

« L'évaluation d'un cabinet d'avocats »

– Première partie

Par Richard M. Wise, associé, MNP SENCRL, srl

Introduction

Il y a plusieurs raisons pour lesquelles il peut être nécessaire de déterminer la valeur d'un cabinet d'avocats. Dans la plupart des cas, cette évaluation sera réalisée pour l'un ou l'autre des motifs suivants :

- Établissement du prix ou de la structure en vue de l'acquisition ou de la vente du cabinet ou d'une participation dans celui-ci, notamment dans le cadre d'une fusion ou de l'admission de nouveaux associés. Si l'évaluation porte sur l'acquisition ou la vente d'une participation, il y aura lieu de consulter la convention de société;
- Planification fiscale ou successorale et planification de la relève;
- Gestion du cabinet et planification financière;
- Conventions de rachat des actions d'un associé;
- Soutien en cas de litige et règlement à l'amiable des litiges, y compris les litiges entre associés, les litiges matrimoniaux impliquant un associé et les différends fiscaux avec les autorités fiscales;
- Financement, constitution d'une garantie et titrisation, y compris le financement des activités du cabinet;
- Invalidité, départ à la retraite, retrait ou décès d'un associé.

Puisque chacun des associés peut jouer un rôle différent au sein du cabinet, et que certains peuvent avoir des responsabilités additionnelles, le cabinet dépendra de certains associés plus que d'autres.

Comme pour la plupart des cabinets de services professionnels, la valeur d'un cabinet d'avocats repose essentiellement sur ses actifs incorporels plutôt que sur ses actifs corporels. Par exemple, l'examen des états financiers du cabinet permettra de constater d'emblée que l'achalandage et les autres actifs incorporels du cabinet (dont la valeur est de loin la plus élevée) ne paraissent généralement pas au bilan. Les actifs qui figurent au bilan d'un cabinet d'avocats se composent habituellement de la trésorerie, des débiteurs, des travaux en cours (voir ci-après) ainsi que du mobilier et du matériel inscrits à la valeur nette comptable.

Lorsqu'elle est sous forme d'achalandage (aussi connue sous le nom « goodwill »), la valeur incorporelle peut, en partie, provenir de l'achalandage personnel (rattaché à chaque associé, à différents degrés). L'achalandage personnel n'est pas transférable. Il existe un autre type d'achalandage, qui est propre aux cabinets d'avocats, lequel est commercialement transférable. Ces deux types d'achalandage nécessitent de maintenir des services de qualité supérieure ainsi qu'une solide réputation, à défaut de quoi elles perdraient toute valeur.

Une autre sous-catégorie d'achalandage individuel représente les avantages économiques que le cabinet tire des compétences techniques, des relations et de la réputation de ses avocats. La perte de ces personnes pourrait avoir une incidence négative sur le cabinet si l'une ou plusieurs d'entre elles devaient ultérieurement lui faire concurrence. Contrairement à l'achalandage, l'achalandage individuel, la survaleur pour personne clé ne disparaît pas à la suite d'un départ à la retraite ou d'un décès. En effet, le cabinet pourrait, par exemple, trouver un remplaçant. Dans un contexte de marché libre, les accords de non-concurrence font que l'achalandage individuel a une valeur commerciale.

Au moment d'évaluer un cabinet d'avocats, il est présumé que l'acquéreur aura accès aux dossiers des clients et qu'il sera en mesure de reprendre et de développer un réseau de relations qui lui servira de point de départ pour générer des honoraires futurs. Toutefois, comme chaque cabinet d'avocats est unique, l'évaluation doit tenir compte des différentes sources de revenus

et permettre d'analyser les honoraires bruts provenant de chacune d'elles. Les honoraires bruts sont analysés en fonction du type de mandat : droit des affaires, litige, droit fiscal, affaire matrimoniale, propriété intellectuelle, succession et fiducie, insolvabilité, opération de fusion et acquisition, immobilier, etc. Dans le cas des litiges commerciaux, par exemple, les produits sont habituellement non récurrents, bien qu'il soit possible que le dossier reste actif pendant des années. En revanche, dans le cas de travaux relevant du droit des affaires, les honoraires perçus par le cabinet sont souvent annuels. Les honoraires perçus dans le cadre de mandats relatifs à la fiscalité (conformité, planification, services de consultation, litige, etc.) peuvent être récurrents ou non récurrents, selon la nature et l'étendue du mandat. Les honoraires récurrents ou continus procurent au cabinet une source de revenus plus stable, et la survaleur qui s'y rattache est souvent plus facile à transférer. Les mandats non récurrents peuvent offrir la possibilité de rencontrer des clients potentiels (par l'entremise de rencontres et d'occasions de réseautage).

Méthodes d'évaluation – GÉNÉRALITÉS

Il existe trois approches de base généralement reconnues pour déterminer la valeur d'une entreprise, d'une participation dans une entreprise ou d'un placement :

- L'approche fondée sur l'actif (le coût);
- L'approche fondée sur le marché;
- L'approche fondée sur les flux monétaires/bénéfices.

Dans certains cas, il peut convenir de combiner au moins deux de ces méthodes.

L'approche fondée sur l'actif (le coût)

L'approche fondée sur l'actif est utilisée lorsque a) la liquidation de l'entreprise est envisagée parce que celle-ci ne peut poursuivre son exploitation, b) la nature de l'entreprise fait que la valeur de ses actifs constitue le principal élément déterminant sa valeur (p. ex., un terrain vacant, un portefeuille immobilier ou des titres négociables), ou c) il n'existe pas de bénéfices ni de flux de trésorerie représentatifs à capitaliser.

Approche fondée sur le marché

L'approche fondée sur le marché fait appel à une ou à plusieurs méthodes qui consistent à comparer l'entreprise faisant l'objet de l'évaluation à des entreprises similaires, à des participations dans des entreprises similaires ou à des placements similaires qui ont été négociés. Elle comprend des analyses des opérations antérieures portant sur la propriété du cabinet, par exemple des fusions et des opérations visant les participations au sein du cabinet.

Approche fondée sur les flux monétaires

L'approche fondée sur les flux monétaires constitue une approche générale pour connaître la valeur d'une entreprise (ou de ses actifs sous-jacents) en utilisant une ou plus d'une méthode aux termes de laquelle une valeur est déterminée en actualisant la valeur des bénéfices prévus ou des flux monétaires prévus du cabinet pour obtenir un montant en capital à la date de l'évaluation. Les méthodes les plus couramment utilisées dans le cadre de l'approche fondée sur les flux monétaires sont les suivantes :

- Capitalisation des flux monétaires du cabinet au moyen de la méthode fondée sur les bénéfices;
- Actualisation des flux monétaires futurs prévus du cabinet;
- Capitalisation des honoraires bruts du cabinet au moyen de la méthode du multiple des honoraires bruts.

Méthode des bénéfices

Pour déterminer la valeur d'une entreprise au moyen de la méthode des bénéfices, les bénéfices ajustés, normalisés et stabilisés remplacent les bénéfices figurant aux états financiers (qui servent simplement de point de départ), lesquels sont ensuite ramenés à un niveau représentatif ou pouvant être maintenu.

Ces résultats ajustés sont ensuite multipliés (capitalisés) par un multiplicateur de prix/bénéfices (coefficient de capitalisation) afin d'obtenir une valeur actualisée nette (montant en capital) à la date de l'évaluation. Le fonds de roulement net et les immobilisations corporelles sont par la suite ajoutés. La valeur globale ainsi obtenue représente la valeur du cabinet dans son ensemble, c'est-à-dire sa « valeur nette ».

Méthode du multiple des honoraires bruts

Cette méthode est plus souvent utilisée pour évaluer certains types de sociétés, comme les cabinets d'avocats et les autres cabinets de services professionnels, y compris les cabinets comptables, les firmes d'ingénierie et les agences d'assurance. Ces sociétés présentent l'avantage qu'il est possible d'attribuer une valeur distincte à l'achalandage ou à la liste des clients transférables (c.-à-d. le « portefeuille de clients » du cabinet), et ce, sans avoir à ajuster les bénéfices sur un certain nombre d'exercices pour tenir compte d'éléments extraordinaires ou non récurrents ou de frais généraux discrétionnaires. Les acquéreurs et les vendeurs de ces entreprises ou de ces cabinets ont mis au point ces méthodes communément admises à partir de leur propre expérience et de leurs connaissances et en se fondant sur les opérations conclues sur le marché, délaissant les méthodes plus conventionnelles décrites ci-dessus.

La méthode du multiple des honoraires bruts constitue une méthode hybride du fait qu'elle combine la méthode fondée sur les bénéfices et la méthode fondée sur le marché et applique des coefficients de capitalisation établis selon des règles empiriques observées dans le cadre d'opérations conclues dans un secteur spécifique du marché ainsi qu'au moyen de données financières du cabinet, notamment ses honoraires bruts.

Le multiple est généralement établi en fonction du jugement, et il varie selon les caractéristiques propres au cabinet, telles qu'elles sont présentées ci-après. Un multiple différent peut être appliqué à chacune des sources de revenus générés par le cabinet en fonction de facteurs tels que (sans s'y limiter) le degré de récurrence des services (p. ex., droit des affaires, litige, succession, droit fiscal). Il faut également déterminer si, au cours de l'exercice donné utilisé pour établir les honoraires bruts « pouvant être maintenus », des honoraires inhabituels, non récurrents ou extraordinaires ont été perçus, par exemple, dans le cadre d'un mandat non récurrent de grande envergure.

APPLICATION DE LA MÉTHODE DU MULTIPLE DES HONORAIRES BRUTS

L'application de cette méthode pour déterminer la valeur d'un cabinet d'avocats comporte généralement les étapes suivantes :

- a) Déterminer un niveau d'honoraires bruts pouvant être maintenu qui soit représentatif, en partie d'après la performance antérieure du cabinet, mais surtout, d'après le potentiel de génération future de produits à la lumière des discussions tenues avec le ou les associés directeurs principaux;
- b) Établir multiple (facteur) de prix/produits approprié (coefficient de capitalisation) – voir ci-après – à appliquer à chacune des sources d'honoraires du cabinet présentées en a), et ce, en tenant compte du degré de risque lié à la réalisation de ces produits, des clients potentiels du cabinet ainsi que des multiples disponibles observés dans le cadre d'opérations sur le marché, etc.;
- c) Capitaliser les honoraires bruts établis en a) en appliquant un multiple de produits approprié à chacune des sources d'honoraires (classées par type de travaux juridiques);
- d) Calculer la somme du fonds de roulement net du cabinet (la trésorerie, les débiteurs et les travaux en cours, déduction faite des créditeurs et des avances bancaires à court terme) et des honoraires bruts pouvant être maintenus établis en c) afin d'obtenir la juste valeur marchande du cabinet.

Les types de facteurs pouvant influencer sur le multiple appliqué aux honoraires bruts du cabinet, soit la partie de l'analyse d'évaluation qui demande la plus grande part de jugement, incluent généralement les éléments suivants, selon le cas :

- La capacité du cabinet vendeur à transférer ses clients;
- La nature des honoraires et des services;
- Les barèmes d'honoraires;
- La récurrence des missions et la loyauté des clients;
- Le réseau de référencement des dossiers (recommandations);
- Les types de clients (sociétés, institutions, particuliers, administrations publiques, etc.);
- Les types de services offerts (génériques ou spécialisés);
- La diversité de la clientèle;
- Les sources de nouveaux clients;
- L'étendue et l'importance des relations personnelles;
- La dépendance à l'égard de clients ou de groupes de clients importants;
- La concurrence, y compris le nombre d'avocats dans le milieu qui offrent le même service ou la même spécialité;
- La taille du cabinet;
- L'âge et l'état de santé du ou des juristes-experts;
- Le niveau de dépendance du cabinet à l'égard d'un associé;
- La qualité du personnel du cabinet;
- La rentabilité du cabinet;
- L'historique des mauvaises créances;
- Les tarifs horaires et le pourcentage des heures disponibles qui sont facturés aux clients et recouvrés auprès de ceux-ci pour chaque professionnel ou associé et membre du personnel (utilisation et recouvrement);
- L'emplacement du cabinet et de ses clients;
- La durée en années de la relation entre le client et le ou les professionnels;
- L'engagement des professionnels au sein de la collectivité;
- L'historique du cabinet sur le marché et la réputation de ses professionnels en ce qui a trait à leurs connaissances, à leur expertise et à leur jugement;
- La visibilité (de la marque) du cabinet au sein du secteur et des milieux professionnels;

Les multiples peuvent varier de 0,3 à 1,2, selon la source de revenus (litige, droit des affaires, fiscalité, bien immobilier, conflit conjugal, etc.);

D'autres éléments peuvent avoir une incidence sur le prix de transaction d'un cabinet d'avocats et être pris en compte au cours du processus de négociation entre le vendeur et l'acquéreur :

- La possession ou la location des locaux;
- La durée du contrat de location existant des bureaux;
- L'incidence d'un changement d'emplacement du cabinet sur les bénéfices futurs;
- Les produits et les charges non récurrents;
- L'existence d'un accord de non-concurrence conclu avec le vendeur;
- La possibilité d'un financement par le vendeur;
- Le calendrier des paiements versés au vendeur, etc.

Au moment de déterminer la valeur d'un cabinet d'avocats en vue de sa vente, il faut tenir compte de trois catégories d'intervenants : le marché des acquéreurs (les successeurs du cabinet), le marché des vendeurs (les avocats sur le point de prendre leur retraite) et les clients du cabinet, y compris les réseaux de recommandations de ce dernier. La rétention de clients

est essentielle, tout comme la capacité du « nouveau cabinet » à maintenir ou à accroître ses honoraires, particulièrement dans un contexte de résistance en ce sens et où certains avocats ont tendance à quitter les grands cabinets à tarifs plus élevés pour se joindre à de plus petits cabinets et, dans certains cas, à des cabinets « boutiques ».

Travaux en cours

Les travaux en cours, c.-à-d. les heures de travail non facturées, constituent un actif à inclure à la valeur d'un cabinet d'avocats (dans certains cas, un cabinet peut reporter volontairement la facturation pour des raisons précises). Une analyse minutieuse doit être effectuée pour chaque dossier. Au moment d'évaluer les travaux en cours du cabinet, des escomptes peuvent être appliqués en raison du risque de non-réalisation ou de non-recouvrabilité.

Honoraires conditionnels

Les honoraires conditionnels (lorsqu'ils sont autorisés) peuvent être difficiles à évaluer et, dans bon nombre de cabinets spécialisés en litige, peuvent représenter une part importante des travaux en cours (ou des créances éventuelles). Il va sans dire que, souvent, le nombre d'heures travaillées dans le cadre d'un mandat à honoraires conditionnels a peu ou pas d'incidence sur la décision rendue par le tribunal ou sur l'accord conclu dans le cas d'un règlement entre les parties. En outre, il faut tenir compte de la probabilité d'un appel et du résultat potentiel auprès du tribunal d'appel. À cet égard, des coefficients d'escompte sont souvent appliqués au cas par cas par l'évaluateur, selon la teneur de ses entretiens avec les avocats (et parfois avec les auditeurs du cabinet) au sujet du dossier. Dans certains cas, un délai peut être fixé, lequel est établi à partir de la date du début du mandat.

Voici un exemple de méthode pouvant être appliquée au moment d'évaluer un dossier à honoraires conditionnels indéterminés, compte tenu, bien sûr, du bien-fondé de l'affaire :

- a) Estimer les honoraires moyens par dossier (en tenant compte de la taille des dossiers), déduction faite des dépenses directes;
- b) Évaluer le taux de réussite (la « moyenne au bâton ») du cabinet;
- c) Estimer le pourcentage des frais généraux par dossier;
- d) Multiplier le nombre de dossiers à honoraires conditionnels ouverts par les honoraires nets moyens par dossier établis en a), et multiplier le résultat par le taux de réussite établi en b);
- e) Déduire le pourcentage des frais généraux établis en c) afin d'obtenir les bénéfices futurs estimatifs attribuables au mandat à honoraires conditionnels;
- f) Estimer la durée moyenne pendant laquelle les mandats du cabinet demeurent actifs (en comparant par exemple la date du début d'un mandat à celle du jugement pour un nombre de dossiers sélectionnés, en supposant que les données nécessaires sont disponibles);
- g) Calculer la date d'achèvement estimative de chaque mandat en cours en tenant compte de sa date d'ouverture et de la durée moyenne d'un mandat;
- h) Sélectionner un taux d'actualisation approprié à appliquer aux bénéfices estimatifs pour chaque dossier à honoraires conditionnels;
- i) Déterminer la valeur actualisée de chaque mandat en actualisant les bénéfices futurs estimatifs établis en e) au moyen du taux établi en h) et en utilisant comme facteur temps la date d'achèvement estimative de chaque mandat.

En réalisant ces étapes, il faut tenir compte des « variables » habituellement associées à tout dossier de litige, tant du point de vue du demandeur que du point de vue du défendeur : le bien-fondé de la demande, la jurisprudence, les avocats représentant chaque partie, les preuves, le ou les experts consultés, la possibilité que la cause soit portée en appel, les coûts, les moyens financiers de chaque partie, le conseiller juridique qui plaidera devant le tribunal d'appel, etc.

Au moment d'estimer la valeur d'un dossier à honoraires conditionnels, chaque accord doit être analysé, y compris sa force exécutoire. Dans une récente décision concernant une prime d'honoraires conditionnels contestée par le client, la Cour d'appel de l'Ontario a confirmé les conclusions tirées par le tribunal de première instance selon lesquelles une prime de 500 000 \$ payable au cabinet d'avocats n'était ni injuste, ni déraisonnable.¹

La deuxième partie de cet article traitera des différents types d'actifs incorporels d'un cabinet d'avocats, y compris les diverses formes d'achalandage: l'achalandage relatif au cabinet, l'achalandage personnel et l'achalandage individuel.

¹ *Evans Sweeny Bordin LLP v. Zawadzki*, 2015 ONCA 756.