez mettre en place des modalités de paiement permettant à plus de clients d'avoir accès à vos services et pouvant avoir une valeur pour certains, par exemple, le paiement de petites sommes à intervalles réguliers.

FICHES « PROFIL CLIENT »

Le Barreau du Québec met à la disposition de ses membres des fiches intitulées « Profil client », afin de mieux identifier les besoins de leurs clients. L'utilisation de ce document lors de la rencontre initiale avec votre client est une excellente façon de définir avec lui ses attentes, de repérer les possibilités de collaboration ou de mieux cerner le mandat.

Trois modèles ont été développés, selon le type de dossier : civil (général), familial et affaires.

[PROFIL CLIENT – Individu](#)

[PROFIL CLIENT – Client d'affaires](#)

[PROFIL CLIENT – Droit de la famille](#)

Utilisez-les !

5. DÉVELOPPEZ DES SERVICES POUR UNE CLIENTÈLE À FAIBLE OU MOYEN REVENU

La fixation de vos prix joue un rôle important dans la décision « d'achat » de vos clients. Vous devez évidemment tenir compte de leur profil pour mieux les servir (âge, sexe, revenus, style de vie, etc.). Bien connaître ses segments de marché est primordial dans le choix d'une stratégie de tarification. Identifier celui ou ceux susceptibles d'être intéressés par votre offre vous permettra de déterminer quel prix ces consommateurs ou clients acceptent de payer pour les produits et les services qu'ils utilisent actuellement.

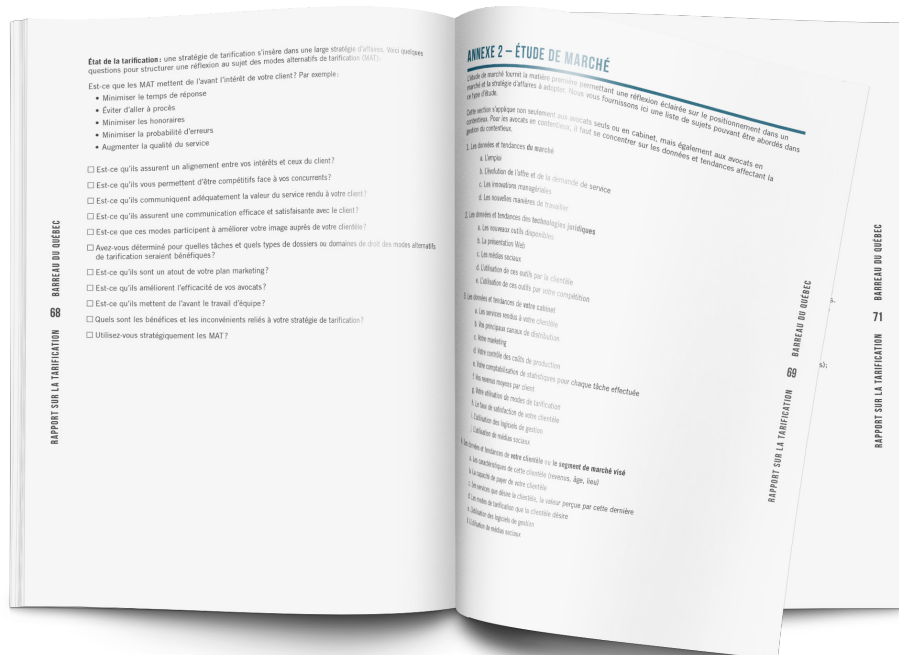
Vous pourrez identifier et développer un marché à créneaux (un domaine qui pourrait être négligé par d'autres). Plusieurs entreprises de services juridiques qui ont vu le jour récemment exploitent un marché à créneaux, des niches bien précises, et tirent bien leur épingle du jeu.

Pour en savoir davantage au sujet de leurs clients, certains effectuent une étude de marché. Cette étude peut vous informer des tarifs en vigueur pour la gamme de services que vous offrez et vous aider à trouver les autres types de ressources qui s'adressent au même marché que vous. Il ne s'agit pas de s'engager dans une course au plus bas prix, mais plutôt de vous aider à mieux comprendre le marché. Si les tarifs que vous offrez ne semblent pas concurrentiels, vous devez évaluer comment vous pourriez améliorer votre efficacité ou réinventer vos processus afin de pouvoir tirer votre épingle du jeu. Une structure administrative allégée, le partage de votre espace de travail, une réduction des dépenses en publicité et en frais de représentation et un meilleur contrôle des coûts sont autant de façon d'alléger vos coûts d'exploitation et de rendre les services juridiques plus accessibles aux clients.



L'organisme *Ressources Entreprises* complète cette offre de services en proposant un soutien aux entrepreneurs pour les questions liées au plan d'affaires, au financement, etc. Consultez-le pour obtenir gratuitement une gamme de conseils personnalisés, notamment pour vous aider à obtenir des données intéressantes sur votre marché.

Consultez l'Annexe 2 (p. 69) du rapport *La tarification horaire à l'heure de la réflexion du Barreau du Québec* sur la tarification des services juridiques pour vous aider à réaliser une étude de marché.



6. GAGNEZ EN EFFICACITÉ

Pour offrir la meilleure valeur possible aux clients, vous devez continuellement analyser et améliorer votre façon d’offrir des services juridiques afin de maximiser votre efficacité.

Réduire les rencontres et les déplacements, développer une banque de modèles de documents et automatiser certains de vos processus sont autant d’exemples de petits gestes qui vous amèneront à développer votre efficacité opérationnelle.

Un exercice très utile pour y arriver est celui de la schématisation de vos processus. Faire un tel exercice de schématisation peut vous aider à :

- Mieux comprendre et mieux présenter au client tous les éléments du dossier ainsi que les divers risques qui y sont associés;
- Communiquer l’étendue de vos services à vos clients et expliquer vos honoraires;
- Comprendre davantage toutes les étapes à suivre dans un dossier particulier;
- Repérer et éliminer les actions redondantes ou inefficaces et ainsi réduire vos coûts;
- Repenser l’organisation ou la délégation de certaines tâches des dossiers à des membres de votre équipe;
- Examiner la façon dont les outils technologiques, comme l’automatisation de la documentation, peuvent vous aider à travailler plus rapidement, voire de manière plus compétente;
- Déterminer les aspects qui ont le plus de valeur pour votre client et choisir le mode de tarification qui convient le mieux;
- Déterminer plus précisément le prix plancher et le prix plafond pour chaque service ou tâche confiée par votre client;
- Évaluer la possibilité d’établir une tarification pour chaque phase du dossier et examiner l’opportunité d’offrir des services à la carte. Sans compter qu’en documentant les dossiers antérieurs il est plus facile de justifier que des honoraires forfaitaires sont justes et raisonnables.

À titre d’exemple, voici un extrait d’un tableau schématisant les étapes dans un dossier en droit de la famille disponible sur le site du Barreau du Québec. Évidemment, un tel outil doit être adapté à sa pratique.

DOSSIER DE GARDE ET DE PENSION

- Enfants de 4 et 7 ans : garde contestée
- En demande, pour Madame qui veut la garde exclusive alors que Monsieur veut la garde partagée
- Détermination de la pension sans contestation sur le revenu des parties, ni sur les frais particuliers, avec demande de sauvegarde initiale

ÉTAPES (EXTRAIT DE L'OUTIL COMPLET)	TEMPS ESTIMÉ ET RESPONSABLE
Rencontre initiale avec le client	
Ouverture du dossier	
Suivi pour recevoir certains documents additionnels et lecture du dossier	
En demande	
<ul style="list-style-type: none"> • Rencontre supplémentaire pour rédiger les procédures et voir à la préparation des pièces 	
<ul style="list-style-type: none"> • Préparation de la déclaration assermentée 	
<ul style="list-style-type: none"> • Rédaction des procédures, envoi au client en projet et corrections 	
<ul style="list-style-type: none"> • Préparation des formulaires et suivi de la documentation requise 	

ÉTAPES (EXTRAIT DE L'OUTIL COMPLET)	TEMPS ESTIMÉ ET RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> • Rencontre pour signature 	
<ul style="list-style-type: none"> • Instructions pour la signification et vacation à la cour pour faire timbrer et déposer la procédure 	
<ul style="list-style-type: none"> • Réception et lecture des documents supplémentaires 	
<ul style="list-style-type: none"> • Rencontre avec le client pour préparer la demande d'ordonnance de sauvegarde 	
<ul style="list-style-type: none"> • Divers appels téléphoniques et communications par courriel 	
<ul style="list-style-type: none"> • Discussions et négociations avec l'avocat de la partie adverse 	
<p>Entente sur la demande de sauvegarde avant présence à la cour</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Rédaction et dépôt de la convention 	
<p>Ordonnance de sauvegarde</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Vacation à la cour pour la présentation de l'ordonnance 	
<ul style="list-style-type: none"> • Entente sur la sauvegarde lors de la présence à la cour, rédaction et dépôt d'entente 	
<p>Administration de la preuve (communication des avis de production, des pièces et expertises)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Confection des cahiers de pièces 	
<p>Mise en état du dossier pour fixer le procès</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Rencontre avec le client 	
<ul style="list-style-type: none"> • Préparation des pièces et de la preuve à déposer 	
<ul style="list-style-type: none"> • Vacation à la cour pour fixer audition de moins de 3 heures 	
<ul style="list-style-type: none"> • Préparation de l'avis de gestion pour fixer pour plus de 3 heures et envoi de l'avis de gestion 	
<ul style="list-style-type: none"> • Préparation du formulaire de fixation de plus de 3 heures et discussions avec le client 	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion téléphonique pour fixer audition 	
<ul style="list-style-type: none"> • Préparation avis de gestion pour production de document et envoi de l'avis de gestion 	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion téléphonique pour gestion 	
<p>Demande supplémentaire de sauvegarde en cours d'instance</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Rencontre avec le client et évaluation de la situation 	
<ul style="list-style-type: none"> • Envoi de lettre et discussions avec l'avocat, échanges et communications 	
<ul style="list-style-type: none"> • Préparation de la déclaration assermentée, envoi en projet, commentaires et corrections 	
<ul style="list-style-type: none"> • Rencontre pour signature 	
<ul style="list-style-type: none"> • Envoi de l'avis de présentation, dépôt à la cour 	
<ul style="list-style-type: none"> • Envoi de pièces supplémentaires et dépôt 	
<ul style="list-style-type: none"> • Discussions et/ou rencontre pour préparer la sauvegarde 	

Lorsque vous analysez toutes les parties d'un dossier de litige, comme un dossier de pension et de garde contestée, il importe que vous envisagiez tous les résultats possibles, y compris les variables inconnues et les pires scénarios. Aussi, posez-vous les questions suivantes : quelles informations avez-vous sur le client et les problèmes qui sont susceptibles de survenir dans ce type de dossier?

Vos conventions d'honoraires devraient intégrer ces informations afin que vos clients puissent bien comprendre les hypothèses sur lesquelles vous vous êtes basé pour l'établissement de vos honoraires.

6.1 LISTES DE CONTRÔLE ET AIDE-MÉMOIRE

Une autre façon de gagner du temps consiste à créer des listes de vérification et des modèles pour chaque type de dossier et chaque option de service à la carte pour rendre plus efficaces vos processus.

Par exemple, il est utile de créer une liste de vérification pour vos consultations initiales. Selon le type de pratique, il est également utile d'élaborer des modèles pour certains plaidoyers, certaines ententes ou certaines lettres pour accroître l'efficacité de vos activités et favoriser la normalisation de vos processus.

Le Barreau du Québec met à votre disposition des schémas des étapes dans plusieurs « dossiers types » ainsi que des listes de contrôle en matière familiale, criminelle et d'immigration. Accédez aux trousses d'aide à la pratique sur le site Web du Barreau pour les consulter.

Consultez également les guides des meilleures pratiques, tels que celui en droit de l'immigration ou celui du Barreau de Montréal, à l'intention des avocats appelés à conseiller des clients aux prises avec une situation litigieuse.

En voyant de plus près vos processus internes, vous pourriez mettre en place des mesures vous permettant de maximiser vos actions et augmenter votre rentabilité :

- Envoi de notes d'honoraires intérimaires à intervalles fixes ou aussitôt que le montant des honoraires atteint un seuil prédéterminé, par exemple 1 000 \$;
- Suivi systématique des factures transmises aux clients et qui demeurent impayées après le délai;
- Perception d'avances justes et raisonnables afin de vérifier le sérieux d'un nouveau client, mais aussi de garantir le paiement des travaux en cours (renouvellement des provisions dès qu'elles sont épuisées);
- Etc.

7. CALCULEZ VOTRE TEMPS ET DOCUMENTEZ CERTAINS INDICATEURS-CLÉS

S'il est suggéré de calculer votre temps, ce n'est pas pour vous inciter à facturer vos services selon le nombre d'heures que vous y consacrez. Nous vous invitons plutôt à évaluer le temps que vous consacrez à chaque tâche et à chaque dossier. Cela vous aidera à voir si vos modes de tarification vous permettront d'obtenir les revenus visés. Vous pourrez également découvrir vos méthodes les plus efficaces et celles qui devraient être améliorées. Ce processus vous aidera à établir les bases de votre démarche de tarification et les limites nécessaires, ainsi qu'à mieux évaluer le prix de vos services à l'avenir.

Le rapport *La tarification horaire à l'heure de la réflexion* démontre que les avocats détiennent, en général, peu ou aucun détail sur les coûts et la rentabilité des services rendus. Il est donc difficile pour un avocat de comparer la rentabilité des divers actes posés et d'offrir des alternatives à l'heure facturée sans prendre trop de risque.

Pourtant, il existe des solutions de gestion qui rendent facile la cueillette et la génération des statistiques et des rapports dont vous avez besoin pour maîtriser votre pratique et identifier les mandats rentables. L'avocat devrait savoir combien lui coûte chaque type de mandat en heures travaillées (autant en heures facturables que non facturables), pour savoir combien chaque dossier rapporte, en moyenne. Avec ces données en mains, les avocats pourront négocier des ententes avec les clients qui soient gagnantes-gagnantes.

Sans données ou statistiques précises, les avocats se fient à leur expérience pour évaluer la valeur des services. Ce calcul est habituellement basé sur la maximisation du taux horaire en relation avec le nombre d'heures qu'on estime nécessaire pour mener le mandat à terme. Les avocats en entreprise sondés ne se sont pas avérés mieux outillés que ceux en cabinet pour comptabiliser les statistiques sur le coût de revient de leurs différents dossiers.

Même sans recourir à l'heure facturée, vous pourriez bénéficier du fait de connaître le temps total consacré à chacun de vos dossiers juridiques, et ce, pour de nombreuses raisons. Le temps est un élément important de l'évaluation des coûts (puisque le nombre d'heures total de travail est limité) et de l'efficacité. Connaître le temps consacré à certaines tâches afin de répondre à des questions sur le travail que vous avez accompli pour un client est un avantage appréciable.

Aussi, vous pourriez prospérer en misant sur l'utilisation optimale de la technologie ou sur une plus grande collaboration entre collègues ou même avec vos clients.

Voici quelques indicateurs-clés qu'il est utile de documenter :

- Indicateur de recouvrement;
- Nombre de dossiers ouverts, fermés, actifs;
- Durée de vie moyenne des dossiers;
- Taux horaire moyen;
- Moyenne du nombre de dossiers par avocat;
- Ratio des heures investies en développement d'affaires.

Plusieurs cabinets s'intéressent aux outils analytiques pour favoriser la tarification selon les dossiers et faire l'analyse de rentabilité. Prenons l'exemple du ratio des heures destinées au développement d'affaires. Ce ratio vous aide à vous orienter quant aux stratégies de développement d'affaires à adopter. Cela implique, bien entendu, de saisir le temps associé au développement d'affaires de façon à pouvoir en retracer les statistiques. Pour obtenir le ratio, divisez le nombre d'heures investies dans le développement d'affaires pour une période donnée par le nombre de nouveaux clients durant dans cette même période. Vous saurez alors combien d'heures vous devez investir pour trouver de nouveaux clients.

Pour plus d'information sur les indicateurs-clés, consultez la formation Web-pro du Barreau du Québec à ce sujet : webpro.barreau.qc.ca/f/les-nouveaux-modeles-daffaires-pour-mieux-servir-vos-clients.html

MesuroMaître : www.barreau.qc.ca/mesure

8. COMMUNIQUEZ CLAIREMENT AVEC VOS CLIENTS EN UTILISANT LES CONVENTIONS D'HONORAIRES

Peu importe le mode de tarification ou les modalités de paiement que vous offrez à vos clients, n'oubliez pas que vous devez les informer de l'ensemble des frais qu'occasionne leur dossier, en plus de vos honoraires professionnels. Même si elle n'est pas obligatoire, la convention d'honoraires écrite est toujours un outil précieux de communication avec le client. S'il vous est difficile d'aborder les questions d'argent avec vos clients, expliquez-leur que votre *Code de déontologie* vous oblige à fournir toute l'information utile sur les modalités financières de vos services et que la convention d'honoraires est bien souvent le meilleur moyen pour mettre le tout au clair, au bénéfice de tous.

Afin d'établir efficacement le prix pour l'ensemble d'un dossier juridique, ou une partie de celui-ci, vous devez absolument comprendre et documenter les principales hypothèses sur lesquelles se base l'entente que vous vous apprêtez à conclure avec votre client. Par exemple, dans une action en divorce, il se peut que vous voyiez l'affaire comme étant non contestée au moment de votre rencontre initiale avec votre client et que vous établissiez la tarification en conséquence.

Prenons un autre exemple : dans des litiges potentiellement plus complexes, vous pourriez être incapable, lors de votre première rencontre avec un éventuel client, d'évaluer et de prendre en considération toutes les variables possibles afin de déterminer la meilleure entente qui pourrait être conclue pour ce dossier. Dans un tel cas, votre convention d'honoraires pourrait se limiter à la phase d'évaluation du dossier, après quoi votre client et vous pourriez réviser l'entente et la tarification pour la suite du mandat.

En énonçant clairement, par écrit, les principales hypothèses au début du processus, vous protégez votre client et vous-même en cas de revirement de situation majeur imprévu qui viendrait modifier substantiellement les fondements de votre entente originale.

Le Barreau du Québec met à votre disposition un modèle de convention d'honoraires qui tient compte des enjeux déontologiques identifiés dans ce document. Consultez-le et adaptez son contenu à votre pratique : www.barreau.qc.ca/fr/avocats/praticien/comptabilite. Voir aussi l'annexe de ce document.

9. ENVISAGEZ DES ALTERNATIVES À LA TARIFICATION HORAIRE

La prochaine section présente des exemples de modes de tarification qui sont utilisés par des avocats dans divers domaines de pratique et les principaux risques et enjeux associés à ceux-ci. Soulignons qu'il ne s'agit pas d'une liste exhaustive des modes de tarification existants et que ce ne sont pas tous les modes de tarification qui peuvent vous convenir ou convenir à vos clients potentiels.

9.1 TARIFICATION FORFAITAIRE (OU À PRIX FIXE)

Vous demandez une somme précise pour la prise en charge d'une phase du dossier ou pour l'ensemble du dossier¹. Cette tarification est utilisée pour des mandats simples, voire routiniers, pour lesquels le temps nécessaire s'apprécie relativement facilement (prix fixe pour des incorporations, divorces non contestés, mises en demeure, représentations pour des billets de contravention, ou dossier où les étapes sont suffisamment prévisibles).

Vous devez avoir une bonne compréhension de votre structure de coûts. Anticipez les activités à réaliser et évaluez la prévisibilité des dossiers et la compétition dans le marché. Sinon, comme avocat, vous supportez complètement le risque et vous pouvez vous retrouver avec une série de dossiers déficitaires que vous devrez mener à terme avec la même célérité et le même dévouement qu'un dossier rentable.

Il peut être prudent de fixer le forfait une fois que vous avez toutes les informations utiles au dossier ou après avoir discuté avec l'avocat de l'autre partie. Un dossier en apparence simple pourrait l'être beaucoup moins avec un avocat de la partie adverse plus combatif. Vous pourriez alors fournir un premier budget au client et ne proposer un forfait qu'après avoir obtenu les confirmations nécessaires. L'analogie avec la construction est utile ici : on ne peut véritablement évaluer le coût réel d'une rénovation avant d'avoir ouvert les murs et fait face aux surprises qui y sont cachées! Pour les dossiers plus complexes, ce mode de tarification peut nécessiter une évaluation/tarification par phase.

Ce mode est apprécié, car il est facile à comprendre et élimine l'incertitude pour le client. Il permet d'améliorer le rendement de votre équipe, favorise une meilleure gestion du temps mis au dossier et un plus grand contrôle de vos dépenses. Il peut comporter des avantages au point de vue de la facturation puisque vous n'avez alors pas à détailler tout le temps passé au dossier. Il est cependant nécessaire de conserver dans vos notes un détail de ces heures, si jamais vous deviez justifier le temps mis au dossier.

Voici quelques enjeux liés à ce mode de tarification :

- Si vous faites la promotion d'un tarif forfaitaire, vous devez préciser l'étendue des services inclus dans ce tarif, indiquer si les débours et les taxes sont inclus et indiquer si d'autres services professionnels pourraient être requis et ne sont pas inclus dans ce tarif. Il est à noter que vous devez respecter les honoraires annoncés pendant une période minimale de 90 jours après la dernière diffusion ou publication (art. 147 et 148, CDA). Toutes publicités devraient être d'une très grande clarté pour préciser l'étendue des services offerts et indiquer avec la même précision toutes les exclusions qui pourraient exister.
- Si le client change d'avocat en cours de route et vous retire le mandat, vos honoraires devront être évalués selon les étapes du dossier qui ont été effectivement franchies et selon le travail réalisé.

C'est pourquoi il est recommandé de bien prévoir les différentes étapes à votre convention ainsi que l'évaluation du temps que vous comptez mettre à chacune des étapes. Si vous avez pris note de vos heures consacrées à l'affaire dans le but d'une saine gestion, cette tâche d'évaluation sera plus facile à réaliser, sans compter que ce sera utile pour évaluer la justesse de votre forfait.

- Tous les résultats possibles et les probabilités qui y sont associées doivent être bien expliqués au client potentiel lors de la rencontre initiale, et une entente devrait être conclue sur un prix médian tenant compte de toutes les incertitudes associées au dossier. En effet, si vous réglez très rapidement le litige, le client peut avoir l'impression d'avoir payé trop cher.

¹ On assimile souvent *mandat à forfait* et *mandat à portée limitée*, ceux-ci étant souvent offerts sous forme de forfait. Bien que le mandat à portée limitée soit souvent offert à forfait, ce n'est pas sa caractéristique première, mais bien son étendue, qui comporte elle aussi des enjeux bien spécifiques. Pour connaître les enjeux liés à ce type de mandat portant sur la réalisation d'une tâche particulière ou d'une phase seulement dans un dossier, voir la prochaine section du guide.

9.2 QUELQUES MOTS SUR LE MANDAT À PORTÉE LIMITÉE/SERVICES À LA CARTE

Le mandat à portée limitée n'est pas en soi un mode alternatif de tarification, mais bien une nouvelle façon d'offrir ses services juridiques qui, pour le client, prend souvent la forme d'un forfait.

Même si ce guide s'intéresse particulièrement à la tarification, il est tout de même important de parler de ce mode de prestation des services juridiques, qui a pris de l'ampleur au cours des récentes années, car il comporte des enjeux déontologiques importants.

Le mandat à portée limitée ou les services à la carte permettent aux avocats d'offrir des services juridiques pour une partie du dossier d'un client potentiel plutôt que de le prendre en charge de A à Z. Le mandat à portée limitée peut être utilisé tant pour la réalisation de tâches ponctuelles qui apportent une valeur au client, comme la rédaction de procédures ou l'offre de conseils et d'encadrement sur une question, que pour la prise en charge de questions particulières dans un dossier, comme le droit de garde. Il s'applique bien si les étapes d'un dossier sont prévisibles et qu'il est possible de prévoir le temps associé à chacune de ces étapes.

Voici quelques enjeux liés à ce mode de tarification :

- Encadré spécifiquement par un article dans le *Code de déontologie des avocats* (art. 31), le mandat à portée limitée ne vous soustrait pas à vos autres devoirs (devoir de conseil, d'information, etc.). Par exemple, si un client vient vous voir pour une mise en demeure en diffamation et qu'il vous informe qu'il s'occupera du reste, vous devez tout de même l'informer de la prescription d'un an.
- La convention doit présenter clairement les services et ce qu'ils impliquent. Il faut aussi discuter avec le client afin que chacun comprenne son rôle et les exigences à remplir pour être efficace et mieux collaborer.
- Vous avez donc intérêt à informer votre client, par écrit, des risques potentiels identifiés pour chaque dossier, des étapes subséquentes et des échéances applicables, le tout dans un langage clair et adapté au niveau de sa compréhension, afin que ce dernier puisse prendre une décision éclairée quant à la meilleure façon de poursuivre son dossier. Avant d'accepter d'agir en vertu d'un mandat à portée limitée, vous devez vous assurer que le client :
 - » Comprend bien la nature du mandat;
 - » Est réaliste face à ses attentes et à sa capacité;
 - » Possède des aptitudes émotives et psychologiques adéquates;
 - » Est disponible pour accomplir ses tâches dans le délai imparti.

Si vous avez des doutes sur un ou plusieurs de ces points, vous devriez refuser le mandat.



Les devoirs de l'avocat dans le cadre du mandat à portée limitée sont bien couverts dans le *Guide sur les mandats à portée limitée du Barreau de Montréal*.

Un modèle d'entente y figure également.

9.3 TAUX HORAIRE QUI DIMINUE AVEC LE VOLUME GARANTI OU TAUX RÉGRESSIF

Il s'agit d'un taux horaire réduit ou d'une réduction globale des honoraires à l'atteinte d'un certain volume de travail confié, déterminé entre vous et votre client. Il peut également s'agir d'un rabais sur le taux horaire régulier sur la base d'une garantie de travail à être confié.

Ce mode de tarification permet évidemment au client un meilleur accès à vos services, à meilleur coût et l'invite à utiliser vos services pour l'ensemble de ses dossiers.

Voici quelques enjeux liés à ce mode de tarification :

- Dans le cas des ententes visant à accorder un taux réduit d'entrée de jeu en fonction d'un volume annoncé, vous devriez rédiger une clause pour prévoir le taux applicable en cas de résiliation avant terme de l'entente.
- Il est généralement plus prudent de diminuer le taux horaire après que le nombre d'heures ait été effectivement atteint, pour éviter ce genre de problème.

9.4 TARIFICATION CONDITIONNELLE (OU AU POURCENTAGE)

Vous récupérez un pourcentage déterminé de la somme recouvrée dans un dossier où la perspective de recouvrement et/ou la somme susceptible d'être recouvrée sont incertaines. Le client devra généralement payer tous les frais essentiels associés au cas, mais il ne paiera pas d'honoraires, à moins que le dossier se conclue par le recouvrement d'une somme d'argent.

Attention, en matières familiales, lorsqu'il s'agit de sommes représentant des aliments, donc de pension alimentaire, de somme globale ou de provision pour frais, les ententes de ce type sont de nullité absolue parce que contraires à l'ordre public. Voir la deuxième partie de ce guide pour plus de détails.

Ce mode de tarification fonctionne bien dans les cas où l'incertitude est grande quant à la responsabilité ou à la somme susceptible d'être recouvrée, lorsque le client trouve quand même que la poursuite de l'affaire en vaut la peine ou lorsque le client souhaite compter sur vous pour négocier ou obtenir de meilleurs résultats que ce qu'il pourrait obtenir par lui-même.

Ce mode de tarification fonctionne bien dans les dossiers de responsabilité civile, ruptures de contrat ou recouvrement de dettes, également lorsque la somme en jeu et les probabilités qu'elle soit recouvrée sont suffisantes pour compenser le risque que vous prenez.

Il faut tout de même tenir compte de votre temps. Si le client résilie le contrat, vous devrez faire la preuve des services rendus et du temps que vous avez consacré au dossier.

Voici quelques enjeux liés à ce mode de tarification :

- Vous devez conserver votre indépendance.
 - La convention devrait contenir une clause prévoyant la tarification en cas de résiliation avant terme de l'entente.
 - Les conditions de ce mode de tarification doivent être clairement établies à priori. Les conditions convenues doivent être justes et raisonnables et proportionnées aux services rendus. Vous devez éviter de donner une apparence de lucre à la profession.
 - Dans certains cas, les avocats demandent le paiement d'honoraires à un taux moindre, pour diminuer leur risque, combiné avec une tarification conditionnelle. Évidemment, ce cumul des modes de tarification ne doit pas avoir pour effet d'engendrer des honoraires injustes, disproportionnés ou déraisonnables. Une bonne façon de faire serait de prévoir à la convention qu'en cas de succès, l'avocat déduira les honoraires déjà reçus.
-

9.5 FRAIS RÉCURRENTS (ABONNEMENT)

De plus en plus de cabinets propose des abonnements à leurs clients et les facturent un frais standard sur une base mensuelle, trimestrielle ou autre en échange de leurs services juridiques, peu importe la teneur et l'étendue de ces services. Ce mode de tarification fonctionne bien en droit corporatif, pour les petites entreprises, en situation de conseil, auprès de syndicats de copropriétés, etc. Il peut être simple à gérer et peut favoriser la coopération entre le client et vous. Toutefois, puisqu'il y a de nombreux enjeux liés à ce mode de tarification et que les modalités d'application peuvent être différentes d'une entente à l'autre, il est encouragé de s'informer auprès d'Info-Déonto afin de vous assurer que votre convention d'honoraires et que l'ensemble des clauses respectent le cadre déontologique présenté dans la partie deux de ce guide.

10. CHOISISSEZ LES MODES DE TARIFICATION APPROPRIÉS

Diversifier ses modes de tarification ne signifie pas abolir le recours à la tarification horaire. Si la tarification horaire demeure pertinente dans certains dossiers ou même exigée par certains clients, on remarque que de plus en plus d'avocats font preuve de créativité dans leurs modes de tarification pour répondre aux besoins des justiciables, bref, pour que leur stratégie de tarification s'harmonise parfaitement avec les autres aspects de leurs modèles d'affaires. Les avocats devraient pouvoir faire comme les entrepreneurs et de nombreux autres professionnels, soit définir les objectifs du client potentiel, mesurer, calculer et établir un plan en fonction des risques et proposer un prix.

Pour les dossiers ou les tâches plus prévisibles (par exemple, audiences ordinaires, conseil et préparation de contrats ou d'autres documents simples), vous pourriez être en mesure d'établir un prix standard ou un forfait en fonction de la valeur constante du service que vous offrez aux clients dans ces situations. Pour d'autres dossiers, vous pourriez offrir une gamme de prix selon la valeur des services dans des circonstances données (par exemple, offrir un prix inférieur si le dossier peut être résolu hors cour et un prix supérieur si un procès est nécessaire). Même dans les cas où il est difficile de déterminer d'avance un prix fixe s'appliquant à toutes les situations en raison des variables en jeu, certains avocats font tout de même le choix de renoncer à l'heure facturable et font preuve de transparence auprès des clients potentiels, car les clients obtiennent ainsi un certain degré de certitude quant aux coûts finaux.

Pour d'autres dossiers, vous pourriez présenter deux ou trois options au client potentiel, selon sa situation particulière ainsi que sa capacité et sa volonté de réaliser certaines tâches lui-même. Par exemple, dans un dossier de défense en cas de recouvrement, vous pourriez offrir au client potentiel un prix fixe pour la négociation et la tentative de règlement, et lui présenter des options pour la suite :

- Tarification à l'heure pour l'ensemble du dossier;
- Prix fixe additionnel pour une audience contestée ou un procès, qui peut être divisé pour chaque phase du processus, selon la complexité du dossier;
- Entente de services à la carte en vertu de laquelle vous offrez de l'encadrement au client, qui prend en charge lui-même la suite du dossier;
- Etc.

Ce ne sont là que quelques exemples de façons d'envisager la tarification pour un dossier particulier. Rappelons qu'il n'existe pas de formule magique pour déterminer le prix optimal des services juridiques pour chaque situation. Il va sans dire que toutes les ententes ne seront pas nécessairement à votre avantage. Mais en faisant un suivi étroit de chaque dossier, vous apprendrez de vos expériences et serez en mesure d'adapter vos modes de tarification en conséquence pour les futurs dossiers.

Quelques questions utiles à vous poser avant d'envisager d'offrir un mode de tarification :

- Encouragez-vous vos clients à considérer toutes les options de règlement d'un dossier?
- Le client vous consulte-t-il pour des services de conseils dans une situation non litigieuse ou pour un litige?
- Le dossier est-il prévisible?
- Avez-vous acquis de l'expérience dans un dossier similaire?
- Les étapes du dossier sont-elles bien connues et le temps consacré à chacune des étapes du dossier est-il facile à prévoir?
- Pouvez-vous déléguer une partie de vos tâches administratives?
- Est-ce que vous avez à votre disposition des modèles de documents et des outils pour automatiser vos tâches/votre processus?
- Votre client a-t-il des moyens limités ou est-il préoccupé par les modalités de paiement?
- La structure de votre cabinet est-elle suffisamment flexible?
- Quel est le niveau de risque que vous êtes prêt à assumer dans ce dossier?

10.1 NÉGOCIEZ ET DISCUTEZ AVEC LE CLIENT

Si vous avez noué une relation basée sur la confiance avec votre client et que vous lui avez présenté les principales hypothèses et variables qui ont été prises en compte dans l'établissement de votre prix original, vous pourriez vous asseoir de nouveau avec lui pour discuter d'une renégociation du prix convenu, si la situation le justifie. Veillez toutefois à inclure une clause dans votre convention qui vous permet d'avoir une telle conversation et de signer une nouvelle entente si des changements sont effectivement apportés en cours de route.

Si vous proposez des modes de tarification variés non basés sur l'heure facturable, vous saisissez une formidable occasion d'attirer une nouvelle clientèle et de renforcer vos relations avec vos clients existants. Comme les modes alternatifs de tarification favorisent l'innovation et l'efficacité, vous aurez aussi le sentiment de vous réaliser pleinement comme avocat. Au début, vous devrez faire l'essai de divers modes de tarification. Chose certaine, vous vous engagerez sur la voie du succès en utilisant les outils et les ressources fournies dans le présent document, en faisant le suivi de vos résultats et en vous adaptant en fonction de vos apprentissages. Avec le temps et l'expérience, vous serez en mesure de déterminer les conventions d'honoraires et les modes de tarification qui conviennent le mieux à vos activités.

DEUXIÈME PARTIE : LE CADRE DÉONTOLOGIQUE DES HONORAIRES

D'entrée de jeu, il importe de mentionner qu'il n'existe pas de directive du Barreau du Québec pour guider les avocats dans le choix de leur mode de tarification. Il vous revient donc, à titre de professionnel, de déterminer le mode de tarification pour vos honoraires, sous réserve des dispositions du *Code de déontologie des avocats* (ci-après, le CDA)². Peu importe le mode de tarification utilisé, celui-ci doit répondre en tout point aux devoirs et obligations prévus au CDA.

Nous analyserons donc dans le présent texte le cadre déontologique pour évaluer votre mode de tarification ou toute nouvelle méthode de tarification que vous souhaiteriez implanter au sein de votre cabinet et vous conseillerons sur la mise en place des bonnes pratiques permettant de bien servir vos clients.

1. CODE DE DÉONTOLOGIE DES AVOCATS

Le cadre déontologique est présenté aux articles 7, 26, 28, 30, 38 et 99 à 110 du CDA ainsi qu'à l'article 126 de la *Loi sur le Barreau*. Ce cadre détermine les obligations qui vous incombent en matière de tarification, soit :

- a) Devoir d'information : fournir toute l'information utile sur les modalités financières ainsi qu'une estimation des coûts au client et obtenir son accord sur ces deux aspects. Informer en continu de tout changement à cette estimation;
- b) Fixer des honoraires et des avances justes et raisonnables, justifiés par les circonstances et proportionnels aux services rendus;
- c) Éviter de donner un caractère de lucre à sa profession.

Chacun de ces devoirs ou éléments sera expliqué plus amplement dans le présent texte.

1.1 DEVOIR D'INFORMATION

CODE DE DÉONTOLOGIE DES AVOCATS

26. *L'avocat communique avec son client de façon à être compris par ce dernier.*

28. *L'avocat détermine avec le client les conditions, modalités et l'étendue du mandat qui lui est confié. Il expose notamment de façon objective la nature et la portée des problèmes qui, à son avis, ressortent de l'ensemble des faits portés à sa connaissance et les risques inhérents aux mesures recommandées.*

L'avocat obtient le consentement du client au sujet du mandat, en portant une attention et un soin particuliers s'il s'agit d'une personne vulnérable notamment en raison de son âge ou de son état physique ou psychologique.

30. *L'avocat informe le client lorsqu'il prévoit que certains services liés à l'exécution du mandat seront exécutés sous des aspects essentiels par une autre personne.*

38. *L'avocat fournit à son client les explications nécessaires à la compréhension et à l'appréciation de ses services professionnels.*

99. *L'avocat s'assure, avant de convenir avec le client de fournir des services professionnels, que le client a toute l'information utile sur ses modalités financières et obtient son accord à ce sujet, sauf s'il a des raisons de croire que ce client en est déjà informé.*

En cours de mandat, l'avocat tient le client informé des circonstances qui pourraient entraîner des modifications significatives au coût prévu de ses services professionnels.

100. *L'avocat fournit en temps utile au client toutes les explications nécessaires à la compréhension du montant des honoraires ou du relevé d'honoraires et des modalités de paiement.*

² Le présent texte ne traite pas des articles du *Code civil du Québec*, qui sont également pertinents quant à la question des conventions d'honoraires (mandat, contrat d'adhésion, etc.). Il est toutefois bon de rappeler que le CDA prime sur les règles concernant les contrats.

LOI SUR LE BARREAU

126. 1. Les services justifiant des honoraires comprennent, entre autres, les vacations, les voyages, les avis, les consultations écrites et verbales, l'examen, la préparation, la rédaction, l'envoi, la remise de tout document, procédure ou dossier et généralement tous autres services requis d'un avocat.

2. (Paragraphe abrogé)

3. En l'absence de convention expresse entre l'avocat et son client, l'avocat a droit à ses honoraires et frais sur la base de la valeur des services rendus.

UN DEVOIR EXIGEANT...

Votre premier devoir consiste à communiquer au client les étapes potentielles du mandat et toute information utile sur les coûts et modalités financières entourant vos services professionnels, et ce, peu importe le mode de tarification ou les modalités de paiement que vous offrez.

Afin d'établir efficacement le prix de vos services professionnels, vous devriez documenter et communiquer au client les avenues possibles, s'il en est, les étapes à suivre et les coûts reliés à celles-ci, en d'autres mots ce sur quoi se base l'entente que vous vous apprêtez à conclure avec lui. Une fois bien informé des étapes et de l'ensemble des frais qu'occasionne son dossier, en plus de vos honoraires professionnels, le client pourrait très bien décider de ne pas poursuivre sa démarche juridique. Négliger cette étape peut mener à une insatisfaction du client ou même à une contestation d'honoraires au Bureau du syndic. Il importe également d'aviser le client, dès le départ, que l'estimation initiale est sujette à changement afin d'éviter tout malentendu.

Ainsi, lors de la rencontre initiale, vous devriez indiquer au client les avantages et les désavantages de chacune des options. Ensuite, posez la question suivante : « Maintenant que vous connaissez le coût potentiel de cette affaire, est-ce que vous voulez vraiment poursuivre votre démarche juridique ou faire le choix d'une autre stratégie (médiation, conférence de règlement à l'amiable, etc.)? » En lien avec votre devoir de conseil, vous devriez également recommander une des options au client.

L'avocat a l'obligation, une fois que toute l'information a été donnée, d'obtenir l'accord du client tel que prévu à l'article 99 du CDA.

Dans des litiges plus complexes, vous pourriez être incapable, lors de la rencontre initiale avec un client, de prendre en considération toutes les variables possibles afin de déterminer la meilleure entente qui pourrait être conclue pour le dossier. Dans un tel cas, votre convention d'honoraires pourrait d'abord se limiter à la phase d'évaluation du dossier, après quoi votre client et vous pourriez réviser l'entente et la tarification pour la suite du dossier.

L'honorable juge Michael Sheenan dans l'arrêt *Ogilvy, Renaud c. Beauce Société Mutuelle d'assurance générale*³, fait référence à l'arrêt clé de la Cour d'appel, *Mathieu et al. c. Marchand*⁴ en ces termes :

« [22] Dans l'arrêt *Mathieu*, la Cour d'appel souligne que les dispositions du Code de déontologie des avocats à cet égard sont le reflet d'une règle de bon sens. On ajoute que le client a intérêt à connaître de façon assez concrète, ce à quoi il doit s'engager. Cette connaissance lui permettra de prendre une décision éclairée. **Parfois, il arrivera à la conclusion que le jeu n'en vaut pas la chandelle. Parfois, il croira bon de consulter quelqu'un d'autre. De toute façon, il est raisonnable qu'il soit placé dans une position de décider en connaissance de cause. Ainsi, il n'y aura pas ou peu de surprises plus tard. Ces dispositions ont pour effet d'imposer à l'avocat une obligation de renseignement.** »

Non seulement s'agit-il d'un devoir d'information, mais vous devez vous assurer de la compréhension du client. D'ailleurs, le juge André Prévost dans l'affaire *Fallu c. R.L.*⁵ souligne que : « [46] Évidemment, l'intensité de l'obligation de renseignement varie en fonction du degré de sophistication du client. » Dans la même affaire, le tribunal ajoute :

3 *Ogilvy, Renault c. Beauce, société mutuelle d'assurance générale*, 1997 CanLII 6938 (QC CQ), <http://canlii.ca/t/1kc29>

4 *Mathieu c. Marchand*, 1986 CanLII 3816 (QC CA), <http://canlii.ca/t/gpl0z>

5 *Fallu c. R.L.*, 2014 QCCS 739 (CanLII), <http://canlii.ca/t/g5pww>, réitéré dans l'affaire *Heenan Blaikie, LLP c. H. Gregory Chamandy*, 2016 QCCQ 6082 (CanLII), <http://canlii.ca/t/gsdln>

« [78] En somme, bien que le taux horaire de M^e Fallu soit raisonnable et qu'elle ait consacré au dossier le temps facturé, les honoraires exigés de M. L. ... n'apparaissent pas justes et raisonnables compte tenu des circonstances de ce dossier. De plus, comme M^e Fallu ne s'est pas acquittée de son obligation de renseignement envers son client, M. L. ... n'a pas été « placée dans une position de décider en connaissance de cause »⁶ tout au long de la progression de son dossier. » En vertu de l'article 100 du CDA, vous devez vous assurer de fournir en temps utile à votre client toutes les explications nécessaires à la compréhension du montant des honoraires ou du relevé d'honoraires et des modalités de paiement.

S'il y a absence d'estimation ou manque d'informations sur le coût prévisible, la sanction des tribunaux civils et du conseil d'arbitrage est, généralement, une réduction des honoraires et parfois de façon substantielle⁷.

De même, n'oubliez pas votre obligation prévue à l'article 34 du CDA, soit d'informer **sans délai** votre client lorsque vous le croyez admissible à l'aide juridique. Vous devez décider si vous acceptez ou non de tels mandats. Si vous n'en prenez pas, vous devez le mentionner dans votre convention d'honoraires, mais cela ne vous décharge pas de votre devoir d'informer votre client qu'il est peut-être admissible à l'aide juridique, le cas échéant.

UN DEVOIR EN CONTINU...

À ce devoir d'information initial s'ajoute l'obligation de tenir votre client informé si vous croyez que le coût pourrait changer de façon significative en cours de mandat. Cette obligation, consacrée dans la jurisprudence depuis de nombreuses années, est maintenant codifiée à l'article 99 al. 2 du CDA.

Dans l'affaire *Ricard c. Boudreault*⁸, le tribunal convient que l'estimation des coûts n'est pas une tâche facile :

« Une estimation, telle que celle fournie même verbalement à la défenderesse, fait donc partie des devoirs d'un avocat vis-à-vis de son client.

Certes, il n'est pas facile d'estimer d'avance le temps qui sera requis pour l'exécution du mandat confié, car il y a des clients qui requièrent plus de temps de l'avocat pour être informés, rassurés, voire encouragés dans leurs démarches. Il y a des adversaires qui sont plus acharnés, plus vindicatifs, et qui peuvent faire en sorte que l'on doive multiplier les procédures.

Ces facteurs imprévisibles peuvent faire d'un dossier ordinaire un dossier dont le déroulement devient tout à fait exceptionnel. Dans ces cas, l'estimation initiale peut être nettement inférieure au temps requis.

Lorsqu'une telle situation se présente et dès qu'il devient prévisible qu'il y aura un écart marqué entre l'estimation initiale et le coût réel des honoraires, l'avocat doit aviser le client et le sensibiliser à cette situation imprévisible qui peut influencer le justiciable dans le choix des démarches et de la stratégie à adopter, et pourra même permettre de mettre fin au mandat. »

Ainsi, en énonçant clairement, par écrit, les principales hypothèses au début du processus, vous protégez votre client et vous-même en cas de revirement de situation majeur et imprévu qui viendrait modifier significativement les fondements de votre entente initiale. Ainsi, même si elle n'est pas obligatoire, une convention d'honoraires écrite constitue un outil précieux de communication avec le client et peut parfois s'avérer être votre meilleure alliée, c'est-à-dire une protection pour vous.

Consultez le modèle de convention d'honoraires proposé par le Barreau du Québec : www.barreau.qc.ca/fr/avocats/praticien/comptabilite.

Pour en savoir plus à ce sujet, consulter les fiches TOPO du CAIJ sur la question :

[TOPO-005903](#) : En quoi consiste le devoir d'information de l'avocat en matière d'honoraires professionnels?

⁶ Ibid.

⁷ Quelques exemples : Dans l'affaire *Mathieu c. Marchand*, 1986 CanLII 3816 (QC CA), <http://canlii.ca/t/gpl0z>, la sanction pour l'absence d'estimation des coûts a été la réduction des honoraires réclamés de 32300 \$ à 2946 \$. Dans l'affaire *Ancitil (Laplante & Associés Avocats société de dépenses, section civile) c. Gestion immobilière Sécur inc.*, 2016 QCCQ 1464 (CanLII), <http://canlii.ca/t/gnrvh>, le Tribunal a sanctionné le manque d'information et l'absence d'estimation des coûts en n'accordant pas la demande de l'avocate quant aux honoraires réclamés pour l'étude des chances de succès du dossier et la rédaction d'une opinion juridique. Dans l'affaire *Joli-Cœur Lacasse, s.e.n.c.r.l. c. Maranda*, 2015 QCCS 4163 (CanLII), <http://canlii.ca/t/gl1n5>, le Tribunal a coupé du tiers les honoraires.

⁸ *Ricard c. Boudreault*, AZ – 95031503, (1995-10-12)(C.Q.), p.3

1.2 HONORAIRES ET AVANCES JUSTES ET RAISONNABLES ET PROPORTIONNELS AUX SERVICES PROFESSIONNELS RENDUS

CODE DE DÉONTOLOGIE DES AVOCATS

101. L'avocat demande et accepte des honoraires et des débours justes et raisonnables. Il en est de même des avances demandées au client.
102. Les honoraires sont justes et raisonnables s'ils sont justifiés par les circonstances et proportionnés aux services professionnels rendus. L'avocat tient notamment compte des facteurs suivants pour la fixation de ses honoraires :
- 1° l'expérience;
 - 2° le temps et l'effort requis et consacrés à l'affaire;
 - 3° la difficulté de l'affaire;
 - 4° l'importance de l'affaire pour le client;
 - 5° la responsabilité assumée;
 - 6° la prestation de services professionnels inhabituels ou exigeant une compétence particulière ou une célérité exceptionnelle;
 - 7° le résultat obtenu;
 - 8° les honoraires prévus par la loi ou les règlements;
 - 9° les débours, honoraires, commissions, ristournes, frais ou autres avantages qui sont ou seront payés par un tiers relativement au mandat que lui a confié le client.

Un autre élément important du cadre juridique concernant les honoraires consiste à évaluer si ceux-ci sont justes et raisonnables. Le critère de la raisonnable se détermine en fonction de l'ensemble des facteurs énumérés à l'article 102 du CDA. Ces facteurs ne sont pas, par ailleurs, limitatifs⁹. Les facteurs sont cumulatifs et doivent tous être pris en considération s'ils sont applicables. L'avocat est donc tenu de considérer l'ensemble des facteurs énoncés ci-haut dans le cadre de la détermination de ses honoraires. À défaut de le faire adéquatement, cela entraînera la correction du tarif ou la diminution des honoraires réclamés par l'avocat.

Dans l'affaire *Barreau du Québec (syndic ad hoc) c. Gauthier*,¹⁰ le Conseil de discipline a rappelé :

« [253] Les honoraires doivent être raisonnables, en regard des services rendus, mais également en regard de l'ensemble de la situation du client, notamment et non limitativement le résultat obtenu, la situation financière du client, les conséquences de la facturation en regard de sa capacité à payer;

En d'autres mots, les honoraires d'un avocat, pour être justes et raisonnables, pour cet avocat, mais également pour le client, ne doivent pas avoir pour conséquence directe de placer ce dernier dans une situation financière catastrophique sinon le diriger directement vers une cession de biens; »

Cet élément rappelle l'importance de bien connaître votre client et ses capacités de payer. Vous pouvez utiliser les différentes fiches « Profil-client » disponibles sur le site du Barreau (qui abordent en partie cette question) pour vous aider à bien cerner cet aspect avec votre client.

Évidemment, même face à un client vindicatif, il ne faut pas oublier votre obligation, prévue à l'article 35 du CDA, de ne pas multiplier les actes professionnels sans raison suffisante ainsi que la règle de proportionnalité prévue à l'article 18 du *Code de procédure civile*.

L'autre élément essentiel à considérer est prévu à l'article 102 du CDA : les honoraires doivent être justifiés par les circonstances et proportionnés aux services professionnels rendus.

9 BOURBEAU, Pierre, D'AMOURS, Richard, *Les honoraires et débours*, Chapitre V, Vol.1 – *Éthique, déontologie et pratique professionnelle*, Collection de droit 2016-2017, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2016.

10 *Barreau du Québec (syndic ad hoc) c. Gauthier*, 2005 QC CDBQ 57491 (CanLII), <http://canlii.ca/t/1s429>

L'avocat doit être en mesure de quantifier son travail pour justifier le montant de ses honoraires¹¹. Il est important de souligner que de justifier ses honoraires par le simple fait que les heures facturées aient été effectivement réalisées pour le client ne suffit pas à établir leur caractère raisonnable. Voici comment s'exprimait la Cour à cet égard dans *Ogilvy, Renault c. Beauce, Société mutuelle d'assurance générale*¹² :

« Un professionnel ne peut s'autoriser de la simple réception d'un mandat pour fixer ses honoraires en multipliant son taux horaire, même dévoilé à l'avance, par le nombre des heures ajoutées les unes après les autres. Le fait que ces heures ont été consacrées au dossier ne peut bonifier la situation. »

Pour en savoir plus à ce sujet, consultez la fiche TOPO du CAIJ sur la question :

[TOPO-005901](#) : En quoi consistent des honoraires justes et raisonnables?

1.3 MÉTHODES ET ATTITUDES SUSCEPTIBLES DE DONNER À VOTRE PROFESSION UN CARACTÈRE DE LUCRE

CODE DE DÉONTOLOGIE DES AVOCATS

7. *L'avocat évite toutes les méthodes et attitudes susceptibles de donner à sa profession un caractère de lucre, soit le fait de rechercher un gain avec avidité ou cupidité ou d'utiliser de manière abusive son statut d'avocat dans le but de s'enrichir.*

Le fait de positionner la notion de lucre au niveau des devoirs généraux du CDA plutôt qu'à la section des honoraires, comme cela était le cas dans l'ancien *Code de déontologie*, nous permet de conclure à une application plus large de ce principe. En effet, l'avocat doit tenir compte du caractère de lucre à d'autres niveaux : la publicité, ses représentations face à des tiers, la tarification, etc.

Les tribunaux se sont prononcés à quelques reprises sur le fait que les avocats agissent dans le cadre d'un contrat de services professionnels plutôt que dans le cadre d'une entreprise commerciale¹³.

11 *Barreau du Québec (syndic ad hoc) c. Cormier*, 2016 QCCDBQ 81 (CanLII), <http://canlii.ca/t/gv6c6>, «[213] Le Conseil juge que l'intimé, suivant les circonstances ci-avant décrites, a également fait défaut de demander et d'accepter des honoraires justes et raisonnables et a donné un caractère de lucre et de commercialité à sa profession. En outre, il est incapable de quantifier son travail pour justifier un tel montant. Il a ainsi contrevenu aux dispositions des articles 3.08.01 et 3.08.03 du *Code de déontologie des avocats* et 59.2 du *Code des professions*».

12 *Ogilvy, Renault c. Beauce, société mutuelle d'assurance générale*, 1997 CanLII 6938 (QC CQ), <http://canlii.ca/t/1kc29>. Voir aussi *Desjardins Ducharme Stein Monast c. Empress Jewellery (Canada) Inc.*, 1999 CanLII 12111 (QC CS), <http://canlii.ca/t/1krqb>, *Miller c. Avrith*, 1997 CanLII 8525 (QC CS), <http://canlii.ca/t/1kmb1>.

13 *Fournier Perron, s.e.n.c. c. Naamani*, 2000 CanLII 18257 (QC CQ), <http://canlii.ca/t/1kl0d>. Le tribunal considère que des honoraires facturés pour des services rendus sur une requête en inhabilité conjugués au fait que des honoraires de l'ordre de 30 000 \$ pour un règlement de 75 000 \$ constituent « a profit-seeking and commercial nature » et sont déraisonnables, para. 29.

Voici quelques exemples de situations relevées par les tribunaux civils, conseils de discipline et conseils d'arbitrage concernant les méthodes et attitudes susceptibles de donner à la profession un caractère de lucre ou jugées déraisonnables :

- Facturation pour la rédaction de la convention d'honoraires¹⁴.
- Facturation du tarif horaire de 250\$ alors que le travail a été effectué par un autre avocat facturant 100\$ à l'insu de la cliente¹⁵.
- Facturation d'un montant de 34 000\$ alors que le dossier était à un stade préliminaire dans le cadre d'une procédure de divorce et pension alimentaire¹⁶.
- Négociation d'une prime rétroactivement pour des services rendus et pour lesquels l'avocat avait déjà été payé¹⁷. Un avocat a plaidé coupable à l'infraction d'avoir donné un caractère de lucre et de commercialité à la profession en modifiant à deux reprises la convention d'honoraires signée par sa cliente, et ce, à son avantage, en l'espace de deux mois et en menaçant sa cliente de cesser d'occuper si cette dernière n'acceptait pas les conditions de la convention d'honoraires¹⁸.
- Facturation d'un bonus sans le consentement du client.

Pour en savoir plus à ce sujet, consultez la fiche TOPO du CAIJ sur la question :

TOPO-005902 : Qu'est-ce que le caractère de lucre en matière d'honoraires professionnels?

14 *Tassé Avocats inc. c. Laquerre*, 2011 QCCQ 10084 (CanLII), par.38, <http://canlii.ca/t/fn28p>

15 *Barreau du Québec (syndic adjointe) c. Sabloff*, 2011 QCCDBQ 10 (CanLII), <http://canlii.ca/t/2fsjz>

16 *Martineau Walker c. Turgeon*, AZ-01036330, 17 mai 2001, (C.Q.)

17 *Aust c. Beaudoin*, 2008 QCCQ 2978 (CanLII), par. 101, <http://canlii.ca/t/1wr66>

18 *Barreau du Québec (syndic adjoint) c. Francis*, 2012 QCCDBQ 7 (CanLII), <http://canlii.ca/t/fq14l>

2. ENTENTE À FORFAIT OU À POURCENTAGE

Dans le cadre d'une entente à forfait tout comme dans le cadre d'entente à pourcentage, rien ne vous oblige à tenir votre temps. Toutefois, il est plus qu'utile de consigner les grandes étapes du mandat et le temps requis pour chacune des étapes sous forme d'aide-mémoire afin de faciliter la reconstitution de votre tarification advenant une contestation de vos honoraires ou dans le cas où votre client révoque votre mandat. Lors d'une contestation d'honoraires, les intervenants (tribunaux de droit commun ou le conseil d'arbitrage) devront prendre en considération le temps consacré au mandat pour rendre une décision puisqu'il s'agit là de l'un des critères établis au CDA dans la détermination de la raisonnable des honoraires réclamés.

Cette façon de faire vous permettra également d'évaluer la rentabilité de votre forfait et d'ajuster le montant de vos forfaits futurs, le cas échéant.

2.1 ENTENTE À FORFAIT

Les sommes d'argent reçues en début de mandat dans le cadre d'un forfait constituent des avances d'honoraires ou de débours qui doivent être déposées dans le compte général en fidéicommiss. Lorsque du travail aura été effectué ou que des débours auront été engagés dans le dossier et que vous voudrez percevoir les honoraires ou les débours qui vous sont dus à même les sommes déposées en fidéicommiss dans le dossier, vous devrez transmettre une facture à votre client avant de retirer la totalité ou une partie de la somme remise à titre d'avance tel que prévu à l'article 56(2) du *Règlement sur la comptabilité et les normes d'exercice professionnel des avocats*.

Lorsque vous souhaitez retirer une partie des sommes détenues en fidéicommiss en cours de mandat, il est recommandé de prévoir les modalités de retrait des sommes dans une convention d'honoraires écrite idéalement. En d'autres termes, vous devriez convenir avec votre client, dès le début du mandat, des étapes à réaliser avant chaque retrait. Il peut ne s'agir que de trois ou quatre étapes. Ceci ne vous exempte pas pour autant de votre obligation de transmettre votre facture au client.

2.2 ENTENTE À POURCENTAGE

Lorsque vous convenez d'une entente à pourcentage, vous devriez prévoir les modalités financières en cas de révocation de votre mandat (exemple : préciser le taux horaire applicable).

3 CERTAINES PRATIQUES À PROSCRIRE DANS LE CADRE DES CONVENTIONS D'HONORAIRES PROFESSIONNELS

Voici des exemples concrets de quelques-uns des principaux manquements eu égard aux conventions d'honoraires. Si vous souhaitez offrir un ou plusieurs modes alternatifs de tarification, vous devez vous assurer de bien connaître les dispositions et l'interprétation que les différents tribunaux et conseils leur ont donnée.

3.1 CLAUSES EN LIEN AVEC LES ENTENTES D'HONORAIRES À POURCENTAGE

Qu'on l'appelle « tarification conditionnelle », « pacte de quota litis » ou « entente à pourcentage », ce mode de tarification peut se définir, selon la Cour d'appel, comme suit :

« [34] Une clause ... par laquelle celle auquel un plaideur confie la direction de son procès, fixe par avance le montant de sa rémunération en fonction du résultat de celui-ci, par exemple, en prévoyant que ses honoraires s'élèveront à une fraction de l'indemnité accordée par le juge. »¹⁹

L'utilité de ce mode de tarification est évidente : sous sa forme initiale, il prévoit que le client n'aura rien à déboursier jusqu'au jugement final. C'est dans ce contexte que la Cour d'appel mentionnait²⁰ : « [44] une telle convention peut faciliter l'accès à la justice d'une catégorie de personnes qui n'est pas assez riche pour financer les coûts d'un procès, ni suffisamment pauvre pour bénéficier de l'aide juridique ».

La jurisprudence fournit plusieurs exemples de pratiques interdites en matière d'entente conditionnelle :

- Entente à pourcentage sur des sommes représentant des aliments;
- Recours à un taux déraisonnable;
- Entente à pourcentage sur des sommes déjà acquises;
- Entente prévoyant un cumul de modes de tarification qui donne un résultat excessif ou déraisonnable.

3.1.1 ENTENTE À POURCENTAGE SUR DES SOMMES REPRÉSENTANT DES ALIMENTS

La Cour d'appel dans *Droit de la famille – 3395*²¹ a statué que « [49] (...) en matières familiales, lorsqu'il s'agit de sommes représentant des aliments, donc de pension alimentaire, de somme globale ou de provision pour frais, les pactes de quota litis sont de nullité absolue parce que contraires à l'ordre public. » Ainsi, ce type d'entente ne doit pas être envisagé dans les dossiers où il s'agit de recouvrer des sommes représentant des aliments, par exemple, relativement à une indemnité de remplacement de revenu à un travailleur accidenté²² ou une prestation mensuelle d'invalidité²³.

19 *Droit de la famille – 3395*, [2000] R.J.Q. 1017 (C.A.) 2000 CanLII 10682 (CA), <http://canlii.ca/t/1f8hd>, alors que la Cour d'appel fait appel à la définition de G. Cornu.

20 *Ibid.*

21 *Ibid.*

22 *Marcoux c. 9069-6949 Québec Inc.*, 2005 CanLII 32855 (QC CQ), <http://canlii.ca/t/11lvf> relativement à une indemnité de remplacement de revenu versé à un travailleur accidenté.

23 *Bourgoin c. Bouchard*, 2008 QCCQ 7141 (CanLII), <http://canlii.ca/t/20ggr>. Dans cette affaire, l'avocat et son client avaient signé une convention prévoyant 20 % de toutes sommes perçues par le client de Desjardins Sécurité Financière. Le client a perçu une somme, pour le passé, de 55 000 \$. L'avocat a reçu 20 % de cette somme. Cependant, le volet de la convention qui prévoit que l'avocat puisse recevoir sans limite de temps 20 % de chaque prestation mensuelle d'invalidité servant à défrayer les besoins essentiels suite à la maladie qui l'empêche de travailler (qui est non imposable et insaisissable) est nul *ab initio* et intrinsèquement contraire à l'ordre public. « [44] On peut imaginer le montant accumulé des honoraires de l'avocat au cours des années, montant qui n'aurait pas aucune mesure avec les services rendus à l'origine. » Le fait que l'avocat puisse percevoir sans limite de temps 20 % de chaque prestation mensuelle d'invalidité versée au client est susceptible de donner un caractère de lucre et commercialité à la profession. L'avocat, en ce faisant, se crée en sa faveur « [43] (...) une sorte de sous-rente qui continuerait à être versée même si l'avocat n'exerce plus la profession d'avocat. » Voir aussi : *Poudrier c. Bachand*, 2010 QCCQ 10524 (CanLII), <http://canlii.ca/t/2dpsp>

3.1.2 ENTENTE D'HONORAIRES CONDITIONNELS À UN TAUX DÉRAISONNABLE

Jusqu'au 1^{er} avril 1955, le « champerty », qui s'apparente au pacte de *quota litis*, était une offense criminelle au Canada – il était donc interdit pour un avocat d'utiliser un tel pacte avec son client. Ainsi, le 21 avril 1956, le Comité consultatif est d'avis d'abolir l'interdiction du pacte de *quota litis* et de plutôt réglementer l'usage de façon à prévenir les abus²⁴.

Ainsi, l'entente à pourcentage est introduite par le Règlement XIV du Barreau du Québec intitulé « Tarif de certains honoraires extrajudiciaires » (ci-après : le « **Règlement** »), à partir de 1956.

Ce Règlement prévoyait :

« Art. 3 (...) l'avocat peut convenir par écrit avec son client d'honoraires extrajudiciaires n'excédant pas 30 % de la somme obtenue et perçue, de quelque source que ce soit, par voie de transaction ou à la suite d'un jugement, en plus des frais judiciaires payés par la partie adverse et des débours extrajudiciaires. »

Dans l'affaire *Terreault c. Bigras*²⁵, la Cour d'appel cite la décision *Francoeur c. Belzil* traitant du Règlement en ces termes :

« [33] Mais ces risques existent aussi lorsque l'avocat est rémunéré selon un tarif horaire ou forfaitaire. Bien qu'il ait cessé d'être en vigueur, faute d'avoir été reconduit, le règlement du Barreau intitulé Tarif de certains honoraires extrajudiciaires conserve tout de même un caractère indicatif auquel il est possible de se reporter pour vérifier si l'entente à pourcentage est juste et raisonnable. L'avocat qui conclut une telle entente demeure néanmoins tenu de respecter les devoirs et obligations que lui dicte le Code de déontologie des avocats. Ainsi, l'entente ne doit pas être susceptible de donner à la profession un caractère de lucre et de commercialité, les honoraires exigés doivent être justes et raisonnables et le client doit être bien informé du coût prévisible des services. »

Le résultat de l'application du pourcentage doit faire en sorte que les honoraires sont raisonnables. Cette raisonnabilité s'évalue en fonction des critères précis de l'article 102 du CDA. Chaque cas est un cas d'espèce. Vous devez donc évaluer la raisonnabilité de vos honoraires dès le début du mandat et tout au long de celui-ci.

Pour en savoir plus à ce sujet, consultez la fiche TOPO du CAIJ sur la question :

[TOPO-004291](#) : Qu'est-ce qu'un pacte de *quota litis*?

²⁴ Voir l'extrait du procès-verbal du 21 avril 1956 du Conseil général.

²⁵ *Terreault c. Bigras*, 2005 QCCA 1243 (CanLII), <http://canlii.ca/t/1m77d>, par.[66]

3.1.3 ENTENTE D'HONORAIRES CONDITIONNELS SUR DES SOMMES DÉJÀ ACQUISES

À la notion de tarification conditionnelle est rattaché le caractère de risque. En effet, l'avocat récupère un pourcentage déterminé d'une somme recouvrée dans un dossier où la perspective de recouvrement ou la somme susceptible d'être recouvrée est incertaine. Le Règlement cité plus haut mentionne que le pourcentage s'applique sur des **sommes obtenues et perçues**. Convenir d'une telle entente pour le recouvrement de sommes déjà acquises pervertit en effet les objectifs du pacte de *quota litis* et a été considéré par les tribunaux²⁶ comme étant des honoraires déraisonnables ou donnant un caractère de lucre à la profession.

En d'autres termes, l'avocat doit avoir été l'agent du résultat obtenu.

3.1.4 ENTENTE PRÉVOYANT UN CUMUL EXCESSIF DE MODES DE TARIFICATION

Le recours à divers modes de tarification dans un même dossier peut être possible et parfois même constituer une demande du client. Toutefois, dans la détermination d'un mode de tarification hybride, l'application des critères prévus au CDA reste primordiale et, en ce sens, le cumul des modes de tarification ne doit pas permettre d'arriver à un résultat excessif ou déraisonnable ou donnant un caractère de lucre à la profession. Dans *Francoeur c. Belzil*²⁷, le mandat de l'avocat en est un de défense à une réclamation d'une quote-part d'un billet de Loto-Québec (583 000 \$) déjà payée à sa cliente. La cliente souhaitait limiter le montant à payer en honoraires à son avocat entre 12 000 \$ et 15 000 \$ si elle perdait, car elle craignait de perdre sa résidence en cas de défaite. L'avocat propose une convention à deux volets : un montant de 13 000 \$ payable en trois étapes et des honoraires de 20 % du montant que la cliente n'aura pas à déboursier à son ex-conjoint sur le 583 000 \$. Le tribunal a jugé la tarification de l'avocat dans cette affaire excessive et déraisonnable puisque cela lui donnait un montant de 166 666 \$ d'honoraires réclamés, soit l'équivalent de 2 332 heures alors que le nombre d'heures était évalué à 140 heures. Or, la Cour d'appel a considéré qu'il ne s'agissait pas d'une affaire de grande importance sur le plan juridique et que le résultat était prévisible.

Avoir plusieurs modes de tarification peut s'avérer un choix judicieux pour l'avocat et le client, mais il ne faut pas que ce cumul donne le résultat d'une double facturation ou même d'une triple facturation pour les mêmes services juridiques²⁸.

Dans les ententes à pourcentage, le risque pour l'avocat est significatif. S'il n'y a pas de victoire, les pertes sont parfois substantielles. En conséquence, il est possible d'atténuer le risque en chargeant un taux horaire réduit pour l'accomplissement du mandat et de prévoir un remboursement complet des honoraires déjà payés à même le résultat final, pourvu que le gain perçu permette que cette façon de faire donne un résultat raisonnable au niveau des honoraires. Un tel scénario permettrait de profiter des avantages du pacte de *quota litis*, sans en changer la nature et tout en permettant un meilleur partage du risque.

26 *Francoeur c. Belzil*, préc., note 26, le mandat de l'avocat en est un de défense dans le cadre d'une réclamation d'une quote-part d'un billet de Loto-Québec (583 000 \$) déjà payée à sa cliente. Voir aussi : *Barreau du Québec (syndic adjoint) c. Filfe*, 2013 QCCDBQ 27 (CanLII), <http://canlii.ca/t/fx86b>; *Poudrier c. Bachand*, 2010 QCCQ 10524 (CanLII), <http://canlii.ca/t/2dpsp>

27 *Francoeur c. Belzil*, préc., note 26

28 Par exemple, le Conseil de discipline a jugé déraisonnable le fait de percevoir une rémunération sur la base d'un tarif horaire de 190 \$, une rémunération forfaitaire de 3 500 \$ et un pourcentage de 20 % sur les premiers 100 000 \$ et 15 % sur toute somme excédentaire suite à un règlement ou à une décision du tribunal et 1,5 % de l'application du résultat après décision. *Barreau du Québec (syndic adjoint) c. Mercure*, 2010 QCCDBQ 20 (CanLII), <http://canlii.ca/t/288xx>. Voir aussi *Bigras c. Terreault*, REJB 2003 – 52287 (C.S.), appel rejeté dans *Terreault c. Bigras*, 2005 QCCA 1243 (CanLII) ou 2004 QCCS 19196 : L'avocat facture tout son temps à son tarif horaire habituel, en plus d'y ajouter un pourcentage de 15 %.

3.2 TAUX D'INTÉRÊT TROP ÉLEVÉ

CODE DE DÉONTOLOGIE DES AVOCATS

103. Sauf l'intérêt légal, l'avocat ne peut percevoir sur les comptes en souffrance que les intérêts convenus par écrit avec le client. Les intérêts ainsi convenus doivent être à un taux raisonnable.

Si vous voulez charger des intérêts sur les comptes en souffrance, vous devez :

1. Convenir dans la convention d'honoraires, donc par écrit avec votre client, du taux d'intérêt qui sera appliqué en cas d'honoraires en souffrance²⁹.
2. Le taux d'intérêt doit être raisonnable.

Comme l'expliquait la Cour dans *Fallu c. Dostie*³⁰ : « [35] Par ailleurs, le Tribunal souligne que la mission essentielle d'un cabinet d'avocats consiste à rendre des services juridiques et non à faire du profit sur le capital. Il est certes acceptable qu'un cabinet d'avocats puisse être raisonnablement compensé pour le préjudice qu'il subit en raison du retard de ses clients à payer les comptes d'honoraires facturés, mais on ne peut comparer un cabinet d'avocats avec une institution financière dont la mission première consiste à faire du profit sur le capital. »

Concernant le caractère raisonnable du taux, les tribunaux se sont prononcés à maintes reprises sur cette question, soulignant que le taux doit être évalué en fonction du contexte économique³¹. Il est prudent de se baser sur le taux d'intérêt des institutions financières pour les prêts personnels, lequel est un indicateur précieux dans la fixation du taux intérêt.

Le simple fait d'inclure à une convention d'honoraires un taux d'intérêt trop élevé pourrait constituer une faute déontologique, même sans avoir l'intention d'en exiger l'application³². Le fait que l'avocat plaide ne pas avoir eu l'intention d'appliquer ce volet de la convention n'a pas été reconnu par les tribunaux comme un moyen de défense recevable. Il n'est pas nécessaire que le paiement soit requis. Il suffit que cette convention existe et qu'elle soit de nature telle qu'elle enfreigne le règlement³³. Les obligations prévues au CDA concernant les honoraires sont des dispositions impératives et d'ordre public. Vous ne pouvez y déroger même avec le plein accord du client.

3.3 FRAIS D'ADMINISTRATION CHARGÉS SUR LA FACTURE TOTALE OU SUR LE MONTANT DES HONORAIRES

Un pourcentage de frais d'administration calculé sur le montant total de la facture ou sur les honoraires ou les déboursés n'a aucun lien avec les services rendus tels que l'exige le CDA. Facturer des frais pour des services professionnels non rendus pourrait s'apparenter à du lucre ou constituer des honoraires déguisés³⁴, voire même de l'appropriation.³⁵

3.4 FRAIS D'OUVERTURE DE DOSSIER EXORBITANTS

Des frais d'ouverture de dossier exorbitants ne sont évidemment pas conformes à la réglementation du Barreau. Ce faisant, il s'agit clairement d'une avance déguisée ou d'une manière d'éviter de déposer des sommes d'argent dans le compte en fidéicommiss.

Des frais d'ouverture de dossier raisonnables devraient être de l'ordre d'environ 100 \$.

29 Dans l'affaire *Morrone Avocats inc. c. Saouma*, 2015 QCCQ 9678 (CanLII), <http://canlii.ca/t/glr8t>, le tribunal est d'avis concernant les intérêts que l'obligation d'informer incombe à l'avocat et que dans ce cas-ci, il y a eu manquement à l'obligation d'informer en ce qui concerne les intérêts réclamés.

30 *Fallu c. Dostie*, 2006 QCCQ 2234 (CanLII), <http://canlii.ca/t/1mw6z>; *Pelletier c. Rivard*, 2015 QCCQ 2802 (CanLII), <http://canlii.ca/t/ghfm9>

31 *Fallu c. Dostie*, préc., note 32

32 Voir aussi *Barreau du Québec (syndic ad hoc) c. Gauthier*, 2005 CanLII 57491 (QC CDBQ), [65], <http://canlii.ca/t/1s429>

33 *Avocats c. Bernatchez*, [1989] D.D.C.P., page 260.

34 *Bernard c. Calixte*, 2014 QCCQ 7780, l'avocate réclame des honoraires et débours pour une somme d'environ 13 000 \$. Les défendeurs contestent alléguant que cette somme est beaucoup plus élevée que l'estimation initiale (4 000 \$). L'avocate charge 15 % de frais d'administration sur l'ensemble de sa facturation. Cette clause est prévue à la convention. Quant aux frais administratifs de 15 %, le Tribunal trouve cette réclamation injustifiée. D'ailleurs, la demanderesse n'a aucunement hésité à admettre au Tribunal qu'aucun travail n'avait été accompli qui justifie des frais administratifs de 2 298,18 \$, réclamés par la demanderesse. Voir aussi *Fernandez c. Avocats*, 2005 QCTP 108 (CanLII), <http://canlii.ca/t/1lrt2>

35 *Bourdon c. Leduc*, 2005 CanLII 57431 (QC CDBQ), par. 53 à 59, <http://canlii.ca/t/1s1pb>

3.5 CLAUSE DE SUCCÈS GARANTI OU REMBOURSEMENT DES HONORAIRES

L'avocat qui prévoit une clause de succès garanti devrait déposer les honoraires encaissés dans son compte général en fidéicommiss et non dans son compte d'administration. Les montants d'honoraires reçus du client ne seront pleinement acquis à l'avocat que lorsque le client aura eu gain de cause. En effet, si le client n'obtient pas le résultat attendu, l'avocat devra le rembourser en fonction de la convention d'honoraires.

3.6 CLAUSE PÉNALE

L'article 102 du CDA prévoit que les honoraires doivent être en lien et proportionnés aux services rendus. Dans ce contexte, une clause dans une convention d'honoraires qui prévoit l'imposition d'un montant équivalent à 20 % du solde dû par le client à titre d'honoraires de perception du compte constitue une clause pénale et n'est donc pas autorisée. En effet, une telle cause n'a aucun lien avec les services professionnels rendus³⁶.

3.7 ÉMETTRE UNE FACTURE SANS AVOIR RENDU LES SERVICES PROFESSIONNELS CORRESPONDANTS

Tout montant d'argent qui vous est remis pour services futurs doit être déposé en fidéicommiss tel que prévu aux articles 1(2) et 50 du *Règlement sur la comptabilité et les normes d'exercice professionnel des avocats*. Cet argent ne vous appartient pas. Si votre client change d'idée et vous retire le mandat, celui-ci reprendra son argent. L'argent ne devrait donc pas être déjà dans votre patrimoine puisque vous n'avez pas encore rendu les services. Les honoraires que vous facturez doivent être en lien avec les services rendus (article 102 CDA).

Ainsi, un avocat qui émet une facture et qui se voit remettre une somme d'argent de son client sans que des services professionnels équivalents ne soient encore rendus doit alors traiter ce paiement comme une avance d'honoraires, laquelle doit être déposée dans le compte général en fidéicommiss. Dans le cas contraire, il s'agit d'une appropriation.

L'argent déposé dans le compte général en fidéicommiss à titre d'avance, ne peut être retiré que lorsque les services sont rendus et qu'une facture a été transmise au client conformément à l'article 56(2) du *Règlement sur la comptabilité et les normes d'exercice professionnel des avocats*.

³⁶ Comité de déontologie des avocats, Opinion 41 – Émise le 29 avril 2005 : <http://www.barreau.qc.ca/fr/avocats/deontologie/capsules/opinions/41.html>. Voir aussi : *Cain Lamarre, s.e.n.c.r.l. c. Gilbert*, 2015 QCCQ 11441 (CanLII), <http://canlii.ca/t/gmgh7> et *9149-5408 Québec inc. c. Groupe Ortam inc.*, 2012 QCCA 2275 (CanLII), <http://canlii.ca/t/fvc3b>

CONCLUSION : LA COMMUNICATION AVEC LE CLIENT

En guise de conclusion à ce guide, voici quelques principes de base vous permettant d'assurer un dialogue avec vos clients sur la tarification :

1. Lors de la première rencontre, discutez avec le client de ce qu'il attend de vous et des résultats souhaités. À l'aide du « Profil client » disponible sur le site du Barreau, déterminez ce qui constitue le « succès » pour le client; parfois, il peut exister un moyen d'atteindre l'objectif à moindre coût.
2. Établissez clairement l'ensemble des tâches que vous aurez à effectuer pour arriver aux résultats attendus par votre client. Ne sous-estimez pas l'importance de tout évaluer, même les plus petites tâches ou celles que d'autres effectueront pour vous. Pour vous aider, le Barreau a mis au point des listes de contrôle en matière de droit familial, criminel et de l'immigration. Consultez-les!
3. Abordez franchement la question du budget : informez-vous du montant que le client est prêt à investir dans son dossier en fonction des tâches à accomplir pour atteindre le résultat attendu.
4. Utilisez le modèle de convention d'honoraires proposé par le Barreau. N'oubliez pas : à moins de le prévoir dans une convention d'honoraires, l'avocat ne peut pas charger des frais d'ouverture de dossier, ses déplacements ou des frais d'autres membres de son personnel.
5. Assurez-vous que le client a bien compris la convention, qu'il en accepte les modalités; prenez le temps de bien lui expliquer et de répondre à toutes ses questions.
6. Prévoyez une tarification différente pour le temps consacré aux tâches administratives. Si vous avez l'intention de charger le temps de secrétariat à vos clients, votre convention d'honoraires devrait le mentionner ainsi que le taux horaire.
7. Pour faciliter la réalisation du dossier, incitez le client à y participer (fournir des documents, des informations, etc.) et assurez-vous d'avoir une bonne « politique » de communication avec votre client. Suite à la rencontre initiale, transmettez-lui une lettre qui résume les façons de faire, entre vous et lui, afin de réduire les coûts, par exemple en identifiant rapidement les documents qu'il aura à fournir³⁷.
8. Facturer régulièrement (idéalement mensuellement) et, à cette occasion, décrivez les services rendus et/ou le temps de façon détaillée. Vos notes d'honoraires devraient vous permettre de communiquer au client ce que vous avez réalisé dans le cadre de votre mandat.
9. Instruisez le client sur tous les aspects du dossier : travail d'analyse, de rédaction, de recherche, etc. Faites-lui comprendre qu'il peut y avoir dans un dossier des variables et que celles-ci pourront influencer les honoraires (faits inconnus, communication à des tiers, témoigns, contestations, etc.).
10. Lorsque le dossier ne se déroule pas comme prévu et que les honoraires estimés ne sont définitivement pas suffisants, discutez-en rapidement avec votre client.
11. Obtenez toujours l'accord du client, de préférence par écrit, avant de retenir les services d'un expert et indiquez-lui que les honoraires de ce dernier sont à sa charge. Annoncez cette dépense dès le début du mandat, idéalement dans la convention d'honoraires.
12. Identifiez les services non nécessaires ou qui n'apportent aucune valeur ajoutée ou pour lesquels le client pourrait offrir sa collaboration. Les mandats à portée limitée sont de plus en plus populaires parce qu'ils permettent aux clients d'obtenir un appui ponctuel ou pour des volets précis de leur dossier sans à avoir à défrayer les coûts d'une prise en charge complète du dossier par l'avocat. Consultez sur le sujet le *Guide à l'intention des avocats – Mandats à portée limitée* du Barreau de Montréal.
13. C'est vous le professionnel du droit. Il vous appartient donc de bien guider le client dans ses décisions tout en ayant toujours en tête la règle de la proportionnalité.

37 Voici un exemple emprunté à M^e Éric Bouchard, inspecteur, Qualité de la profession, que ce dernier utilise dans une lettre adressée à ses clients « Il est possible pour vous de contrôler en partie le coût de vos honoraires professionnels. D'abord, en soumettant de façon ordonnée votre dossier. Ainsi, un résumé écrit et chronologique des faits et la remise de tous les documents nécessaires à l'accomplissement de notre mandat, lors d'une première rencontre ou rapidement après celle-ci, limiteront le temps que nous devons consacrer à l'examen des faits. La détermination précise de vos objectifs contribue aussi à cibler davantage nos interventions. Également, il est souvent indiqué de laisser l'initiative des communications téléphoniques ou écrites à notre équipe, sauf lorsque des éléments nouveaux doivent impérativement être portés à notre connaissance. Privilégiez également, lorsque cela est possible, l'usage du courriel. »

Enfin, les nouvelles tendances du marché imposent, d'une certaine façon, une pression sur les avocats quant à leur tarification. Des modes alternatifs de tarification émergent.

Diversifier ses modes de tarification ne signifie pas toutefois d'abolir le recours à la tarification horaire. Si la tarification horaire demeure justifiée dans certains dossiers ou même exigée par certains clients, nous constatons que de plus en plus d'avocats font preuve de créativité dans leurs modes de tarification pour se démarquer de leurs collègues, pour rendre leurs services encore plus accessibles ou pour répondre à des besoins spécifiques de leur clientèle. Peu importe le mode de tarification choisi, le résultat doit toujours être juste et raisonnable.

Changer de mode de tarification n'est pas une panacée et n'est pas le seul moyen de répondre au défi de rendre accessibles les services juridiques ou d'assurer le développement de votre pratique.

D'autres moyens peuvent contribuer à réduire les coûts des services juridiques, tels que l'optimisation de votre pratique.

ANNEXE :

MODÈLE DE CONVENTION D'HONORAIRES ANNOTÉE

CONVENTION DE MANDAT¹ ET D'HONORAIRES PROFESSIONNELS

Entre l'avocat² :

[Coordonnées de l'avocat ou du cabinet]

Et le client :

[Coordonnées de la personne physique ou de la personne morale]

Référence interne ³	[Référence au dossier interne de l'avocat]
Dossier(s) de la Cour	[Référence au dossier(s) du tribunal]

Description du mandat ⁴	[Description sommaire du mandat confié à l'avocat par le client]
------------------------------------	--

LES PARTIES CONVIENNENT DE L'ENTENTE SUIVANTE :

ÉTAPES DU DOSSIER⁵

[Faire un court résumé des étapes prévisibles dans le dossier]

HONORAIRES PROFESSIONNELS⁶

Estimation des honoraires professionnels : [Montant] \$

Toutes les taxes applicables (TPS et TVQ) seront payables en sus des honoraires.

ESTIMATION DES DÉBOURS⁷

Droits et frais de greffe de la demande introductive d'instance : [Montant] \$

Droits et frais de greffe de la réponse : [Montant] \$

Droits et frais de greffe de la demande d'inscription pour instruction et jugement : [Montant] \$

Total de l'estimation des débours : [Montant] \$

Toutes les taxes applicables (TPS et TVQ) seront payables en sus des débours.

L'estimation des débours est à titre indicatif seulement et pourrait varier selon le déroulement du dossier. Les débours judiciaires sont fixés par tarif ou règlement.

AVANCES EN FIDÉICOMMIS⁸

Avance en fidéicommiss demandée à la signature de la convention : [Montant] \$

CLAUSES RELATIVES AU MODE DE TARIFICATION CHOISI⁹

Clause à inclure dans le cas d'une entente à pourcentage : Si le client met fin au mandat avant la conclusion d'une entente ou l'obtention d'un jugement ou pour toute raison qui empêcherait l'avocat de compléter son mandat, les services professionnels déjà rendus seront facturés au tarif de _____ \$/l'heure.

Clause à inclure dans le cas d'une entente à tarif horaire : Cette estimation du nombre d'heures est basée sur l'expérience de l'avocat et est à titre indicatif. Elle ne constitue pas une estimation définitive des honoraires et frais qui dépendront des faits à survenir et des services professionnels rendus en cours de mandat. Cette estimation sera révisée selon l'évolution du dossier.

Clause à inclure dans le cas d'une entente forfaitaire : En cas de retrait du mandat, les honoraires seront calculés selon les étapes franchies et réalisées au dossier.

CONDITIONS GÉNÉRALES¹⁰

Les conditions générales suivantes font partie intégrante de la convention.

Le masculin est employé pour alléger le texte.

1. Frais et honoraires extrajudiciaires¹¹

Les frais et honoraires suivants et les taxes applicables sont à la charge du client :

- Frais d'ouverture de dossier de [Montant] \$;¹²
- Frais de messagerie, de poste ou de transport de documents ou de procédures au coût réel;
- Les frais de déplacement au taux de [Taux/km] /km;¹³
- Frais de photocopies;¹⁴
- Frais de photocopie destinée au tiers;
- Honoraires professionnels des tiers (enquêteurs, évaluateurs ou autre) conditionnels à l'approbation du client;¹⁵
- Autres frais ou honoraires engagés dans le cours de l'exécution du mandat (par exemple, les frais de recherche).

2. Frais et honoraires judiciaires¹⁶

Tous les frais et honoraires judiciaires suivants sont à la charge du client :

- Frais judiciaires et droits de greffe en vertu d'un tarif ou d'un règlement;
- Frais et honoraires de signification, de notification ou de transmission des actes de procédures et des documents;

- Frais de rédaction et de reproduction des exposés, des mémoires ou des cahiers de sources;
- Indemnités et allocations dues aux témoins;
- Frais d'expertise;
- Rémunération des interprètes;
- Droits d'inscription sur le registre foncier ou sur le registre des droits personnels et réels mobiliers;
- Frais liés à la prise de transcription des témoignages produits au dossier du tribunal.

Ces frais pourraient faire l'objet d'une réclamation à la partie adverse selon les critères prévus à la loi.

3. Avances en fidéicommiss¹⁷

Les avances en fidéicommiss seront appliquées sur les honoraires et les débours, lors de l'émission du compte d'honoraires. Tout excédent sera remboursé au client à la suite de l'envoi du compte d'honoraires final.

Le client s'engage à verser, dans les 30 jours de la demande, les avances réclamées au fur et à mesure de l'exécution du mandat.

Si les avances sont payées par chèques, ceux-ci doivent être libellés au nom de « M^e [Nom de l'avocat] en fidéicommiss ».

4. Modalités de paiement¹⁸

- Par chèque, libellé à l'ordre de « M^e [Nom de l'avocat] », transmis aux coordonnées mentionnées à la présente.
- Par carte de crédit, en transmettant les informations requises au bordereau de paiement joint au compte d'honoraires ou par paiement bancaire électronique, en donnant suite à une demande de paiement par courriel.
- Par virement bancaire, en suivant les instructions qui vous seront transmises.

Tout compte d'honoraires est payable dans les 30 jours. Des intérêts de [Taux] % l'an seront calculés, à compter de l'expiration des 30 jours de la date d'expédition du compte.¹⁹

5. Entrée en vigueur

Cette convention entre en vigueur :

- Dès sa signature
- Dès que les conditions suivantes sont remplies :

AVIS²⁰

Les avis suivants font partie intégrante de la convention.

6. Aide juridique²¹

L'avocat informe sans délai le client lorsqu'il le croit admissible à l'aide juridique. La présente convention prendra fin à la date d'émission de tout mandat d'aide juridique au nom de l'avocat.

7. Modes de prévention et de règlement des différends²²

L'avocat a informé le client des différents moyens disponibles pour régler son différend, autre que le recours aux tribunaux (conciliation, négociation, médiation, arbitrage, etc.).

8. Collaborateurs²³

Sauf indication contraire du client, l'avocat peut mandater un avocat collaborateur, associé ou stagiaire, afin d'exécuter une partie du mandat.

9. Expertises²⁴

Advenant la nécessité d'effectuer des expertises, l'avocat soumettra au client le choix de l'expert et l'évaluation des coûts pour obtenir son autorisation.

10. Communications et notifications²⁵

Le client comprend que l'échange de courriels comporte certains risques liés à la sécurité et à la

confidentialité. Malgré tout, il accepte de recevoir les lettres, procédures ou autres documents en format PDF par le biais de son adresse courriel, mentionnée à la présente.

Afin d'éviter les risques liés à la sécurité et à la confidentialité lors de l'échange de courriels, le client accepte d'utiliser la plateforme de notification électronique sécurisée [Inscrire le nom de la plateforme]. Il accepte également de payer les frais liés à chaque notification au coût de [Montant] \$ par notification.

11. Modifications au mandat

L'avocat doit informer le client des changements de circonstances qui pourraient entraîner des modifications significatives aux coûts de ses services²⁶.

Le client est aussi tenu d'informer l'avocat de tout changement significatif pouvant influencer l'ampleur du mandat qui lui est confié. La présente convention pourra alors être modifiée afin d'y apporter les adaptations nécessaires.

12. Changement de la situation du client²⁷

Le client s'engage à informer l'avocat sans délai de toute modification de ses coordonnées ou de sa situation financière.

13. Fin du mandat²⁸

L'avocat peut, pour un motif sérieux et sauf à contretemps, mettre fin au mandat.

Par exemple, en cas de perte du lien de confiance²⁹ entre l'avocat et le client, lorsque le client, après un préavis raisonnable, refuse de payer à l'avocat les débours et honoraires ou lorsque le client fait défaut de collaborer avec l'avocat ou agit sans tenir compte de

l'avis de l'avocat. Le cas échéant, un avis écrit sera transmis sans délai et indiquera les motifs de la fin du mandat.

Le client peut, quant à lui, mettre fin au mandat en tout temps. Le cas échéant, le client recevra un compte d'honoraires final.

SIGNATURE

Et j'ai signé à [Ville], le [Date].

[Nom de l'avocat]
[Courriel de l'avocat]
[Téléphone]
[Télécopieur]

Et j'ai signé à [Ville], le [Date].

[Nom du client]³⁰
[Courriel du client]

NOTES EXPLICATIVES

¹ La convention en soi n'est pas obligatoire. Que vous consigniez les informations par écrit ou que vous le fassiez verbalement, il est impératif de déterminer les conditions, les modalités et l'étendue du mandat avec votre client. Profitez de cette occasion pour expliquer et vulgariser les étapes possibles du dossier et les indiquer dans la convention, autant pour informer votre client que pour mieux évaluer les étapes du déroulement du mandat (art. 26, 28, 30, 38, 99 et 100 du Code de déontologie des avocats, ci-après « CDA ».)

² L'avocat doit avoir préalablement effectué l'ouverture du dossier et l'identification de son client en consignand dans sa base de données de gestion ou dans son dossier physique les informations obligatoires pour la personne physique et/ou la personne morale. Les coordonnées dans la convention sont reprises de celles obtenues lors de cette opération. Adapter pour une personne morale et y indiquer le représentant autorisé (art. 14 et 20 et suivant, du *Règlement sur la comptabilité et les normes d'exercice professionnel des avocats*, R.R.Q., c. B-1, r. 5, ci-après « Règlement »).

³ Faites référence à votre numéro de dossier interne et, le cas échéant, au ou aux numéros de dossier de la Cour pour distinguer ceux qui seront couverts par la présente convention (art. 15 du Règlement). Si des dossiers s'ajoutent en cours de mandat, vous pourrez modifier la convention ou en signer une distincte pour les nouveaux mandats.

⁴ Reprenez la description du mandat faite lors de l'ouverture du dossier devant se trouver dans la [fiche-client](#). Précisez la description dans la convention pour clarifier la nature de vos services. La description du mandat devrait indiquer la nature de vos services (représentation légale, opinion juridique, etc.), la nature même de ce dossier (domaine de droit et nature du litige) et toute information utile pour déterminer le cadre du mandat (art. 13 du Règlement).

⁵ Utiliser cette liste pour vulgariser le cheminement juridique à votre client et expliquer les frais associés à certaines procédures (art. 28 et 38 du CDA).

⁶ Indiquer le type de tarification

Tarification à taux horaire (Au taux horaire de : _____ \$)

Indiquez votre taux horaire et celui des autres avocats, stagiaires, techniciens juridiques, etc.)

Tarification à forfait (Au montant forfaitaire de : _____ \$)

Tarification à pourcentage (Moyennant un pourcentage de _____ % de la somme perçue pour ou par le client, quelle qu'en soit l'origine, par négociation, transaction, jugement ou exécution forcée. Les sommes perçues à titre d'aliments, de pension alimentaire, de somme globale ou de provision pour frais ne peuvent être visées par une entente au pourcentage).

Etc.

⁷ Indiquez les débours (judiciaires et extrajudiciaires) que vous êtes en mesure de déterminer au moment de la signature de la convention. Vous devez référer le client aux conditions générales et expliquer la différence entre les frais judiciaires (en vertu d'un tarif ou d'un règlement et qui sont remboursables à la partie qui obtient gain de cause selon l'article [340](#) du *Code de procédure civile*, R.L.R.Q., c. C-25.01, ci-après « CPC ») et les frais extrajudiciaires qui sont déterminés par l'avocat et énumérés dans la convention.

⁸ Les sommes en fidéicommiss demandées au client doivent obligatoirement être rattachées à un mandat. Vous devez donc avoir obtenu le mandat explicite de votre client avant d'accepter les sommes. Vous devez également vous assurer de retirer les sommes en fidéicommiss le plus rapidement possible après l'exécution des services et l'envoi du compte d'honoraires au client. L'émission du compte d'honoraires seule ne vous permet pas de faire le retrait. Les actes de représentation légale doivent avoir été exécutés. Pour les modes de tarification autre que la tarification horaire, il est important d'émettre un compte d'honoraires pour justifier le retrait en fidéicommiss (art. [47](#) et [56\(2\)](#) du Règlement).

⁹ Voici l'endroit où indiquer toutes les conditions relatives au mode de tarification choisi. Par exemple, dans le cas d'une entente à tarification horaire, si vous prévoyez avoir recours à des collaborateurs, obtenez d'abord l'accord du client et indiquez ici leur tarif. (art. [30](#) du CDA).

Autre exemple, dans le cas d'une entente à forfait, il est important de ventiler le forfait en fonction des étapes du dossier.

Vous pourriez aussi inclure une clause prévoyant que les comptes d'honoraires seront transmis mensuellement ou après un nombre d'heures prévu à l'avance, ou lorsque le montant des honoraires aura atteint un certain niveau.

¹⁰ La section des conditions générales contient des exemples et des suggestions de clauses à indiquer dans la convention. Il sera important d'adapter les conditions selon votre type de pratique, le domaine de droit et la clientèle que vous servez. L'avocat doit les expliquer à son client.

¹¹ Les frais extrajudiciaires et convenus entre vous et le client. Ceux-ci doivent toujours rester justes et raisonnables.

¹² Un montant de 100 \$ est le maximum recommandé.

¹³ Il est proposé de suivre le taux du *Conseil du trésor*, fixé chaque année, ou d'établir un taux horaire précisé d'avance, par exemple, la moitié du taux habituel.

¹⁴ Vous pourriez préciser davantage vos frais (0.25 \$/page, par exemple).

¹⁵ Les honoraires professionnels des tiers engagés dans le cadre du mandat (autre que des avocats collaborateurs), mais qui ne sont pas « experts » au dossier ne peuvent être réclamés dans l'état des frais de justice. Il est important d'expliquer la distinction au client, de l'informer que les frais sont à sa charge et de demander l'autorisation avant d'engager ces frais.

¹⁶ Les frais judiciaires étant maintenant énumérés à l'article [339](#) du CPC, il est possible de déterminer, au moment de la signature de la convention, quels sont les frais raisonnablement prévisibles dans le dossier. Dans le cas d'un dossier difficile à évaluer, une mention à l'effet que ces frais sont à la charge du client peut suffire.

¹⁷ Lorsque le client en fait la demande, ou à la fin du mandat, l'avocat doit sans tarder rendre compte ou remettre à son client les sommes et autres biens qui lui ont été confiés par ce dernier (art. [97](#) du CDA).

¹⁸ Vous pourriez aussi prévoir la possibilité pour vos clients de vous payer en argent comptant, dans ce cas, n'oubliez pas que vous devez déclarer à la directrice de l'inspection professionnelle du Barreau du Québec toute somme de 7 500 \$ ou plus, reçue en espèces (art. [70](#) du Règlement).

¹⁹ Le taux d'intérêt doit être raisonnable et convenu avec le client. Se fier sur le taux en vigueur dans les banques pour les prêts de consommation. Le simple fait d'inscrire un taux trop élevé dans une convention d'honoraires, même sans l'intention d'appliquer la clause, pourrait être reproché à l'avocat (art. [103](#) du CDA).

²⁰ La section des avis dans la convention d'honoraires vous permet de donner des explications supplémentaires sur l'exécution du mandat, ainsi que d'informer votre client de certaines possibilités quant au mandat. Vous pourrez adapter cette section selon votre domaine de droit, le type de mandat et les informations que vous souhaitez consigner par écrit avec votre client (art. [38](#) du CDA).

Vous pouvez adapter ces avis pour tenir compte de votre type de pratique. Par exemple, vous pourriez ajouter une telle clause : ASSURANCE PROTECTION JURIDIQUE - Mon avocat m'a parlé de l'assurance protection juridique et j'ai vérifié si j'en bénéficiais dans le cadre de mes contrats d'assurances personnelles ou collectives.

²¹ N'oubliez pas votre obligation d'informer votre client lorsque vous le croyez admissible à l'aide juridique (art. [34](#) du CDA).

Vous devez décider si vous acceptez ou non de tels mandats. Si vous n'en prenez pas, vous devez le mentionner dans votre convention d'honoraires, mais cela ne vous décharge pas de votre devoir d'informer votre client qu'il est admissible à l'aide juridique, le cas échéant. Si votre client est accepté par l'aide juridique en cours de mandat, vous devez cesser toute forme de tarification à partir de la date d'émission du mandat de la Commission des services juridiques.

²² Art. [42](#) du CDA. Voir aussi l'article [1](#) du CPC.

²³ Si vous faites appel à des collaborateurs (avocats, stagiaires ou techniciens juridiques) pour effectuer certaines parties du mandat, vous devrez indiquer dans la section de la convention portant sur le mode de tarification, quels seront les taux horaires de ces collaborateurs. Votre compte d'honoraires doit également être le reflet des actes délégués à ces collaborateurs.

²⁴ Il est recommandé de demander au client d'autoriser par écrit les honoraires des tiers.

²⁵ En confirmant le moyen de communication et une méthode de protection des renseignements confidentiels dès la signature de la convention, vous clarifiez le moyen utilisé pour préserver votre devoir déontologique envers le client. Vous devez bien sûr lui expliquer les risques associés à la communication d'informations confidentielles par courriel et prendre les mesures pour les mitiger. Celui-ci pourrait avoir plusieurs adresses courriel ou des préférences spécifiques quant au moyen de communication (art. [60](#) et [61](#) du CDA).

²⁶ Art. [99 al. 2](#) du CDA.

²⁷ Vous voulez que votre client reste joignable en tout temps pour ainsi éviter d'allonger des délais importants ou de manquer des présences devant le tribunal (art. [55](#) du CDA). N'oubliez pas de faire les modifications dans votre registre client.

²⁸ Art. [48](#), [49](#) et [52](#) du CDA.

²⁹ Le lien de confiance est crucial au bon déroulement du mandat et la collaboration entre le client et l'avocat l'est tout autant (art. [23](#) du CDA). Il est donc important de l'aviser des situations pouvant affecter la relation client-avocat.

³⁰ Dans les cas de mandats donnés par une entreprise, assurez-vous que la personne a l'autorité pour signer et préciser qui, au quotidien, pourra vous donner des instructions relatives au dossier.

REMERCIEMENTS

Le Barreau du Québec remercie la Chicago Bar Foundation et le Justice Entrepreneurs Project pour leur collaboration à ce projet, notamment en autorisant la citation de passages du guide *Pricing Toolkit for attorneys seeking to serve low- and moderate-income clients**.

Le Barreau du Québec souligne également la précieuse contribution de M^{es} Sophie Gauthier, Anne-Élisabeth Girard, Awatif Lakdhar et Patrick Zakaria au volet pratique du guide ainsi que de M^e Geneviève Lefebvre, syndique adjointe, et de M^e Johane Thibodeau, avocate à la conciliation au Bureau du syndic du Barreau, pour la rédaction et la validation des contenus du volet déontologique.

Finalement, le Barreau remercie Canico Gestion de bureaux d'avocats pour leur collaboration dans la conception du modèle de convention de mandat d'honoraires professionnels et la Banque Nationale pour son soutien financier dans la réalisation de ce guide.

[*chicagobarfoundation.org/pdf/jep/pricing-toolkit.pdf](http://chicagobarfoundation.org/pdf/jep/pricing-toolkit.pdf)

Maison du Barreau

445, boulevard Saint-Laurent
Montréal (Québec) H2Y 3T8

T 514 954-3411

Sans frais 1 844 954-3411

infobarreau@barreau.qc.ca

www.barreau.qc.ca



Barreau
du Québec

