

AFCM

ASSOCIATION FRANÇAISE du CONTRACT MANAGEMENT

N° 05

décembre 2019

LE JOURNAL DU **CONTRACT MANAGEMENT**

03 ÉDITOS

05 ACTUALITÉS

07 DOSSIER : LES DIFFÉRENTS TYPES
DE CONTRATS STANDARDISÉS

24 ÉVÉNEMENT

26 LE COIN DES EXPERTS

31 LE COIN DES LECTEURS

32 AGENDA

LE JOURNAL DU CONTRACT MANAGEMENT EST PUBLIÉ PAR :



ASSOCIATION FRANÇAISE DU CONTRACT MANAGEMENT

Fondée en 2013, l'Association Française du Contract Management a pour mission de rassembler les contract managers, de participer activement au développement, à la professionnalisation, à la promotion du contract management et à l'amélioration de son positionnement dans l'entreprise.

Renseignements et adhésion : www.afcm-asso.fr



En collaboration avec l'ADUCMA :

Créée en 2015, l'Association du Diplôme Universitaire de Contract Management d'Assas (Paris III) a pour principaux objectifs de rapprocher les entreprises d'un vivier de contract managers motivés, de favoriser l'insertion professionnelle des étudiants, de communiquer sur le métier, de promouvoir les événements et activités des étudiants, de maintenir un annuaire des anciens étudiants et de construire des partenariats avec des passionnés.

Renseignements et adhésion : www.aducma.com

ADUCMA
Association du DU de Contract Management d'Assas

« Le journal du CM » • Rédacteur en chef : Rolland Terrin, Responsable Comité Editorial ADUCMA, contract manager Onet Technologies • Groupe de travail : Coralie Bouscasse, Présidente AFCM, Directrice juridique Safran - Antoine Papegaey, ancien Président ADUCMA, Commercial Manager Thales - Peter Rosher, Avocat, Partner, Reed Smith - Louis Cointreau, Directeur régional France et pays francophones, Systech International - Vincent Leclerc, Consultant Senior Project & Contract Management Horisis Conseil - Frédéric Berjot, Directeur Général, Driver Trett France - Jean-Charles Savornin, Projects Advisor, Projectence • Édition et mise en page : La Machine à Écrire - www.lmae.fr • Photos : Gautier Marcy (p.5-6), DR.

UN JOURNAL VRAIMENT PARTICIPATIF !



66 Chers lecteurs,
Lors du colloque ADUCMA/Université Paris 2 Panthéon-Assas du 28 juin 2019, il a été proposé aux participants de voter pour les prochaines thématiques du Journal du Contract Management : le sujet des « différents standards de contrat » a été largement plébiscité. Il amènera beaucoup de personnes de notre communauté à penser aux contrats de type FIDIC ou NEC ; une idée renforcée au regard des diverses mises à jour des dernières années. Sans surprise, le présent Journal revient effectivement sur ces standards réputés. Notre comité éditorial a toutefois souhaité aller plus loin dans la démarche en proposant des standards moins utilisés en France (JCT, ICHEME), des standards assez novateurs (Alliance) ainsi que des standards très spécifiques (open solar contracts). Cette diversité de contrats vient une nouvelle fois illustrer la richesse de notre métier de Contract Manager. A l'instar des numéros précédents, le Journal revient sur les événements marquants du dernier semestre et propose dans sa partie « coin des experts » des articles de fond. Quant au JCM6, la thématique choisie devrait porter sur les indicateurs de mesure du Contract Management - KPI. Je profite ainsi de cette annonce pour vous proposer, chers lecteurs, de participer au Journal. N'hésitez pas à partager vos idées et articles à l'adresse suivante : journal@afcm-asso.fr.
Nous vous souhaitons une excellente lecture.

Rolland Terrin, Rédacteur en chef & Contract Manager chez Onet Technologies

dans votre prochain numéro...

Dossier spécial " KPI : Les indicateurs de mesure du contract management"

Appel aux lecteurs / rédacteurs

Vous souhaitez participer au JCM ? Vous avez envie de partager vos expériences avec notre communauté ?
Faites-le nous savoir : journal@afcm-asso.fr



Vous êtes Contract Manager et vous avez des questions sur votre métier, recherchez des conseils ou une écoute pour prendre du recul sur votre parcours ou votre pratique ?
Vous avez cumulé depuis plusieurs années de l'expérience voire développé une expertise dans un des domaines de pratique du contract management et vous souhaitez partager votre expérience ou votre vision du métier avec une personne en recherche d'échange ?

L'AFCM vous propose un accompagnement professionnel de mentoring par son service de mise en relation pour constituer un binôme mentor / mentoré.

Vous souhaitez devenir mentor ou mentoré ? N'hésitez pas à candidater ou poser vos questions à mentoring@afcm-asso.fr

TRANSMETTRE L'HÉRITAGE DE NOTRE ASSOCIATION



66 Je remercie l'ensemble des adhérents de l'ADUCMA qui ont élu leur nouveau Président et son bureau lors de l'Assemblée Générale du 17 octobre 2019, permettant ainsi à notre association de démarrer ses activités pour la saison 2019 – 2020 sans interruption ! Réussir la passation d'une association et de son héritage est un moment important pour les créateurs comme pour les repreneurs, où la confiance, la motivation et le soutien de chacun sont les clés d'une reprise réussie. Avec Cyrille Moinatton (Promo 5), Président, Thomas Deveix (Promo 3), Vice-Président, Cécile Mauduit (Promo 5), Secrétaire, Anne-Flavie Cadet (Promo 5), Trésorière, Rolland Terrin (Promo 2), qui reste Responsable du Comité Editorial, et l'accompagnement des anciens, l'ADUCMA a, nous en sommes convaincus, toute l'énergie et la fraîcheur pour bâtir de nouveaux beaux projets. Un grand merci à ces bénévoles qui font vivre et grandir le contract management."

Antoine Papegaey, ancien Président de l'ADUCMA, Administrateur de l'AFCM

DE BEAUX PROJETS POUR LE NOUVEAU BUREAU DE L'ADUCMA



66 Chers adhérents,
Le nouveau bureau que vous venez d'élire, dont j'ai l'honneur de prendre la Présidence vous remercie pour votre confiance.

L'ADUCMA est depuis sa création, une association dynamique et fédératrice qui a pour but de promouvoir notre Diplôme Universitaire et la fonction du Contract Management. Antoine Papegaey et son équipe ont entrepris de nombreuses actions pendant ces quatre dernières années. On retiendra, entre autres, les nombreux événements organisés chaque année, les liens tissés avec l'AFCM ou encore la mise en place de commissions notamment Événementielle, Emploi ou encore le Comité Éditorial du "Journal du Contract Management".

Notre mission s'inscrira naturellement, en concertation étroite avec le Directeur du Diplôme, Jérôme Chacornac, dans la droite ligne de celle empruntée par Antoine et son équipe. En cette année de passation, nos efforts porteront essentiellement sur l'organisation des événements annuels et sur le développement de la commission « Annuaire et Emploi ».

Nous remercions l'ensemble des membres du Bureau pour son implication au service de l'ADUCMA qui a pendant toute la durée de son mandat apporté son énergie et son engagement à notre association et à ainsi permis d'accroître sa notoriété et son rayonnement! Merci! Nous vous souhaitons une bonne lecture de ce nouveau numéro du « Journal du Contract Management » consacré aux différents standards de contrat.

Cyrille Moinatton, Président de l'ADUCMA

Remerciements aux anciens membres du Bureau de l'ADUCMA : Antoine Papegaey, ancien Président, François Blet, ancien secrétaire, Nathalie Ferreira, ancienne secrétaire et intérim Commission rencontres & débats, Moïse Noubissi, ancien responsable Commission annuaire & emploi, et Jean-Xavier Coquet, ancien responsable Commission innovations pédagogiques. »

LE 22 NOVEMBRE 2019, UNE JOURNÉE MARQUANTE POUR LES PARTICIPANTS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'AFCM, SUIVIE DE DEUX TABLES RONDES

L'ASSOCIATION FRANÇAISE DU CONTRACT MANAGEMENT A TENU LE 22 NOVEMBRE 2019, SON ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DANS LES LOCAUX D'ENGIE, MEMBRE FONDATEUR DE L'ASSOCIATION, À LA DÉFENSE.

Pour mémoire, l'Association Française du Contract Management a été créée en 2014 et est présidée actuellement par Coralie Bouscasse, Directrice Juridique de SAFRAN. L'association a pour trésorier Guy Vial, et est pilotée au travers d'un bureau qui se réunit mensuellement. Comme toute association loi 1901, à but non lucratif, l'association a besoin de vous – lecteurs et adhérents de l'AFCM - pour autofinancer ses différentes actions.



Les travaux et le rayonnement de l'AFCM sont le fruit de l'engagement des adhérents participants aux quatre commissions suivantes et de leurs présidents : Thierry Vidal, commission process et outils ; Haïate Haouas, commission formation ; Audrey Deleyris, commission carrière et développement professionnel ; Valérie Gibert, commission communication.

Plus de 70 participants se sont rassemblés pour assister à la présentation des comptes ; à la ratification de décisions de gouvernance et aux interventions des différents présidents de commission pour un bilan des activités passées et les feuilles de route 2020. Ainsi la commission Process et Outils a rapporté avoir pour objectif le développement de 6 questionnaires de mesure de la maturité des personnes et des organisations en matière de Contract Management, 3 d'entre eux ayant déjà été réalisés, et le 1er est destiné à déterminer si vous possédez ou non les qualités utiles (ou requises) pour être Contract Manager.

La commission Formation a rappelé le succès du 1^{er} Forum des formations en contract management organisé en mai dernier, qui a permis de rassembler 80 participants et une douzaine d'exposants ; elle ambitionne de reproduire ce type d'événement tous les deux ans et de réaliser un catalogue des formations en 2020.

La commission Carrière et Développement poursuit l'organisation régulière de « cafés-débats » sur Paris et a initié une expérience similaire sur Lyon. Dans le même registre un « diner-débat » a été organisé autour de Alain Brunet à l'occasion de la nouvelle édition de l'ouvrage « Le Contract Management' » (par Franck César et Alain Brunet). Elle réinitie et poursuit le développement de son programme de mentoring. La commission Communication a rédigé un pitch de l'AFCM et un organigramme de l'association, et ambitionne de réaliser un annuaire des membres en 2020. Les membres de cette commission utilise différents canaux de communication pour renforcer la visibilité de l'AFCM.



“

comme toute association à but non lucratif, l'AFCM a besoin de vous – lecteurs et adhérents.

”

Un autre livrable important et apprécié de l'AFCM est la publication régulière du Journal du Contract Management, sous la houlette de son rédacteur en chef, et d'un comité de rédaction actif.

La matinée s'est poursuivie par deux moments forts : Une table ronde sur les manières innovantes de mieux communiquer sur le « Contract Management pour convaincre » :

- Ainsi, Rayan Cherif (Horisis Conseil) nous a dévoilé quelques séquences choisies d'une web série « LE PROJECT » que son entreprise a produit. Cette série a pour vocation de sensibiliser sur un ton humoristique, voire caricatural, les facteurs clés de succès et d'échec des projets, en insistant sur le volet contract management. Cette série Web est proposée comme un outil pédagogique intra-entreprise.
- Alain Brunet et Franck César ont expliqué leur motivation à produire une nouvelle édition de leur ouvrage « Le Contract Management »
- Isabelle Roux-Chenu a témoigné de son expérience dans la création de la filière contract management au sein de Cap Gemini, en liaison directe avec la direction générale du Groupe; et des process qu'elle a mis en place – tant sur le recrutement, que sur le suivi et le développement des collaborateurs, que sur les rôles et responsabilités des Contract Managers au sein de cette entreprise.

Et d'une présentation enthousiaste et dynamique par les représentants de la Commission Process et Outils sur les questionnaires d'évaluation de maturité en Contract Management qui ont été mis au point. Le premier est en accès libre sur le site web de l'AFCM et permet à chacun de s'évaluer sur sa capacité à être ou devenir Contract Manager; les deux suivants traitent d'une part, des savoirs et connaissances, et, d'autre part, des rôles et savoir-faire. Cette intervention a remporté un franc succès et tout à chacun dans la salle a pu s'essayer en ligne au premier questionnaire.

Si vous souhaitez vous-mêmes tenter l'expérience, et savoir quel type de Contract Manager vous êtes (ou pourriez être) :

https://fr.surveymonkey.com/r/AFCM_Questionnaire_1_SAVOIR_ETRE

Une fois le test achevé, un rapport détaillé vous sera envoyé avec un lien vers le Questionnaire 2 (« Savoirs et compétences du Contract Manager »).

Tous les bénévoles qui ont contribué à la réussite de cette matinée sont vivement remerciés, et encouragés à poursuivre leur engagement ainsi qu'à essayer autour d'eux pour que le rayonnement et l'influence de l'AFCM croisse d'année en année.



AU SERVICE DES PROJETS ET DE LEURS ACTEURS : DIFFÉRENTS TYPES DE CONTRATS STANDARDISÉS



Introduction par Peter Rosher

Avocat à la cour & solicitor (Angleterre / Pays de Galles), Associé, cabinet ReedSmith

Si les contrats FIDIC sont les modèles de contrats de construction les plus connus à l'international, il existe une diversité de contrats standardisés, dont les caractéristiques reflètent les spécificités des besoins des acteurs du secteur. Ces dernières années sont en outre marquées par l'essor d'une nouvelle conception collaborative des relations entre cocontractants. Dans ce dossier, des praticiens du droit de la construction présentent les différentes formes standardisées de contrats et leur évolution.

Parmi celles-ci, les contrats JCT et FIDIC sont des contrats standardisés « traditionnels » de construction. Les contrats JCT, créés dans les années 1930, sont les contrats de choix

dans le secteur privé anglais, mais ne sont quasiment pas utilisés en dehors du Royaume-Uni. A l'opposé, les contrats FIDIC ont une vocation internationale et sont désormais la référence pour la réalisation de projets de construction à grande échelle dans le monde entier. Les deux suites de contrats sont ponctuellement mises à jour pour répondre aux demandes des acteurs du secteur.

Les contrats NEC ont été développés dans les années 2000 et représentent un changement de paradigme par rapport aux contrats standardisés déjà existants. Rédigés en anglais non juridique, ils sont conçus comme des outils de pilotage de projet plus que comme des instruments juridiques. Contrairement à l'approche adversariale favorisée par exemple par les contrats JCT, ils mettent l'accent sur l'aspect collaboratif de la relation entre les cocontractants, qui doit permettre de résoudre plus efficacement les éventuels différends. Les contrats NEC sont principalement utilisés dans les pays anglo-saxons, notamment dans le secteur public, mais encore peu à l'international.

Les contrats d'alliance (contrat d'alliance projet PPC2000 et contrat d'alliance-cadre FAC 1) poussent encore plus loin cette approche collaborative. Ils organisent les projets autour d'équipes collaboratives et intégrées, regroupant tous les acteurs du projet, et doivent leur permettre, en alignant leurs intérêts commerciaux, de développer des connaissances partagées, puis d'utiliser celles-ci pour améliorer les résultats du projet, voire de projets futurs. Ces contrats sont principalement utilisés au Royaume-Uni, tant dans le secteur public que privé; ils peuvent également être adaptés à un contexte international, et ont été utilisés notamment en Allemagne, Italie et Bulgarie.

D'autres modèles de contrats ont également émergé, en réponse à des besoins plus spécifiques. C'est le cas par exemple des contrats IChemE, dédiés aux projets complexes d'usines de traitement : ces contrats sont axés sur la performance et se caractérisent par une limitation importante de la responsabilité de l'entrepreneur et un régime de tests étendus. Si la version britannique de ces contrats est bien connue outre-Manche, il est encore difficile de mesurer l'utilisation de leur version internationale. Plus récemment, les Open Solar Contracts, créés en 2019, ont pour but la standardisation des projets d'énergie solaire, dans l'objectif plus global d'accélérer l'accès à l'énergie solaire et d'en réduire le coût. Bâties autour des quatre principes de simplicité, équité, innovation et collaboration, ces contrats sont disponibles gratuitement en ligne.

LES CONTRATS NEC, OUTILS DE PILOTAGE DE PROJET

NÉS DANS LES ANNÉES 1990 DE LA VOLONTÉ DES ACTEURS DE GRANDS PROJETS DE CONSTRUCTION D'ÉVOLUER VERS DES RELATIONS CONTRACTUELLES APAISÉES ET UNE RÉDUCTION DES RÉCLAMATIONS ET DES LITIGES DE FIN DE PROJET, LES CONTRATS NEC (NEW ENGINEERING CONTRACTS) SE SONT IMPLANTÉS DANS LES PAYS ANGLO-SAXONS DEPUIS LES ANNÉES 2000. LEUR ADOPTION PAR LE GOUVERNEMENT ANGLAIS POUR SES PROJETS DE TYPE MARCHÉ PUBLIC PUIS LA RÉALISATION DES INFRASTRUCTURES DES JEUX OLYMPIQUES DE LONDRES EN 2012 ONT LARGEMENT ACCÉLÉRÉ LEUR UTILISATION PAR LES ACTEURS BRITANNIQUES DE LA CONSTRUCTION.



Dominique Auger possède plus 15 ans en tant que Contract Manager et Responsable de département contrat dans le domaine de l'ingénierie et la construction parapétrolière à l'international. Elle est actuellement Directrice Adjointe de Driver Trett France et est spécialisée dans l'analyse de risques contractuels, la stratégie contractuelle et la négociation de contrats.

Si les contrats NEC restent essentiellement cantonnés aux pays du Commonwealth, les entreprises françaises sont peu à peu confrontées à cet « ovni » contractuel lorsqu'elles soumissionnent sur certains grands projets dans ces pays.

Face à ces contrats, les opérateurs non anglo-saxons peuvent être quelque peu déconcertés dans la mesure où ils doivent opérer un véritable changement de paradigme dans leur approche de la gestion de projet.

UNE APPROCHE COLLABORATIVE DANS L'INTÉRÊT DU PROJET

L'esprit du NEC se résume dans la première de ses clauses qui énonce « les différents acteurs du projet doivent travailler en accord avec le contrat et dans un esprit de confiance réciproque et de coopération »⁽¹⁾.

Les contrats standard NEC matérialisent cette affirmation en créant une incitation à de bonnes pratiques de gestion de projet et à une approche collaborative. Ils sont donc rédigés dans un anglais non juridique afin d'être compréhensibles par tous les acteurs du projet et pouvoir être déclinés opérationnellement et au quotidien. Certains y verront une perte de la signification précise des mots employés par rapport aux termes juridiques donc la création d'ambiguïtés potentielles, d'autres l'opportunité de s'approprier un document souvent ignoré à cause du vocabulaire employé.

Ces contrats intègrent le postulat selon lequel un projet n'avance efficacement que si toutes les parties travaillent avec cet objectif. Aussi, ils s'attachent à (ré)établir un certain équilibre des obligations entre les cocontractants et à limiter les sources de litige. Pour cela, ils définissent des délais de notification et de réponse à respecter par les parties, les consé-

quences d'un non-respect de ces obligations ou encore les motifs de refus d'une communication. Par exemple, si le client ne répond pas aux communications de l'entrepreneur dans des délais impartis, ce dernier pourra prétendre à une compensation supplémentaire et/ou une extension des délais. De même, le client ne pourra refuser un planning qui lui est soumis qu'en référence aux causes de refus prévues au contrat.

UNE APPROCHE PRO-ACTIVE

Les obligations définies dans les contrats NEC visent à implémenter une approche pro-active et prospective de la gestion du projet. Il s'agit, sur la base d'un planning « contemporain »⁽²⁾, de s'assurer que les événements pouvant mettre en péril le projet soient identifiés et traités avec un maximum d'anticipation.

66

Ils sont rédigés dans un anglais non juridique afin d'être compréhensibles par tous les acteurs du projet au quotidien.

99

Ainsi, chaque partie a l'obligation de notifier son cocontractant au fil de l'eau des problèmes susceptibles d'affecter le prix, les délais ou la qualité du projet, qu'ils soient d'origine interne ou externe, en émettant un Early Warning. Afin d'inciter le contracteur à la pro-activité, le défaut de notification par l'entrepreneur d'un événement de risque porté par le client est sanctionné par une réduction voire une perte des droits (coûts/délais) associés.

Après notification, les parties doivent conjointement étudier le risque, sa probabilité d'occurrence ainsi que les « mitigations » possibles. Cette obligation se traduit par des dizaines voire des centaines de notifications qu'il faudra émettre, suivre et clore et donc par des ressources projet dédiées à ce suivi.

Cet exercice de prévention des risques impose de disposer d'un planning qui reflète au plus près l'avancement du projet et permet d'identifier le chemin critique et les marges disponibles.

Les standards NEC accordent donc une large place à la définition du planning à fournir par l'entrepreneur, lui imposant de développer un planning de type CPM⁽³⁾ dynamique et de le mettre à jour régulièrement. Ils précisent que faute d'émission du premier planning dans les temps définis au contrat, l'entrepreneur s'expose à une rétention de 25% du montant de ses factures jusqu'à émission de ce document⁽⁴⁾. De même, une demande d'extension de temps non démontrée sur la base du planning contemporain impacté ne sera pas recevable.

UNE GESTION DE PROJET À ADAPTER

Au-delà de l'impératif d'affecter aux projets les ressources nécessaires pour répondre aux obligations contractuelles liées au suivi du planning, le rôle central de la planification des activités, de la gestion du projet en anticipation ainsi que le niveau de transparence requis peuvent constituer, pour un entrepreneur qui n'a pas été exposé à ce type de contrat, une modification significative de la gestion du projet au quotidien. Sans une prise de conscience de ces obligations dès la phase d'appel d'offre, l'entrepreneur sera rapidement en risque de non-res-

66

Lorsque les parties adhèrent à la démarche, l'utilisation des contrats NEC peut devenir un vrai facteur de réussite des projets d'envergure.

99

pect de celles-ci et pourra se priver d'opportunités contractuelles en cours de projet.

Il en est de même concernant le suivi des coûts. Si le contrat est rémunéré en remboursable ou selon le principe du « coût cible »⁽⁵⁾ (Target Cost), l'entrepreneur doit s'assurer d'être en capacité de justifier chacun de ses coûts et produire des prévisions de dépenses sur une base mensuelle.

Par ailleurs, quand ces mécanismes de rémunération s'appliquent, l'entrepreneur est rémunéré par le fee⁽⁶⁾ appliqué sur les coûts. Or, ce fee fait l'objet d'un audit de la part du client, lui permettant de connaître le montant des frais généraux de son cocontractant mais également la marge réalisée. Ce niveau de transparence peut s'avérer perturbant pour une organisation ou des chefs de projet qui n'ont l'habitude d'exécuter ce type de contrat.

Contracter sur la base d'un marché NEC nécessite donc d'en assimiler l'esprit et les outils, et de repenser et/ou d'adapter le mode de gestion du projet, l'organisation de l'équipe projet et d'intégrer la gestion du planning comme un véritable outil de management du contrat. Ajoutés à une transparence aussi bien dans la relation contractuelle que dans les coûts, ces bouleversements peuvent être profonds. Néanmoins, lorsque le contrat n'est pas dénaturé dans son esprit et que les parties adhèrent à la démarche, l'utilisation des contrats NEC peut devenir un vrai facteur de réussite des projets d'envergure.



1 - Clause 10 « The Employer, the Contractor, the Project Manager and the Supervisor shall act as stated in this contract and in a spirit of mutual trust and cooperation ».

2 - Planning reflétant l'avancement réel du projet à l'instant considéré

3 - CPM = critical path methodology

4 - NEC 3 ECC (Engineering and Construction contract) clause 50.3

5 - Mécanisme selon lequel les cocontractants définissent le coût cible du projet et se partagent les gains ou les pertes constatés par rapport à ce coût cible en fin de projet

6 - Coefficient ou montant défini contractuellement et appliqué par l'entrepreneur sur les coûts remboursés par le client.

NEC3 MECHANISMS: HOW TO MAKE THE MOST OF THEM?

PONTICELLI FRÈRES HAS NEC3 EXPERIENCE MOSTLY IN AFRICA AND ITS FEEDBACK IS VERY POSITIVE.



Suganjah SHANTHIPAN

Titulaire d'un Master 2 en contentieux des affaires de l'université Panthéon Sorbonne Paris I et d'un Master en droit des affaires de l'université Panthéon Assas Paris II, juriste de formation, et Contract Manager au sein du département Contrats de Ponticelli Frères.

NEC3 is promoting an environment on getting the work done, focusing on modern and good project management so as to resolve commercial matters, such as claims and other matters, quickly and fairly. Hence, the contract is directly administered by the project team, whose parties can choose the best strategy that is suitable for the working conditions to carry out the project. In this way, the attitude and behaviour for a project team running a successful NEC3 project should be open-minded, willing to pay attention to different ideas, proactive in sorting out issues, respecting the other party as a partner and with good communication and teamwork abilities.

Some of the usual challenges experienced all over an NEC3 project that parties have to deal with are:

- The parties should work in a spirit of mutual trust and co-operation.
- The parties have to implement necessary administrative resources in managing NEC3 specific features. Nevertheless, such increased management resources are generally considered to be compensated by higher chances of improved project outcomes, greatly reduced final account work periods after completion and reducing the risk and expense of long-running disputes.
- Risks should be identified, discussed and jointly managed by the parties at an early phase so that their impact is managed and, where possible, reduced. The early warning procedure of a potential risk is about preventing rather than curing and encourages the parties' efforts to be proactive instead of reactive against any risk. Correct commitment with the early warning procedure is the main factor for a successful NEC3 project. If a party fails to submit an early warning, it could then affect the assessment of a compensation event.
- The parties are mutually focused on resolving any compensation event matters as soon as possible. Compensation events are submitted, assessed and approved on a forecasted cost basis. This means that risk is split equally between the parties.
- Timely responses to communications are important. Proper communication remains essential to

“

Extra effort in the short term leads to less difficulties in the long term.

”

ensure that delays in the project are not incurred as a result of a lack of communication.

- The parties are encouraged to resolve any matters as soon as possible. In this way, disputes are avoided, or at least minimised. The NEC3 achieves this by applying foresight collaboratively which mitigates problems and reduces risk. It also has a clear division of function and responsibility that helps accountability and motivates people to play their part in the contract and on the project. Claims and disputes will however arise out of events where the contract scope is not clear. This is especially true on large projects with multiple interfaces, unknown risks, and sometimes where the scope is ambiguous in certain instances. It is imperative that the scope of work is clear, fully defined and without ambiguities.

No matter in which country it applies, if NEC3 mechanisms are well managed with enough resources and a really collaborative approach, NEC3 objectives can be fulfilled in practice. This is a topic of behaviour and culture change. Last but not least, NEC3 embodies that a project's success relies upon making decisions that promote value for money. It aims on sorting out costs as soon as possible opposed to leaving it to the end of the project, a final account claim dealt with by arbitration, or the courts. Extra effort in the short term leads to less difficulties in the long term. And this is probably why the NEC works so well.

L'ACTUALITÉ DES CONTRATS FIDIC

FIDIC A CONNU EN 2017 UNE ANNÉE PARTICULIÈREMENT PRODUCTIVE, AVEC LA PUBLICATION DE 6 NOUVEAUX MODÈLES DE CONTRAT, DONT LA TRÈS ATTENDUE MISE À JOUR DE L'ICONIQUE TRIPTYQUE DES CONTRATS FIDIC RED, YELLOW ET SILVER BOOKS 1999.



Vincent Leloup (FCI Arb, FDBF, MDRBF) est expert en gestion de contrats de construction. Double cursus ingénieur (Agro-GREF) et juriste en droit de la construction (King's College, Londres), 20 ans d'expérience sur projets de construction internationaux en entreprise travaux puis en société d'ingénierie-conseil, il intervient en libéral depuis quelques années pour des prestations de formation, conseil et résolution de litiges (comités de règlement des différends, arbitrage). Membre du Comité Contrats de FIDIC, co-rédacteur du FIDIC White Book 2017 et rédacteur principal de la mise à jour du FIDIC Green Book (en cours), il est aussi fondateur et directeur des études du DU International Construction Contracts dispensé par l'Université Paris-Panthéon Assas.

L'édition 1999 aura rencontré un succès planétaire sans précédent – son adoption comme modèle de contrat de référence par les bailleurs de fonds internationaux multilatéraux (Banque Mondiale, Banque Asiatique de Développement, Banque Africaine de Développement, etc.) aura contribué à l'expansion de son utilisation dans plus de 150 pays, et a en corollaire également fortement influencé le secteur privé : les contrats FIDIC se sont imposés comme modèles de contrat utilisés dans un grand nombre d'opérations PPP, mais aussi auprès de maîtres d'ouvrages privés multinationaux.

L'édition 2017 a bénéficié du fort retour d'expérience de l'utilisation de l'édition 1999, et a introduit un grand nombre d'évolutions telles que :

- Renforcement du rôle central du FIDIC Engineer, point de passage incontournable pour toute réclamation de l'Entrepreneur⁽¹⁾ ;
- Rôle accru du Dispute Adjudication Board (DAB), devenant le Dispute Avoidance/Adjudication Board (DAAB) – mobilisé systématiquement dès le début du contrat⁽²⁾, il a un rôle explicite non plus uniquement de résolution rapide de litiges (84 jours) mais aussi de prévention de litiges ;
- Procédures détaillées d'administration de contrat, incluant étapes de gestion à respecter pas-à-pas, et clairs délais associés,
- Procédures distinctes de gestion des réclamations, des différends et des modifications ;
- Plus de réciprocité dans les obligations des parties ; et
- Formalisme accru.

Il est encore trop tôt pour mesurer l'impact sur le marché de l'édition 2017. Comme pour chaque nouvelle édition, plusieurs années seront nécessaires pour que 1) les maîtres d'ouvrages l'intègrent dans leurs processus de passation de marchés et 2) des contrats soient formés et apportent de premiers retours d'expérience. On peut cependant noter que d'ores et déjà plusieurs bailleurs de fonds ont signé un accord d'utilisation avec FIDIC, et que des contrats sont en cours de préparation sur la base de

l'édition 2017, dans le secteur des infrastructures⁽³⁾ comme du bâtiment⁽⁴⁾.

Il convient aussi de noter l'évolution majeure apportée par FIDIC en 2017 à ses contrats-types de prestations intellectuelles. En qualité d'association internationale des ingénieurs-conseils, la mise à jour du FIDIC White Book (Client-Consultant), qui datait de 2006, était vivement attendue du fait de quelques critiques essuyées par cette dernière version, notamment concernant les processus de suspension et résiliation, la définition des niveaux de responsabilité des Parties, ou l'absence de dispositions explicites permettant de faire le lien entre le rôle du FIDIC Engineer dans un contrat de travaux, et sa relation contractuelle afférente avec le maître d'ouvrage dans le White Book. L'édition 2017, que j'ai eu le plaisir de corédiger, règle tous ces points, et apporte de nombreuses plus-values sur la manière de gérer les délais d'exécution, les modifications du périmètre des services, ou bien encore la propriété intellectuelle. Le White Book s'accom-

66

L'édition 2017 apporte de nombreuses plus-values sur la manière de gérer les délais d'exécution, le périmètre des services, la propriété intellectuelle...

99

pagne du Sub-Consultancy Agreement (marché de sous-traitance entre consultants) et du JV Agreement (marché de co-traitance entre consultants).

L'année 2019 est quant à elle marquée par la publication du FIDIC Emerald Book, dédié aux marchés contenant une majorité de travaux souterrains (tunnels, barrages, etc.). Il s'agit d'un contrat de conception-réalisation établi sur la base du FIDIC Yellow Book 2017 auxquels des dispositions permettant de couvrir les spécificités des travaux souterrains ont été intégrées, telles que :

- La mise en place par le Maître d'Ouvrage d'un Geotechnical Baseline Report (GBR), qui définit les conditions de sous-sol attendues dans l'exécution des travaux, et face auquel l'Entrepreneur viendra s'engager sur des cadences d'excavation via un Schedule of Baseline. En cas de variation entre les conditions réelles et celles attendues, les cadences sur lesquels l'Entrepreneur s'est engagé seront utilisés pour ajuster automatiquement le délai d'achèvement des travaux, et le prix du marché (à la hausse comme à la baisse), sans nécessiter le recours à une procédure de réclamations ou de modification. Une façon simple et efficace de gérer l'habituel décalage entre prévision et réalité, avec des mécanismes d'ajustement prédéfinis dans le contrat;
- Le GBR définit des conditions limites au-delà desquelles les conditions réelles seront considérées comme imprévisibles (et non seulement imprévues) et traitées via une procédure usuelle de réclamation
- Bien que le contrat soit au forfait, les travaux d'excavation sont payés via prix unitaires. Il intègre également un Completion Schedule, qui sera remplacé par le planning des travaux (the « Programme ») en cours de mise en œuvre du contrat et qui s'appuie sur les cadences renseignées par l'Entrepreneur dans son Schedule of Baselines.

- Enfin, parmi les autres nouveautés sont à noter l'introduction d'un Contract Risk Register et d'un Contract Risk Management Plan.

L'une des principales plus-values de l'Emerald Book est donc de permettre d'anticiper l'imprévu (mais néanmoins prévisible) en définissant précisément comment adapter le contrat en conséquence sans avoir besoin de passer par une procédure fastidieuse de réclamation nécessitant que l'Entrepreneur apporte la preuve de son préjudice économique et temporel.

Bien qu'un premier bilan d'utilisation de l'Emerald Book ne pourra raisonnablement être établi avant 2 à 3 ans, il convient de noter que le groupe de travail chargé de sa rédaction a collaboré avec les équipes projets du CERN à Genève pour sa préparation, et le projet du LHC à haute luminosité du CERN^[5], incluant de nombreux puits et galeries souterraines, intègre les dispositions phares de l'Emerald Book.

L'année 2020 verra pour sa part la publication en fin d'année de la mise à jour du Green Book, dont j'ai l'honneur d'être le rédacteur principal. FIDIC vise à ce que ce modèle court de contrat ne soit plus uniquement réservé à des marchés de faible montant, mais à tout marché pour lequel les parties souhaitent bénéficier d'un cadre contractuel simplifié où les dispositions soient limitées aux droits et obligations essentiels des Parties. En somme, que le Green Book voit son champ d'utilisation élargi et qu'il puisse être vu comme une alternative aux contrats FIDIC Red et Yellow Books dans certains cas. Dissocier l'essentiel de l'accessoire, et valoriser la simplicité comme marque de sophistication, n'est pas un mince enjeu et je vous donne donc rendez-vous dans un an pour ce prochain contrat FIDIC!

66

L'Emerald Book permet d'anticiper l'imprévu en définissant comment adapter le contrat sans passer par une procédure fastidieuse de réclamation.

99



International Federation of Consulting Engineers
The Global Voice of Consulting Engineers

POUR ALLER PLUS LOIN :

Ceux intéressés pour devenir Contract Managers sur des opérations de construction internationales sont invités à consulter le programme proposé par le D.U. International Construction Contracts, dispensé par l'Université Paris 2 Panthéon-Assas et que j'ai créé il y a 4 ans avec le Professeur Périnet-Marquet. Les cours sont entièrement en anglais, se déroulent de Septembre à Mai sur un rythme de 3 jours par mois et pour un volume total de 158 heures.

<https://cfp.u-paris2.fr/fr/formations/offre-de-formation/diplome-duniversite-du/diplome-duniversite-international-construction>

1 - L'édition 1999 permettait de saisir directement le Dispute Adjudication Board pour quelques sujets de différend, sans attendre de décision formelle de l'Engineer

2 - Dans le FIDIC Red, Yellow comme Silver Book, alors que cela n'était uniquement le cas que dans le Red Book dans l'édition 1999

3 - Exemple : lignes ferroviaires à grande vitesse en Inde

4 - Exemples : extension du siège de la BEI à Luxembourg, ou extension du Palais des Nations à Genève.

5 - <https://home.cern/fr/science/accelerators/high-luminosity-lhc>

LA FIDIC, SES MODÈLES CONTRACTUELS ET DES EXEMPLES DE PRATIQUES INADÉQUATES FACE À DES RISQUES CONNUS

LA FÉDÉRATION INTERNATIONALE DES INGÉNIEURS-CONSEILS (FIDIC) A ÉTÉ CRÉÉE EN 1913 À BRUXELLES À L'INITIATIVE D'INGÉNIEURS FRANCOPHONES. AUJOURD'HUI, C'EST UNE INSTITUTION LOCALISÉE À GENÈVE. ELLE RECOMMANDE LA RÉALISATION D'INVESTISSEMENTS RESPONSABLES DANS LE CADRE DE PROJETS DE CONSTRUCTION, NOTAMMENT PAR LA MISE À DISPOSITION ET LA PROMOTION DE BONNES PRATIQUES ET D'OUTILS.



Gilles Castan, Associate chez Currie & Brown, Adjudicateur accrédité par la FIDIC, Contract, claim et Risk Manager

Les outils les plus célèbres promus par la FIDIC sont les modèles de contrats (« contracts » dont l'objet immédiat est en tout ou partie de livrer des travaux) et d'accords (« agreements » dont l'objet immédiat n'est pas de livrer des travaux). La pratique se réfère à ces modèles par des codes de couleur (le premier modèle publié a été appelé le livre rouge ou « red book » en raison de sa couverture rouge et l'usage est demeuré pour les autres modèles).

Pour les modèles de contrat, la question se pose toujours de sélectionner le modèle le plus adéquat pour satisfaire aux exigences du projet. On peut présenter la situation de la façon suivante :

- Les travaux envisagés concernent le percement de tunnels : Livre émeraude (« esmeralda book ») dont la publication est intervenue en 2019.
- Les travaux envisagés concernent le dragage sous-marin : Livre bleu (« Blue Book ») qui a été publié en 2001 pour l'édition test, en 2006 pour la 1ère édition en 2016 pour la 2nde édition.
- Les travaux envisagés concernent des travaux simples, rapides et peu onéreux : Livre vert (« Green Book ») qui a été édité en 1999.

Les travaux envisagés sont autres que ceux sus-mentionnés :

- La conception du produit final (« Travaux Permanents » dans la terminologie FIDIC) est imposée à l'entrepreneur qui en assure les études d'exécution et la réalisation sur la base d'un partage des risques

classique : c'est le marché de travaux connu sous le nom de Livre Rouge (« Red Book ») qui a connu différentes éditions en 1957, 1967, 1973, 1987, 1999 et 2017.

- Une version proche du Red Book a été entérinée et publiée par quelques grands bailleurs de fonds internationaux sous le nom de Livre Rose (« Pink Book ») ; ce contrat a été publié en 2005 pour l'édition test, en 2006 pour la 1ère édition en 2010 pour la 2nde édition.

- La conception du produit final est laissée à l'initiative de l'entrepreneur sur la base d'un important transfert de risques du maître de l'ouvrage en direction de l'entrepreneur : c'est le marché clé en main (« turnkey ») qui a été édité en 1995 sous le nom de « Livre Orange » (« Orange Book »), puis en 1999 et en 2017 sous le nom de « Livre Argent » (« Silver Book »).

- La conception du produit final est laissée à l'initiative de l'entrepreneur sur la base d'un partage des risques classique sans lui imposer d'assumer ni exploitation ni maintenance : c'est le marché de conception-réalisation connu sous le nom de Livre Jaune (« Yellow Book ») qui a connu différentes éditions en 1963, 1980, 1987, 1999 et 2017.

- La conception du produit final (installation neuve) est laissée à l'initiative de l'entrepreneur sur la base d'un partage des risques classique en lui imposant d'assumer exploitation et maintenance : c'est le marché de conception-réalisation-exploitation (la maintenance est sous-entendue au titre de l'exigence du maintien en condition opérationnelle) connu sous le nom de « Livre Or » (« Gold Book »). L'installation à rénover fera peut-être l'objet du Livre Bronze (« Bronze Book ») que la FIDIC annonce comme escompté depuis plusieurs années.

La diffusion des contrats FIDIC a connu une ampleur sans égale depuis 2005 lorsque les bailleurs de fond internationaux ont largement choisi de les utiliser en tout ou partie comme trame de conditions générales (ex. : les achats de travaux seuls sont réalisés en utilisant le Livre Rose qui est un Livre Rouge qui tient compte de la présence d'un bailleur de fonds inter-

nationaux ; le contrat « clé en main » de la Banque Mondiale » est un modèle dont la moitié des clauses reprend le modèle FIDIC correspondant).

Il réside néanmoins des difficultés ou interprétations possibles dans des cas où les parties n'ont pas proprement géré dans la rédaction des contrats les risques juridico-techniques. Ci-dessous des exemples de problèmes récemment rencontrés issus de l'usage du Livre Rouge :

Exemple n°1

Le client a demandé à un consultant de faire un design puis de préparer un contrat soumis au Livre Rouge. L'accord de consultant comportait le devoir de faire le design en obligation de moyens (« skill and care ») à certains endroits et en obligation de résultat (« fit for the purpose ») à d'autres. Aujourd'hui des sinistres sont apparus, il est avéré que le design respectait les « bonnes pratiques de la profession » mais n'était pas conforme à « l'usage auquel il était destiné ». Le droit applicable étant de l'obédience Common Law, la question se pose de l'extension à l'Accord de consultant suivant la jurisprudence de la Cour Suprême du 3 août 2017 entre MT Højgaard A/S et E.ON Climate and Renewables UK Robin Rigg East Ltd qui, face à cette problématique, a imposé à l'entrepreneur de livrer un design conforme à sa destination. La question ne se poserait pas si la façon de procéder au design avait été traitée dans un seul endroit puisque la Common Law offre la possibilité de le faire.

Exemple n°2

Face à un design insuffisant produit par un consultant, l'entrepreneur a été « invité » à produire un complément. Il a accepté sous réserve de ne pas engager sa responsabilité ce sur quoi l'ingénieur chargé d'administrer le contrat ne s'est jamais prononcé. Suite à un sinistre, son design a été ultérieurement considéré comme insuffisant. La question se pose à nouveau de savoir si un acteur de la construction peut produire un design sans en assumer les conséquences, même s'il n'a pas touché un centime pour cela. Classiquement rencontré en Livre Rouge, le sujet aurait pu faire l'objet d'un certain nombre de dispositions dans les Conditions Particulières plutôt que de conduire les parties à de pénibles discussions pré-contentieuses susceptibles de générer un contentieux ouvert.

Exemple n°3

Dans tous les cas d'utilisation du Livre Rouge, l'Entrepreneur convertit les études de design en études d'exécution. Le Consultant a communiqué des plans qui n'expliquaient ni ce qu'étaient les seuils de résistance requis ni les forces auxquelles les ouvrages étaient soumis. Face à un sinistre ayant pour origine la rencontre de forces très supérieures à la résistance des matériaux employés, la question se pose aujourd'hui de savoir :

- si l'absence de mention des forces auxquelles les ouvrages étaient soumis était une erreur du Consultant dont le client devait assumer les conséquences à l'égard de l'entrepreneur ou bien
- si l'entrepreneur n'avait pas commis une erreur en ne demandant pas des informations dont l'absence était criante ou bien
- s'il convient de faire un partage de responsabilité et comment.

Dans la partie technique du contrat, est en cause la façon dont les pièces écrites ont été rédigées par des gens qui n'ont pas été formés pour la rédaction de pièces contractuelles.

Exemple n°4

Le contrat fondé sur le Livre Rouge n'a pas modifié la sous-clause 12.3 qui prévoit les conditions de remise en cause de prix unitaire. Les conditions de variations ont été rencontrées et l'ingénieur, chargé d'administrer le contrat, rencontre des difficultés pour reconstituer un prix nouveau : comment reconstituer les nouveaux frais généraux, les prix inclus entre 100% de la quantité théorique et le seuil de tolérance contractuel varient-ils ou pas ? Faute d'avoir précisé ces éléments, d'avoir décidé que les taux étaient fixes ou d'avoir écarté le prix aux quantités au profit d'un prix forfaitaire (ce qui est parfaitement possible), les parties subissent une incertitude et l'ingénieur ne parvient pas à émettre une « détermination » au titre de la sous-clause 3.5. Il a gagné son contrat financé par un bailleur de fonds international car il était le moins cher mais il ne dispose pas des ressources en qualité suffisante pour traiter du problème.

En conclusion, s'il est certain que les modèles de contrats FIDIC sont parfaitement adaptés à la construction, il est regrettable que certains opérateurs économiques profitent de leur position pour imposer des pratiques contractuelles inadéquates.

66

La diffusion des contrats FIDIC a connu une ampleur sans égale depuis 2005, lorsque les bailleurs de fonds internationaux ont largement choisi de les utiliser en tout ou partie comme trame de conditions générales.

99

JCT CONTRACTS EXPLAINED

A VERY BRITISH FORM OF CONTRACT



Louis Cointreau, Directeur régional France et pays francophones, Systech International

HISTORY

Since the 1930s the most common and readily understood standard form contracts in the UK have been published by the Joint Contracts Tribunal (JCT). The JCT is a membership body representing employer, contractor, specialist trades and professional interests. JCT contracts are most popular with UK private sector clients and commercial developers and for building and construction works for all types of contracting arrangements. They are seen as traditional forms in terms of their drafting and legal style.

JCT CONTRACTS - MAIN FEATURES AND EDITIONS

The latest edition of the JCT family of contracts is 2016. Over the past twenty years, full suite changes have been made in 1998, 2005 and 2011. Changes have been largely due to legislative and regulatory changes - only the very latest editions of the forms are published and recommended for commercial use, subject to interim amendments. There are now over 100 separate forms, sub-contracts and guides within the 2016 family of documents.

JCT (2016)	NEC4 (2018)	FIDIC 2017
Based on traditional forms and expanded over time to cover all construction works	A radical departure from traditional contracts	Based on traditional forms, expanded over time to cover all construction works
Legalistic style and format, general conditions of contract, bespoke amendments	Plain English, no legal terminology, range of options within ECC, general conditions, amended by Z clauses	Legalistic style and format, general conditions of contract, bespoke amendments
Legal document rather than management procedures. Constructing Excellence contract is based on partnering and collaborative working	Drafting encourages effective project management and collaborative working. Includes Risk Register and Early Warnings but time limits impose burdens on Project Managers and Contractors	Legal document rather than management procedures
Contract Administrator	Project Manager with full delegated powers from Employer	Engineer, some decisions needed from Employer
Pricing and payment mechanisms dependent on contract choice and arrangement e.g. lump sum, re-measurement, cost reimbursement	ECC has options for choice of contracting arrangements (A-F), is a modular, flexible contract and payments are based on which option applies	Pricing and payment mechanisms dependent on contract choice.
Separate Variations, Extension of time and claims clauses	Compensation Events	Separate Variations, Extension of time and claims clauses.
Adjudication and Litigation	Adjudication (with Dispute Avoidance Board provisions) and litigation	Dispute Adjudication Avoidance Board (DAAB) and arbitration
No international use	Limited international take up	International track record

The JCT forms attempt to regulate for all circumstances, types and size of works but are seen as representing an adversarial rather than a collaborative approach to contracting. This arises from the very drafting of the forms, which requires consensus among employers/clients, contractors or specialist trades, while all have partly diverging commercial interests. In addition, the need to reach compromises on detailed contract terms requires significant time, with an impact on the dates of issuance and update of the JCT forms.

JCT contracts provide for the four main UK contracting approaches: traditional; Design and Build; Management contracts and Partnering. All main contract forms are aligned to match terms and provisions in the supporting sub-contracts and services contracts.

JCT ALTERNATIVES - NEC AND FIDIC

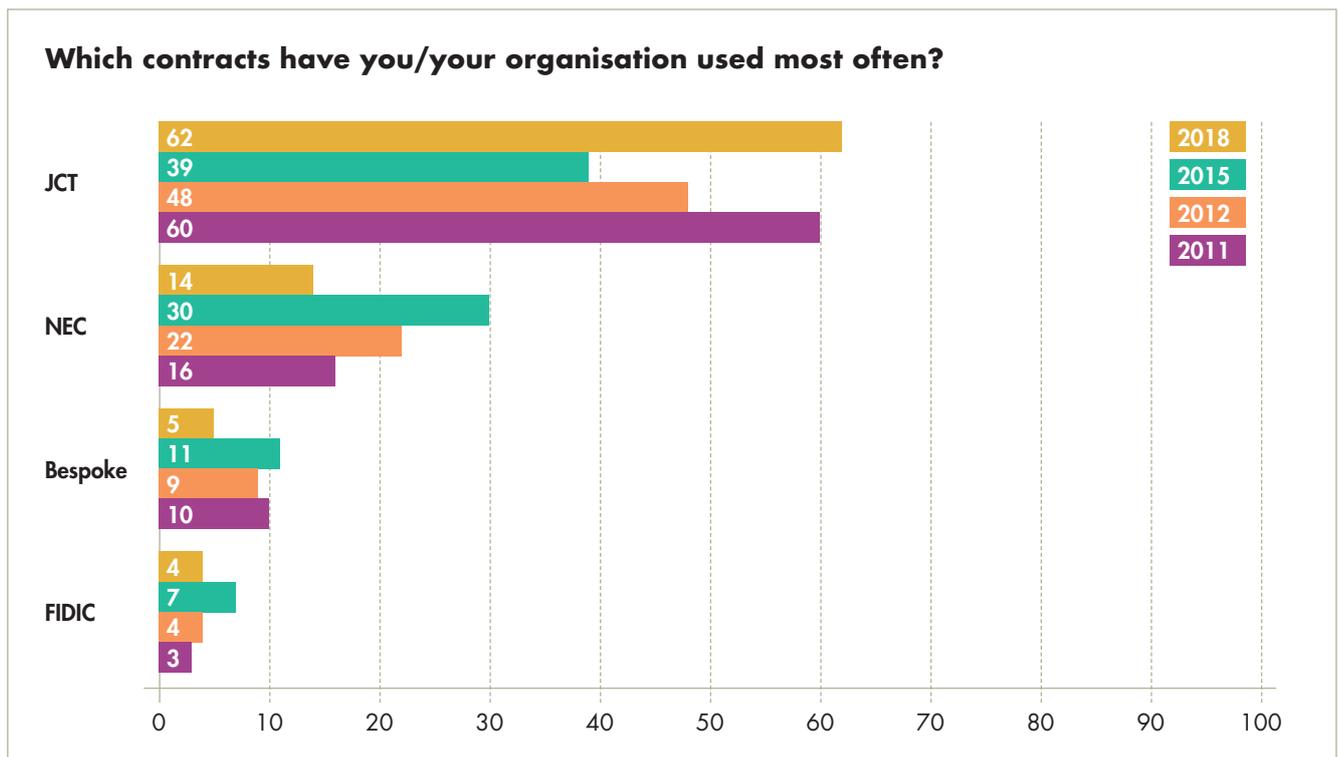
While JCT and FIDIC arise from traditional forms of contracts, the New Engineering Contract (NEC)

was published in 1993 as a radical departure from the same.

As outlined in the comparison table above, the main contractual features of JCT Contracts are closer to FIDIC than NEC provisions. For instance, while both JCT and FIDIC feature separate Variation, extension of time and claims clauses, NEC introduces Compensation Events.

USE OF JCT CONTRACTS

Until the mid-2015, NEC saw its use by UK practitioners increase year after year, whereas JCT's own use appeared to be receding as a consequence. But the latest edition of the Contracts in Use surveys from the National Building Specification (NBS) showed a dramatic reversal of this trend, as presented in the below graph. While NEC contracts are undoubtedly the contract of choice for most public sector works, the private sector appears to favour the use of JCT forms. –



Source: National Construction Contracts and Law Survey, National Building Specification, RIBA Enterprises, 2015 and 2018

The above graph also shows the relatively limited use of FIDIC forms in the UK, evidencing JCT's prevalence among traditional standard forms of contract in its land of origin. Conversely and unlike FIDIC forms, JCT forms are seldom, if at all, used in other countries.

CONCLUSION

JCT contracts are used in the UK for a range of building projects and types, are well understood by

contractors and professionals and are used 'most often' in the private sector and with commercial clients. It is therefore essential for any international stakeholder of a UK-based construction project to be familiarised with the contents and operation of JCT contracts



OPEN SOLAR CONTRACTS

POWERING THE ENERGY TRANSITION

THE GLOBAL ENERGY SYSTEM IS IN AN INEVITABLE TRANSITION TO A MORE SUSTAINABLE FUTURE, WITH RENEWABLES PLAYING A CENTRAL ROLE. THE DECREASE IN THE COST OF SOLAR POWER HAS BEEN PARTICULARLY REMARKABLE. THE GLOBAL WEIGHTED-AVERAGE LEVELISED COST OF ELECTRICITY (LCOE) FOR UTILITY-SCALE SOLAR PHOTOVOLTAICS (PV) FELL AN ESTIMATED 77% BETWEEN 2010 AND 2018⁽¹⁾. SOLAR POWER CAN NOW COMPETE HEAD-ON WITH NON-RENEWABLE POWER GENERATION.



Jean-Pascal Pham-Ba,
Secrétaire Général et Porte
Parole de Terrawatt Initiative

Yet, solar power generation assets (SPGAs) are not comparable to conventional power generation assets since they are typically smaller in scale, highly modular, and intrinsically less complex. They also have a front-loaded cost profile characterised by no fuel costs and limited operation and maintenance (O&M) expenditure. The relative simplicity and replicability of solar PV systems present an excellent opportunity to industrialise the transactional work. Contractual standardisation has been proven effective in other sectors, from construction to derivatives.

In the aftermath of COP 21, the International Renewable Energy Agency (IRENA) and Terawatt Initiative (TWI) undertook a joint effort to simplify and streamline the contractual framework for solar power and thereby reducing negotiations to a limited number of critical technical and financial terms, enabling all parties involved in a transaction to save considerable time and money.

Contractual standardisation also enables the broad dissemination of best practices. By translating best practices into universally applicable templates, standardisation can disseminate market-tested solutions on a global scale. For instance, best practices in risk allocation, when replicated more broadly, can avoid cases, where the risks are not allocated to the parties that are best able to manage them and hence the risks, are overpriced (i.e., priced as if they are more probable or severe than they are).

It also should ease the due-diligence processes for financiers and pave the way for project aggregation and securitisation.

The objective is to further reduce solar power LCOE and further accelerate access to affordable, reliable, sustainable and modern energy for all, United Nations's Sustainable Development Goal #7.

The Open Solar Contracts initiative offers six core contract types spanning different transactions in the solar power supply chain⁽²⁾.

These are:

1. Implementation Agreement
2. Power Purchase Agreement
3. Supply Agreement
4. Installation Agreement
5. Operation and Maintenance (O&M) Agreement
6. Financing Term Sheet

Work on the contracts can be supported by review of specific model clauses, in order to reduce complexity and deal with cross-cutting matters in a consistent manner.

Such matters include:

1. Governing Law
2. Dispute Resolution
3. Corruption and Sanction
4. Force Majeure

The Open Solar Contracts approach follows four main principles:

Simplicity means that contracts have a lean structure. Definitions and cross-references are harmonized across the entire suite.

All contracts are based on explicit common assumptions, making them consistent across the value chain as well as easy to understand and implement.



OPEN SOLAR
C O N T R A C T S

Each contract template comprises:

- general terms and conditions in the main body of the agreement, which are anticipated to be acceptable in all jurisdictions, including appropriate options to fit most circumstances,
- a Key Information Table, containing all the negotiated variables of a specific transaction,
- several schedules where project-specific and jurisdiction-specific details may be included, and,
- footnotes highlighting instances where particular consideration needs to be given to specific clauses to ensure that such provisions are suitable for the particular project circumstances and jurisdiction.

In practice, some provisions may need to be tailored to the commercial specifics of a given transaction for which legal advice should be sought. However, one of the primary benefits of the Open Solar Contracts is that they are straightforward and use concise language.

Fairness means balancing risk allocation. Investment risks are allocated among stakeholders in a fair and balanced manner. Based on a well-defined risk universe, each set of risks is allocated to the party best able to manage them cost-effectively, the initiative considers that the allocation is mutually agreeable by all parties.

Innovation means applying new thinking to existing practices not only by providing simplified processes, but also by proposing new substantial approaches

(for example, a split approach to the conventional engineering, procurement and construction (EPC) contract structure). This helps to identify smarter, more effective solutions to produce bankable contract documentation. The drafting is also thought to be more easily digitalized with limited open-ended issues to automatize, in the future, the contractual performance.

Collaboration places inclusivity at the core. The contract templates were developed through a collaborative and consultative process benefiting of inputs from top-tier law firms, lenders, developers, contractors and industry association³. All stakeholders are more than welcomed to review the contracts and provide their feedback, which will help to balance various perspectives and with continually improving the contract templates in line with market needs.

The resulting package of contract templates offers a logical solution using tried-and-tested principles to achieve a simple, high-quality, and user-friendly contractual suite for SPGAs. The templates are intended to be used in conjunction with one another to ensure that the scope of work and risks are appropriately allocated.

IRENA and TWI are pleased to offer the Open Solar Contracts under Creative Commons license to the global solar power community.

Open Solar Contracts can be downloaded at <https://opensolarcontracts.org>.

66

In the aftermath
of COP 21,
the IRENA and
Terawatt
Initiative
undertook a
joint effort to
simplify and
streamline the
contractual
framework for
solar power.

99



1 - IRENA (2019a), *Renewable power generation costs in 2018*, International Renewable Energy Agency, Abu Dhabi.

2 - In English language only. Partners to develop French and Spanish languages versions are welcomed.

3 - Workstream leaders are Baker McKenzie, Covington, Dentons, Eversheds Sutherland, Freshfields Bruckhaus Deringer, Latham & Watkins, Milbank, Norton Rose Fullbright, ReedSmith and Solar Power Europe

ALLIANCE CONTRACTS

THE F.A.Q.



David Mosey PhD, Director of the Centre of Construction Law and Dispute Resolution at King's College London

*Propos recueillis par
Louis Cointreau*

What defines an « alliance contract » and what makes it distinctive from usual standard forms?

An alliance can be described as a collaborative and integrated team brought together from across the supply chain, who share a set of common goals aligned with client outcomes and who work under agreed incentives.

Construction projects should always be a team endeavour, yet collaboration among individuals engaged on a project or programme of work is only made possible by integrating the differing needs and commercial priorities of the organisations who employ them. Knowledge is power, and the legal and commercial tests of collaborative construction procurement under an alliance include:

- Firstly, whether team members build up shared knowledge at a time when it can be used to improve project outcomes
- Secondly, whether team

members use that shared knowledge to improve project outcomes rather than for their individual benefit.

Many procurement models and contracts provide little time or opportunity for consultants, contractors, subcontractors, manufacturers and operators to integrate their work. Instead, these models attempt to fix prices without joint cost analysis and to transfer risks without joint risk management, often encouraging misunderstandings and disputes that lead to cost overruns, delays and defects.

By undertaking collaborative construction procurement through an alliance, a team should improve the quality of design, cost and risk data, and should thereby align the parties' commercial interests, setting out new processes and relationships through which they develop, share and apply information in ways that improve the design, construction and operation of their projects.

A contract governing an alliance should go beyond any other standard form by creating relationships and processes that answer the following questions:

- How is the alliance created, between which members and can additional members be added?
- Why is the alliance created, what are the measures and targets for its success and how is it brought to an end if it does not succeed?
- How is each stage of the agreed scope of works, services and supplies authorised, in what stages and to which alliance members?
- What will alliance members do

together or individually in order to improve economic and social value, by means of what contributions and by what deadlines?

- How will alliance members be rewarded for their work?
- How will the alliance members reach decisions, manage risks and avoid disputes?

King's research distinguished between the following types of alliance contract:

- A 'project alliance contract' where a team is brought together to deliver a single project
- A 'framework alliance contract' where a long-term relationship is established linked to the award of contracts for a number of projects, so that a team can use lessons learned on one project to improve the delivery of other projects.

A project alliance contract such as PPC2000 integrates the team members and their work through direct multi-party relationships

and through an EU-compliant, two-stage contract. Arup in their 2008 report to the UK Office of Government Commerce (OGC) described PPC as "a procurement system that provides the processes and mechanisms for planning, procurement and delivery of construction works. The system is based on the application of a number of processes and it is essential that the processes stated are applied."

Early contractor involvement is integral to the two-stage structure of a PPC2000 project alliance, including:

- The conditional preconstruction phase appointment of all team members and the preconditions to the construction phase proceeding
- The processes of preconstruction phase design developed by the design team, coordinated by a lead designer and approved by a core group
- The processes for appointing subcontractors and suppliers by approval of business cases or by mini-competitions organised by the main contractor, with all proposals subject to core group consultation
- The build-up of the cost data that leads to agreement of an agreed maximum price that cannot exceed the previously agreed budget.

66

Many procurement models and contracts provide little time or opportunity for consultants, contractors, subcontractors, manufacturers and operators to integrate their work.

99

A framework alliance contract such as FAC-1 creates a multi-party structure connecting alliance members that include one or more clients and any combination of selected consultants, contractors, suppliers and providers engaged on any number of projects. It sets out:

- the reasons why the framework alliance is being created, stating its agreed objectives, success measures, targets and incentives together with agreed exit routes if agreed targets are not fulfilled
- the procedures by which work will be awarded to alliance members, whether under a direct award procedure or a competitive award procedure and also under early standard form orders
- provision for the ways in which the alliance members agree to seek improved value, working together through agreed alliance activities in accordance with an agreed timetable
- provision for agreed template project documents that include any one or more forms of project contract for use in any jurisdiction.

To which extent are such contracts used in the UK and around the world?

PPC2000 has been successfully adopted in the UK on a wide variety of projects by up to 7% of all UK clients. It is used extensively by the UK Ministry of Justice, including as the basis for integrating the teams and processes that support numerous projects adopting Building Information Modelling ('BIM'). Using PPC2000 with BIM, the Ministry of Justice Cookham Wood team achieved agreed cost savings of 20%, reduced their construction programme from 50 to 44 weeks (with a consequent saving of £85,000 in time-related site overheads) and agreed important design improvements. (<https://www.gov.uk/government/publications/procurement-trial-case-study-cookham-wood-prison>).

The North Wales Prison team

used the same approach under PPC2000 to deliver 26% agreed post-tender cost savings and other improved value, including a reduced footprint for the entry building and energy centre using lessons learned from an earlier alliance prison project, plus value engineering to adopt an alternative lighting solution previously used on alliance projects in Scotland. (<http://constructingexcellence.org.uk/wp-content/uploads/2015/12/Trial-Projects-North-Wales-Prison-Case-Study-Final.pdf>).

An FAC-1 prototype was the multi-party framework alliance contract established by the Ministry of Justice, which reduced operating costs of £10 million, reduced the burden on industry of £30 million and achieved procurement risk mitigation of £2 million, in all cases by means of:

- "Solid governance structure through a Strategic Core Group comprising representatives from the Ministry of Justice and the Alliance suppliers"
- "Standardised suite of processes and contract templates... used to ensure consistency and ease of use"
- "Early engagement of the supply chain... encouraged by the two stage approach". (www.gov.uk/government/publications/government-construction-task-groups).

Another FAC-1 prototype was the SCMG £200 million multi-party housing framework alliance which achieved post-tender "savings averaging 14%" plus:

- "Reduced risks, costs savings and time savings through accelerated constructor/supplier chain briefing"
- "Subcontractor/supplier innovations in proposed new materials and specifications" and exchange of best practice between specialist competitors"
- "Improved repair and maintenance" and "more sustainable solutions"
- "Development of opportunities for local tier 2/3 sub-contractors

66

The avoidance of disputes is one objective of collaborative construction procurement through an alliance contract.

99

and suppliers ... across 30 different disciplines"

- "Additional employment and skills opportunities"
- Lower bid costs for other alliance members, "specifically £719 per million of turnover (under SCMG) as against £4,808 per million of turnover (under the comparable traditional bid)". (<https://www.gov.uk/government/publications/procurement-trial-case-study-social-housing-refurbishment>).

These prototypes led creation and publication in 2016 of the FAC-1 framework alliance contract which has been adopted on UK procurements totalling over £42 billion. For example, Futures Housing Group used FAC-1 to integrate the work of 23 small contractors under a £30 million works programme, saving an average of 9% against previous prices. In the private sector the UK Football Foundation, Sport England and the Football Association used FAC-1 to integrate the work of five contractors and modular suppliers with two consultant firms under a £150 million national programme for construction of new sports-ground changing rooms.

The first UK local government user of FAC-1 was London Borough of Greenwich on a £20 million programme of mechanical and electrical works, while the nationwide LHC local government consortium have adopted FAC-1 to procure programmes of schools and community buildings worth £5.5 billion in England and Wales and £800 million in Scotland. The smallest FAC-1 programme so far is a £7.5 million procurement by Southern Housing Group.

The largest user of FAC-1 is by the UK Crown Commercial Service, firstly on their £2.8 billion national frameworks of project managers and architects, where the appointed firms will enter into FAC-1 contracts with each other in order to agree ways to deliver better value services to their Go-

vernment clients. Crown Commercial Service have gone on to use FAC-1 for their £1.2 billion modular programme and their £30 billion contractor frameworks, the latter being the largest ever UK public procurement.

FAC-1 includes no English law provisions and has been demonstrated to work under civil law systems with minimal amendments. So far, it has been translated and adapted for publication in German, Portuguese, Bulgarian and Italian. Licences have been granted for translations of FAC-1 into Russian and Spanish.

Early uses of FAC-1 in Italy include as a BIM integrator on a school project and as the integrator of a public private partnership for a University development project. FAC-1 has also been accepted for use in Bulgaria as the integrator of supply chain relationships and added-value processes on a German Government project and in Germany on a large commercial and residential private sector project. In addition, the European Bank for Reconstruction and Development has obtained a briefing on FAC-1 and has decided to review its potential value under pilots with selected clients, linked to the project contract forms used in their respective jurisdictions. Its first FAC-1 pilot is a mining project in Kazakhstan.

What contractual processes can be implemented to foster collaboration between parties with differing commercial interests?

The members of a project alliance should:

- Start working together at a time when their collaborative relationships can be developed and when project value can be improved
- Describe clearly the ways in which they will implement value-adding processes
- Establish relationships that are fair, open and consistent and that

connect alliance members to each other, to the wider supply chain and to other stakeholders

- Create timetables and decision-making processes that support consensus and that enable efficient progress.

A project alliance such as PPC 2000 sets out the means and timescales whereby a team can work together to complete pre-construction phase design, costing and risk management in sufficient detail for the parties to agree that the project should proceed to construction. The 2008 Arup report observed that PPC2000 "is based on a two-stage tendering process whereby time and cost data is developed incrementally and reported on an open-book basis. This means that there can be a focus on value at all material points and the contract can still enable the parties to withdraw if the value profile is not satisfactory".

A framework alliance contract such as FAC-1 can go further by strengthening the detailed pre-construction phase planning for each project, so that individual construction contracts for specific projects are created only once preconstruction phase processes have been satisfactorily completed. In this way, the framework alliance contract acts as the pre-construction phase contract for each project under which agreed activities for design development, price and supply chain development, joint risk management and agreement of a construction phase programme are undertaken. Because a framework alliance contract can give rise to the prospect of a series of projects, the safeguarding of a party's reputation linked to the award of future projects is more likely to support commitments to the agreed relationships.

FAC-1 also incorporates "Supply Chain Collaboration" procedures which set out alternative ways improve supply chain integration and to create new opportunities

for improved value. This system represents probably the most important innovation to emerge from the King's research. It is a process of collaborative procurement that enables a client (including a public sector client) to explore improved arrangements with subcontracted supply chain members through a sequence of agreed activities led by one or more main contractors. It was used, for example, by Surrey County Council and Kier on their highways alliance, where contractual systems now embodied in FAC-1 created improved supply chain relationships that led to:

- agreement by Alliance Members of 12% post-tender cost savings which were sustained over a five-year period
- "Improved whole life value, including agreement of a ten-year warranty for material and pavement design"
- "Improved quality control through joint risk assessments and integrated team agreement of appropriate surface treatments and monitoring work on site"
- "Improved apprentice commitments"
- "Lean programming of individual tasks leading to time savings"
- "Innovation through collaborative working, for example to increase recycling and reduce landfill".

(<https://www.gov.uk/government/publications/procurement-trial-case-study-report-highways-maintenance>).

What is your answer to the cynical minds who say that construction disputes are inevitable?

Much of the intellectual energy of lawyers and other professional advisers in the construction sector is devoted to the resolution of disputes, which add no value for clients and discourage innovation by the industry. By the time a project starts on site, the die is already cast for many of the typical causes of these disputes, for example poor tender

documents, incomplete or late designs, inadequate site investigations or unrealistic deadlines. Therefore, we need to examine how the potential causes of disputes can be addressed by new contractual commitments that ensure earlier project planning, better integration of roles and learning from project to project.

The avoidance of disputes is one objective of collaborative construction procurement through an alliance contract. For this purpose it is essential that an alliance contract creates a system for the active management of risks, such as the FAC-1 "Risk Register" which is kept up to date by an "Alliance Manager", subject to approval by a "Core Group" of agreed individuals. The FAC-1 core group also acts as a forum through which alliance members can raise issues with each other in order to resolve problems before they become disputes.

In assessing risks, contractors and other providers need to understand how the achievement of agreed objectives and success measures affects the future award of work. FAC-1 provides clarity as to which alliance targets are so important that a failure to meet them will require urgent action and may ultimately determine whether a member's alliance appointment may be terminated. It also includes an "Early Warning" system enabling notification to the core group of the reasons behind any issues or obstacles that are encountered.

All the above systems follow similar structures included in PPC2000, a contract from that has been referred to the courts only twice in 19 years. Case studies of PPC2000 can be found at <http://ppc2000.wi-nerhosting.com/wp-content/uploads/2016/12/10-Year-Anniversary-PPC-and-5-Year-TPC.pdf>, and case studies of FAC-1 can be found at www.allianceforms.co.uk.

CONTRATS ICHEME : UN ATOUT POUR LES PROJETS INTERNATIONAUX

LES CONTRATS ICHEME ONT ÉTÉ CRÉÉS À PARTIR DE 1968 PAR L'INSTITUTION OF CHEMICAL ENGINEERS (ICHEME), INSTITUTION PROFESSIONNELLE MONDIALE D'INGÉNIEURIE POUR LES PROFESSIONNELS IMPLIQUÉS DANS LES INDUSTRIES CHIMIQUES, DES PROCÉDÉS ET DES BIOPROCÉDÉS. ILS SONT DESTINÉS À ÊTRE UTILISÉS DANS LE CADRE DE PROJETS "CLÉ EN MAIN", DANS LES INDUSTRIES DE TRANSFORMATION TELLES QUE LA PRODUCTION CHIMIQUE, PHARMACEUTIQUE ET ALIMENTAIRE.



Peter Rosher
Avocat à la Cour & Solicitor
(Angleterre / Pays de Galles),
Associé, cabinet ReedSmith

Après une première suite de contrats IChemE, dédiée au marché britannique, l'IChemE a développé en 2007 une suite de contrats consacrés aux projets internationaux. Elle propose de considérer un contrat comme international lorsqu'au moins l'une de ses parties contracte en dehors de son pays d'origine et/ou les parties reconnaissent qu'une grande partie de l'usine sera construite avec des matériaux importés dans le pays où se trouve le site.

Dans quelles circonstances les contrats internationaux IChemE sont-ils utilisés ?

Les contrats internationaux IChemE sont conçus pour être utilisés dans le cadre de projets complexes d'usines de traitement. Ils sont utilisés notamment dans des secteurs tels que le pétrole et le gaz, l'eau et l'électricité, les technologies alimentaires et les produits pharmaceutiques, mais également dans d'autres domaines tels que le déploiement de la ligne de transport d'électricité souterraine sur le site des Jeux olympiques de 2012 à Londres.

performance ; leur utilisation hors du contexte de l'industrie de transformation doit par conséquent s'effectuer avec prudence.

Typologie des contrats internationaux IChemE

Il existe à ce jour quatre versions internationales des contrats, adaptés aux besoins particuliers des projets internationaux : les Livres Rouge (contrat à prix forfaitaire), Vert (contrat à frais remboursables), Bordeaux (contrat à coûts ciblés) et Jaune (sous-traitance). Contrairement à la suite de contrats britannique, qui a été révisée en 2013, la suite internationale n'a pas été modifiée depuis sa parution en 2007.

Le Livre Rouge International (The International Red Book – Lump Sum) étant un contrat à prix forfaitaire, convenu dès le départ, l'entrepreneur supporte le risque que le projet coûte plus cher qu'il ne l'avait estimé. Il peut prétendre à des paiements supplémentaires dans certaines circonstances prévues au contrat, y compris en cas de conditions physiques imprévisibles ou de renseignements inexacts fournis par le client.

Le Livre Vert International (The International Green Book – Reimbursable) est un contrat à frais remboursables, en vertu duquel l'entrepreneur est remboursé de ses frais réels. Ce contrat n'incite pas l'entrepreneur à contenir les coûts et c'est donc le client qui en assume le risque.

Le Livre Bordeaux International (The International Burgundy Book – Target Cost) est un contrat à coûts ciblés remboursables, aux termes duquel les parties conviennent d'un objectif pour le coût total et se partagent les économies ou les coûts supplémentaires si l'objectif est dépassé. Un contrat à coûts ciblés comporte plus de risques pour l'entrepreneur qu'un contrat à frais remboursables, mais lui permet d'es-

66

Les contrats internationaux Icheme sont conçus pour être utilisés dans le cadre de projets complexes d'usines de traitement.

99

La rédaction des contrats reflète les spécificités des projets d'usines de traitement, qui diffèrent d'autres projets de construction dans la mesure où l'acheteur y achète un procédé qui doit répondre à des critères de performance spécifiés, sans lesquels l'usine n'a aucune valeur. Ces contrats sont donc basés sur la

pérer une "récompense" potentielle d'économies s'il dépasse l'objectif.

Le Livre Jaune International (The International Yellow Book – Subcontracts) est destiné aux contrats de sous-traitance dédiés à la conception, la fourniture, la construction, le montage et/ou l'installation et les tests d'équipements significatifs dans l'usine principale. Il s'agit d'un contrat à prix forfaitaire, conçu pour être utilisé indifféremment avec les trois principaux contrats internationaux Rouge, Vert ou Bordeaux. L'IChemE considère en effet qu'il est approprié d'avoir un mécanisme de prix forfaitaire dans un contrat de sous-traitance, même si le contrat principal est un contrat à frais remboursables ou à coûts ciblés. Les utilisateurs du Livre Jaune peuvent néanmoins adopter une base de paiement différente s'ils le souhaitent, en modifiant les dispositions du contrat relatives au paiement.

Structure des contrats internationaux IChemE

Les contrats internationaux IChemE sont structurés de la manière suivante : un contrat, suivi de conditions générales et particulières, de spécifications et d'annexes. Les conditions particulières doivent être rédigées en tenant compte du droit applicable au projet ; à cet égard, les modèles de contrat fournissent un certain nombre d'exemples de conditions particulières, accompagnés de notes sur la façon de les utiliser. Les contrats comprennent en outre des notes introductives et des notes explicatives détaillées sur les différentes clauses et annexes.

Ils se caractérisent principalement par (i) leur régime de limitation de la responsabilité, et (ii) leur régime de tests.

Premièrement, les contrats internationaux IChemE reconnaissent la nécessité de limiter la responsabilité de l'entrepreneur. Une telle limitation est nécessaire dans l'industrie de transformation, où un entrepreneur ne peut assumer l'entière responsabilité des conséquences d'un défaut ou d'une erreur dans sa conception, qui peut rapidement se chiffrer en millions d'euros. Ainsi, les contrats prévoient un plafond global de responsabilité, ainsi qu'une clause de recours exclusif à la garantie, une période de garantie courte, et une clause stipulant que le certificat final délivré à la fin ou peu après la fin de la période de garantie contre les défauts exclut toute autre responsabilité de l'entrepreneur à l'égard de l'usine et de tout vice de celle-ci.

Deuxièmement, le régime de tests prévu par les contrats internationaux IChemE reflète la complexité des projets d'usines de traitement. Les tests sont étendus et contrôlent les différents éléments de l'usine, puis l'ensemble de celle-ci au fur et à mesure de son

assemblage. Ils sont généralement effectués en trois phases distinctes : (i) les travaux de construction ; (ii) la procédure et les tests de réception ; et (iii) les tests de performance servant à démontrer que toutes les exigences de performance sont satisfaites.

IChemE ou FIDIC ?

Les contrats IChemE peuvent s'avérer être une alternative intéressante aux contrats FIDIC, traditionnellement privilégiés pour les projets internationaux, et notamment au Livre Argenté (Silver Book) FIDIC pour les contrats clé en main.

Les principales différences entre les deux suites de contrats portent sur la répartition des risques et le régime de tests. En particulier, dans les contrats FIDIC, l'entrepreneur assume plus de risques que dans les contrats IChemE, qui se caractérisent par des mécanismes plus étendus de limitation de responsabilité. Notamment, les contrats IChemE prévoient que l'acheteur conserve la responsabilité de l'exactitude des documents qu'il fournit, et ils ne contiennent pas de disposition expresse en vertu de laquelle l'entrepreneur perd son droit à réclamation s'il ne respecte pas les exigences en matière de préavis prévues dans le contrat. S'agissant du régime de tests, celui-ci est plus complet dans les contrats IChemE que dans les contrats FIDIC, et comprend des procédures de tests exhaustives (avant et après l'achèvement) pour s'assurer que la fiabilité de l'usine est intégralement testée et que celle-ci fonctionne parfaitement.

Il n'existe cependant à ce jour pas de statistiques permettant de connaître l'étendue de l'usage des contrats internationaux IChemE dans le cadre de projets internationaux.

66

Les contrats IChemE peuvent se révéler une alternative intéressante aux contrats FIDIC, traditionnellement privilégiés pour les projets internationaux.

99

IChemE ADVANCING
CHEMICAL
ENGINEERING
WORLDWIDE

LE CONTRACT MANAGEMENT À L'ÈRE DU DIGITAL

LES ACTES DU COLLOQUE ADUCMA / UNIVERSITÉ PARIS 2 PANTHÉON-ASSAS

LE 28 JUIN 2019, LES ÉTUDIANTS DU D.U. CONTRACT MANAGEMENT DE L'UNIVERSITÉ PARIS II PANTHÉON-ASSAS ONT ORGANISÉ LEUR 5ÈME COLLOQUE PETIT-DÉJEUNER SUR LE THÉMATIQUE « LE CONTRACT MANAGEMENT À L'ÈRE DU DIGITAL ». PLUSIEURS SUJETS ONT ÉTÉ ABORDÉS AUTOUR DE TROIS TABLES RONDES.



Antoine Papegay
Administrateur de l'AFCM
et ancien Président de
l'ADUCMA

66 La transformation digitale est l'un des grands défis de notre temps que doit relever le Contract Manager dans un contexte où le réglementaire prend de plus en plus le pas sur le contractuel (le RGPD en est un exemple concret) et où le numérique/cyber est moteur de nouveaux modes de gestion des contrats complexes, avec la part de risques qu'il faut anticiper et sécuriser tout au long du cycle contractuel. Pour se convaincre de ce nécessaire passage au

“contract management 2.0”, le colloque, avec le parrainage de Rémy Rougeron, SVP juridique du groupe Thales, a réuni des experts de la gestion des données personnelles, du déploiement d'outils numériques et du cyber-risque, à la fois issus de grandes multinationales, du corps professoral de l'université, du milieu des avocats, du consulting, du monde de l'édition de logiciels, de l'assurance et de la finance. Cette 5^{ème} rencontre annuelle témoigne encore de la qualité et de la richesse

des techniques contractuelles et de la pluridisciplinarité de notre fonction. Le colloque et les quelques témoignages qui suivent sont, nous l'espérons, le reflet du dynamisme et de la plus-value du Contract Manager face aux multiples exigences contractuelles de notre société en pleine transformation digitale. N'hésitez pas à débattre au sein de vos organisations de ces sujets contemporains, lesquels appellent à une vraie prise de recul sur les opportunités qu'offre le contract management 2.0. Bonne lecture et bons débats! »

Le contract manager et la protection des données : chef d'orchestre et premier violon

66 Dans le cadre du colloque annuel consacré cette année au “contract management à l'ère du digital”, le premier thème de réflexion proposé par les étudiants de la cinquième promotion du DU Contract Management était particulièrement bien choisi. Les instruments digitaux sont devenus par excellence l'espace du recueil et du traitement de tous types de données, dont, entre autres,

les données à caractère personnel telles que définies par l'article 4 du Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et Conseil du 27 avril 2016. Le “RGPD” est sans doute devenu, avant même son adoption définitive, l'un des acronymes les plus célèbres de notre droit, dont l'importance justifiait l'introduction, au sein du DU, d'un enseignement dédié à compter de la rentrée 2019, dispensé conjointement par un contract manager

(CM) et un DPO. Certes, sur nombre de points, le règlement s'inscrit dans une continuité avec les règles antérieures qu'il met à l'heure. La directive du 24 octobre 1995, rédigée à l'époque d'un internet balbutiant dont était absent les réseaux sociaux et moteurs de recherche que nous connaissons, exigeait déjà le consentement au traitement. Les droits à l'effacement et à la rectification des données étaient reconnus dans la loi “informatique et



Jérôme Chacornac
Responsable du DU Contract
Management de l'Université
Panthéon Assas (Paris II)

libertés". Le responsable du traitement était déjà soumis à l'exigence de tenue d'un registre. Mais les innovations sont fondamentales : extension de la qualité de responsable au sous-traitant ; passage d'un contrôle préalable à un système d'autocontrôle (accountability) ; intégration de l'impératif de protection des données au stade de l'offre avec la privacy by design et désignation du récent délégué à la protection des données (DPO) pour tout établissement maniant des données personnelles ou assurant une surveillance à grande échelle, en lieu et

place du défunt Correspondant informatique et libertés. Toutes innovations répondant aux révolutions et "disruptions" successives de l'ère digitale survenues en à peine vingt ans et dont l'ampleur explique le soin apporté à la confection du texte. La proposition de directive remonte à janvier 2012, soit plus de quatre ans avant l'adoption du texte définitif, pas moins de 3999 amendements plus tard, ce qui en fait le texte le plus amendé de l'histoire de la construction européenne. Questionner l'incidence du RGPD sur le métier de CM s'imposait à l'évidence mais

non sans un certain paradoxe. Le premier acteur de mise en œuvre du RGPD est le DPO, "chef d'orchestre", selon les mots mêmes de la CNIL, et non le CM. Et pourtant, la problématique de la protection des données lui donne structurellement un rôle de premier plan. En premier lieu, il sera systématiquement en contact avec les parties prenantes, à la différence d'un DPO souvent situé au niveau corporate de l'organigramme d'un grand groupe. Plus déterminant est, en second lieu, le constat qu'un contrat, tout au long de son cycle et dès la négociation se présente comme

un faisceau de données à recueillir et ainsi, à traiter. Par nécessité, la courroie de transmission au DPO des contraintes opérationnelles rencontrées au stade du recueil des données ne pourra qu'être, à titre privilégié, le CM. S'il n'est pas chef d'orchestre, le CM, "homme orchestre", a vocation à faire figure de premier violon dans le concert de la protection des données. En retour, le DPO ne pourra qu'être un indispensable interlocuteur du CM dans la recherche d'efficacité opérationnelle. L'échange entre ses deux acteurs promet d'être aussi fructueux que crucial. »



Juliette Rouilloux-Sicre



Laurent Gaultier

66 Nous avons eu le plaisir et l'honneur de contribuer le 28 Juin dernier au colloque sur le "Contract Management à l'ère du Digital" auprès de monsieur Jérôme Chacornac. La table ronde, animée par monsieur Sébastien Payet à laquelle nous avons participé avait pour objectif de présenter les enjeux du RGPD et le rôle du Contract Manager face à ces nouvelles obligations légales et réglementaires. Nous avons notamment abordé la contribution du Contract Manager au respect de la protection des données personnelles tout au long du cycle de vie du projet et tout particulièrement à la gestion des risques associés. Le Contract Manager a un rôle clé dans l'application du RGPD aux contrats/projets et, concernant ces derniers, dès le démarrage/réunion de lancement du projet. Nous avons pu avoir des interactions et réagir à des interrogations sur des sujets très intéressants liés à la

coopération entre le DPO et le Contract Manager et notamment sur les deux sujets suivants :

- la façon dont le DPO s'appuie sur le Contract Manager dans la réalisation de ses missions (que ce soit dans l'établissement du registre des traitements, le contrôle et l'audit des traitements réalisés dans le cadre d'un projet),
- la stratégie contractuelle relative au partage des responsabilités entre les acteurs du traitement (responsable/co-responsables/sous-traitant).

Ce colloque a été pour nous deux très enrichissant avec des interactions dynamiques entre les étudiants et les intervenants. Le thème du Colloque et en particulier le sujet du RGPD pour lequel le Contract Manager a un rôle contributif ont permis d'aborder les nouveaux défis et les nouveaux outils des activités liées au Contract Management à l'ère du digital. C'est l'occasion de souligner que le métier de Contract Manager évolue, qu'il doit se

positionner comme un acteur proactif, garant du bon respect des règles et des bonnes pratiques dans la gestion des contrats ainsi que comme un acteur clé de la conformité de l'entreprise dans laquelle il exerce ses missions. Débattre sur ces sujets, participer au colloque et partager les retours d'expériences s'est traduit pour nous, aux côtés de Jérôme Chacornac, par un échange de grande qualité. Nous espérons aussi à cette occasion avoir contribué à la reconnaissance, la valorisation et la promotion du métier de Contract Manager.

CONTRACTUALISATION DANS LES PROJETS DE TYPE EPC OU D'INSPIRATION FIDIC RÉALISÉS EN MODE AGILE : QUELQUES EXEMPLES ET QUESTIONS POUR ALLER PLUS LOIN!



Magali Benchikhoun est Senior Consultante en management de projets. Pendant plus de 25 ans, elle a dirigé des équipes, managé des contrats et mené des projets dans les domaines de la recherche, de l'énergie et de la construction au sein d'organismes français et internationaux. Elle conseille, forme et accompagne à présent les entreprises, pouvoirs publics et institutions dans leurs stratégies de conduite de projets. Dans cet article, elle partage sa curiosité pour l'application du mode Agile dans le cadre de projets de type EPC ou d'inspiration FIDIC.

Qui n'a pas entendu parler du management de projets en mode Agile? C'est un mode de conduite de projet favorisant la réussite des projets grâce à une efficacité accrue, principalement par « une transparence accrue, une meilleure communication et collaboration, une meilleure circulation de l'information et un développement plus rapide des projets ».

En 2001, le manifeste Agile a été développé, pour les projets de développements logiciels, un ensemble de principes [Réf.1]. Le mode Agile repose sur une vision incrémentale, itérative et adaptative de la gestion projet. Il est structuré autour de douze principes, résumés dans la figure ci-contre [Réf.2]. Scrum (la mêlée) est l'une des méthodologies opérationnelles les plus connues, élaborée pour réaliser le travail sur la base des principes Agile [Réf. 3].

Mener un projet en mode Agile signifie privilégier les collaborateurs et leurs interactions par rapport au process et aux outils, le développement du logiciel par rapport à une documentation complète, la collaboration avec le client par rapport à la négociation du contrat et la flexibilité par rapport à une planification rigide.

Initialement prévus pour les projets informatiques, ces principes sont

aussi très attractifs pour les autres domaines d'activités.

Des méthodologies mixant les approches « prédictives » (le classique cycle en V ou waterfall) et « agile » se développent, on alors parle d'hybridation. D'autres méthodologies « agiles » viennent compléter le tableau actuel : Kanban, Agile at Scale etc.

Qui n'a pas entendu parler du management de projets en mode Agile? C'est un mode de conduite de projet favorisant la réussite des projets grâce à une efficacité accrue, principalement par « une transparence accrue, une meilleure communication et collaboration, une meilleure circulation de l'information et un développement plus rapide des projets ».

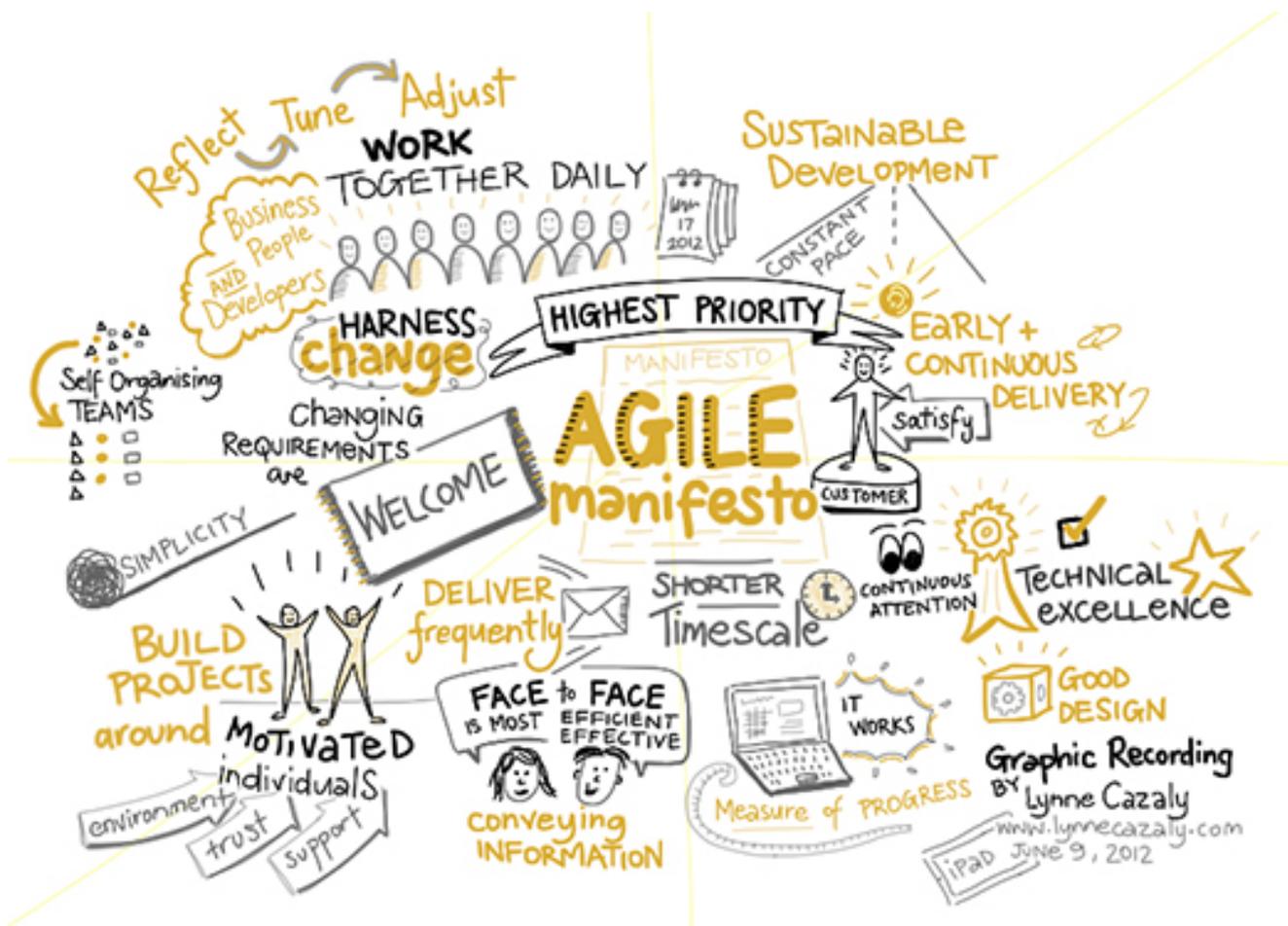
En 2001, le manifeste Agile a été développé, pour les projets de développements logiciels, un ensemble de principes [Réf.1]. Le mode Agile repose sur une vision incrémentale, itérative et adaptative de la gestion projet. Il est structuré autour de douze principes, résumés dans la figure ci-contre [Réf.2]. Scrum (la mêlée) est l'une des méthodologies opérationnelles les plus connues, élaborée pour réaliser le travail sur la base des principes Agile [Réf. 3].

Mener un projet en mode Agile signifie privilégier les collaborateurs et leurs interactions par rapport au process et aux outils, le dévelop-

“

Mener un projet en mode Agile signifie privilégier les collaborateurs et leurs interactions par rapport au process et aux outils.

”



Les 12 principes du manifeste Agile. Illustration de Lynne Cazaly

pement du logiciel par rapport à une documentation complète, la collaboration avec le client par rapport à la négociation du contrat et la flexibilité par rapport à une planification rigide. Initialement prévus pour les projets informatiques, ces principes sont aussi très attractifs pour les autres domaines d'activités. Des méthodologies mixant les approches « prédictives » (le classique cycle en V ou waterfall) et « agile » se développent, on alors parle d'hybridation. D'autres méthodologies « agiles » viennent compléter le tableau actuel : Kanban, Agile at Scale etc.

Qu'en est-il du mode Agile et des projets de type Engineering Procurement and Construction (EPC) ou d'inspiration FIDIC? Comment appliquer ou adapter principes et tendances agiles, ou hybrides, pour conduire ces grands projets complexes menés généralement en mode prédictif, par exemple dans l'industrie de la construction ou de l'ingénierie industrielle? Existe-t-il des exemples concrets et des retours d'expérience à partager? Et comment contractualise-t-on dans de telles conditions? Même si le sujet nécessite des développements bien plus détaillés, l'article ici considère quelques

éléments de réponse autour d'exemples de projets concrets, dans l'idée de susciter votre curiosité et le débat!

QUESTION N°1 : Y A-T-IL DES PROJETS EPC OU D'INSPIRATION FIDIC UTILISANT LE MODE AGILE POUR LA CONDUITE DU PROJET?

Oui, il existe bien sûr des projets non-IT, de type EPC ou d'inspiration FIDIC se déroulant selon le mode Agile. Articles et communications théoriques explorent le

sujet, mais l'application concrète du mode Agile pour ce type de projets reste toutefois encore discrète. Voyons quelques exemples.

>> Un projet industriel de recherche, de développement et de démonstration [réf.4]

Un premier exemple de projet industriel, avec le Département américain de l'Énergie pour donneur d'ordre. L'industriel Centrus Energy Corp. a réalisé de 2012 à 2014 un projet de R&D et de démonstration de 350 M\$USD pour confirmer la maturité de la technologie américaine d'enri-

1 - <https://agilemanifesto.org/iso/fr/principles.html>

2 - <https://www.planisware.com/hub/article/how-non-it-or-non-software-teams-can-use-agile-methodologies>

3 - <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>

4 - Strausser, G. (2015). Agile project management concepts applied to construction and other non-IT fields. Paper presented at PMI® Global Congress 2015—North America, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

chissement de l'uranium. D'après ce qui est rapporté dans la publication, la réussite du projet doit beaucoup à l'utilisation d'outils et de méthodologies agiles (lesquels ne sont pas précisés) : « Centrus completed the RD&D program within budget and on schedule. DOE certified the completion of all ten program technical milestones and all five performance indicators. » L'article mentionne brièvement que les contrats (ingénierie, conception, construction, ...) ont été des contrats de type « time & materials », et que l'ensemble des travaux a été effectué selon les procédures de Centrus Energy Corp.

>> Des projets industriels dans l'industrie du gaz au Canada [réf.5]

Voyons ici le riche retour d'expériences sur des projets de type EPC/EPCM dans l'industrie du gaz au Canada.

Simon Orrell présente dans son article la mise en pratique des principes et des valeurs de Scrum dans un premier projet d'un montant de plusieurs centaines de millions de dollars canadiens. Ce

projet a servi en quelque sorte de test, puisqu'il a été suivi par un programme de trois projets d'un montant de l'ordre de 3 milliards de dollars canadiens [Réf.5].

Quelques mois après le démarrage du premier projet (fin 2010), la situation n'était pas satisfaisante : pas de connaissance sur la situation réelle du projet, pas de priorités clairement définies, manque de communication entre les équipes, etc. Une méthodologie Scrum est mise en place avec l'appui d'un petit groupe de personnes expertes en mode Agile, et en quelques mois, la situation a évolué positivement ! A tel point qu'au final, l'équipe projet a été en mesure de tenir à jour le planning initial (décembre 2012), d'achever les travaux de construction à temps et de respecter l'enveloppe budgétaire. Ce qui fut considéré comme un exploit compte tenu du retour d'expérience des projets de ce type présentant en moyenne 48% de dépassement du budget et 18% de retard !

La même approche a été déployée pour le programme de construction de 3 sites industriels. Les mêmes

résultats positifs sont détaillés dans l'article de S. Orrell. La création d'une culture commune quelle que soit la partie prenante, le partage d'une vision commune du projet, la définition de critères de performance gagnants - gagnants ont été parmi les principaux points menant à la réussite du programme. L'auteur conclut que Scrum est applicable quel que soit le domaine d'activités du projet, et que la réussite du projet réside surtout dans la façon dont les équipes travaillent ensemble.

Dans une communication privée concernant les aspects contractuels, Simon Orrell a précisé que les contrats associés à ces projets étaient « classiques », basés sur du « time & materials » avec des mesures incitatives, et que ce qui a été le plus important, ce sont les relations de confiance et de transparence entre la MOA, la MOE et les différents prestataires et fournisseurs, et la connaissance précise de l'état du projet. C'est avant tout du bon sens !

Les projets de construction à présent !

En ce qui concerne les projets de construction, je reprends ici les éléments publiés dans le cadre d'une conférence donnée en 2018 à la Royal Institution of Chartered Surveyors [Réf.6]. V. Francis et al. ont investigué l'application des principes Agile pour des projets de construction. L'attrait des principes agiles est souligné, en particulier lors des étapes de faisabilité et de conception des projets de construction, notamment en raison du coût relativement moins élevé des modifications. Plutôt que l'adoption stricte des principes du Scrum, l'article met en avant l'intérêt de l'« état d'esprit agile » pour les projets de construction et suggère que les méthodes agiles peuvent être appropriées pour gérer des phases spécifiques ou des lots de travaux de construction spécifiques : le mode hybride donc ? Les auteurs concluent en jetant les bases d'une étude plus complète sur la phase d'appel d'offres en mode Agile,

dans les projets de construction. A suivre avec attention !

Un projet spatial [Réf.7]!

Pour terminer les exemples, je souhaitais mentionner l'application du Scrum pour un grand projet spatial. Rappelons qu'un projet spatial se déroule en étapes très précisément prédéfinies comportant de nombreuses phases et revues de projet conséquentes et obligatoires. EUCLID est un projet porté par l'Agence Spatiale Européenne. Ses objectifs sont de cartographier la matière noire et de détecter l'énergie noire de l'Univers ! La partie dite « ground segment » du projet, c'est-à-dire celle qui traite toutes les données au sol, a été et est encore menée en appliquant la méthode Scrum. Christian Surace, chef de projet au sein du Laboratoire d'Astrophysique de Marseille, parle d'« EUCLIDisation » de l'Agilité. Bien sûr la partie « ground segment » du projet est du domaine informatique. Mais à elle seule, elle représente plus de 600 personnes intervenant principalement à distance (scientifiques, techniciens et ingénieurs, organismes publics et industriels), un budget de plusieurs dizaines de M€ et un planning dont on imagine sans peine les exigences liées au lancement du satellite. Pour le chef de projet, Scrum a permis un « retour facilité sur les actions en cours, les actions passées, les livrables, les documents ».

Ces exemples montrent que les méthodologies agiles sont applicables à de grands projets complexes. Elles permettent une vision partagée, apportent une compréhension partagée de l'état du projet, et favorisent l'acceptation des modifications en tant que partie intégrante du processus. Tout cela implique des changements de culture au sein des entreprises, des organisations, ils sont essentiels au succès des projets en mode Agile.

Comment cela se traduit-il dans les aspects contractuels entre les différentes parties ? Est-ce que le mode

66

Les méthodologies agiles sont applicables à de grands projets complexes. Elles APPORTENT une vision et une compréhension partagée de l'état du projet, et favorisent l'acceptation des modifications.

99

Agile, la méthodologie Scrum ou hybride se déploient aussi au sein des services Achats, juridiques ..., parties prenantes centrales des projets EPC ou FIDIC? Et qu'en est-il du rôle du Contract Manager dans de telles conditions?

**QUESTION N°2 :
COMMENT
CONTRACTUALISER
POUR DES PROJETS
DE TYPE EPC OU FIDIC
UTILISANT LA MÉTHODE
AGILE?**

En matière de contrats en mode Agile, les entreprises Xebia, Cellenza, Alerion et LCA ont proposé une trame de contrat pour des prestations de développement de logiciels : « Contrat de prestation de services réalisés selon les méthodologies Agile » [Réf. 8]. Dans le modèle proposé, les rubriques classiques d'un contrat sont présentes : objet du contrat, documents contractuels, conditions financières et juridiques ... et un effort conséquent est apporté pour expliquer le fonctionnement en mode Agile, présenter les rôles et missions de chacune des parties en introduisant les rôles spécifiques de la méthodologie Scrum, s'accorder sur le vocabulaire associé. Un ensemble d'annexes au contrat contient les définitions, les engagements qualité, et offre la possibilité au Prestataire d'ajuster son estimation (charges, structure, délais) selon des modalités convenues au début du contrat. En 2018,

« Flexible, ajustable, le contrat agile permet de faire face aux aléas de l'exécution et de maintenir la qualité de la relation tout en préservant les droits des parties.

»

la conférence – débat intitulée « Contrats agiles dans le cadre de la réalisation de projets innovants : un changement majeur dans l'organisation des relations contractuelles? » [Réf. 9, 10] a présenté les principes clés et les modalités d'application des contrats agiles en les comparant aux contrats dits classiques : « Le contrat agile devient aujourd'hui un outil incontournable pour contractualiser les engagements des parties. Flexible, ajustable, il permet aux parties de faire face aux aléas de l'exécution et de maintenir la qualité de la relation tout en préservant les droits des parties. »

Parmi les fondamentaux des contrats agiles :

- Le respect mutuel, la coopération pour le bien de tous, le renforcement du devoir de collaboration du client,
- La détermination commune des priorités et la définition d'objectifs mutuels,
- L'acceptation de la critique positive et constructive,

Et vous, menez-vous des projets EPC / EPCM ou de type FIDIC en mode Agile? Comment contractualisez – vous?

Pour terminer, je vous laisse avec ces deux liens sur le sujet, à découvrir à tête reposée.

1). <https://www.scaledagile.com/pmi-webinar/>

Ce webinar décrit les modalités contractuelles traditionnelles et les compare aux approches du Scaled

Agile Framework® (Safe®) pour une approche contractuelle Lean-Agile : « SAFE Managed-Investment Contract' ».

et 2). <http://blog.beule.fr/analyses-dexpert/le-contrat-agile-ce-est-pas-si-simple-que-ca/>

Une présentation sur le contrat Agile faite par Franck Beulé le 17 juin 2016 à Agile France au titre tout à fait évocateur et parfait pour poursuivre les échanges et pour une suite à cet article!

5 - <https://www.rics.org/fr/news-insight/research/conference-papers/improving-construction-bidding-practices-through-scrum-project-framework/> et *Can construction bidding practices be improved through use of Scrum project framework?* Valerie Francis¹, Paulo vaz Serra², Andre Ullal^{3,4} & Aslan Ghods Nahr⁵ 1,2,3,5 Faculty of Architecture, Building and Planning, The University of Melbourne, Parkville Campus, Victoria, Australia, 3010. 4 School of Architecture, Civil and Environmental Engineering, École Polytechnique Fédérale de Lausanne, Switzerland

6 - *Executing large EPC/EPCM Projects using Scrum Values and Principles An Experience Paper* © snowdolphin 2016 by Simon Orrell et communication privée

7 - https://sci.esa.int/web/euclid_et_communication_privée

8 - http://www.contrat-agile.org/contrats/Contrat_Agile_V1.1.pdf

Contrat de prestation de services réalisés selon les méthodologies agiles contact@contrat-agile.org

9 - « Les contrats agiles : un changement majeur dans l'organisation des relations contractuelles? » - Conférence débat aux Arts & Métiers, avril 2018, Jean-Charles Savornin, Gregory Leveau et Maître Anaud Tessalonikos <https://tv.arts-et-metiers.fr/contrats-agiles-changement-majeur-lorganisation-relations-contractuelles/>

10 - <http://www.contractence.fr/contrats-agiles/>

LE SOFT CONTRACT MANAGEMENT (SCM) DANS LES PROJETS DE GENIE-CIVIL



Tayeb Naidji,
Senior Contract Manager,
RAZEL-BEC

Les idées reçues ont la vie dure. Dans le secteur du Génie-civil, le Contract Management est souvent qualifié - à tort et de façon péjorative - de Claim Management.

Cette image héritée d'anciennes pratiques contractuelles, résulte en partie du traitement des différends repoussé en fin de chantier. Elle est renforcée par l'amalgame, encore vivace sur les chantiers, entre le mécanisme de «réclamation» dans les marchés de travaux et la notion de «Claim» importée du système anglo-saxon.

Ainsi, le choix de résoudre les différends en fin d'opération, conduit à adopter un mode de gestion contractuelle que l'on qualifiera de « Hard Contract Management ». Les relations contractuelles sont tendues entre les parties. Du fait notamment d'un nombre élevé de correspondances entre les intervenants, devenues nécessaires pour tracer des faits ou des événements qui ne seront plus visibles à la réception des travaux.

A l'instar de cette ancienne pratique, il existe une autre approche, que l'on qualifiera de « Soft Contract Management » (SCM), et qui privilège la résolution au fil de l'eau des problèmes dès leur survenance ou leur connaissance.

AVANTAGES

Le Soft Contract Management est basé sur une approche collaborative et transparente entre les parties.

Cette méthode présente plusieurs avantages immédiats :

- le traitement rapide des problèmes permet d'éviter qu'ils prennent trop d'ampleur ou qu'ils en produisent d'autres ;
- les enjeux en termes de planning et financiers sont mieux maîtrisés ;
- il est plus facile de trouver un accord entre les parties.

Cette méthode s'avère d'autant plus intéressante, qu'elle peut démarrer dès la phase d'appel d'offre et tisser un lien naturel entre la phase commerciale et la phase d'exécution. Le Soft Contract Management se poursuit alors tout au long du cycle de la vie contractuelle du projet.

BONNES PRATIQUES

On citera quelques exemples de bonnes pratiques du SCM :

- Identification, chiffrage et répartition des risques et opportunités entre le Maître d'Ouvrage et le Constructeur, à travers la mise en place concertée d'une matrice des risques.
- Création de tableaux de bord intégrant des indicateurs communs de performance contractuelle et de projet, puis suivi régulier entre le Maître d'Ouvrage et le Constructeur.
- Rédaction des comptes rendus de réunion en séance et validation en direct par les participants.

L'ART D'ÉVITER LES LITIGES

Le Soft Contract Management trace le chemin de moindre résistance contractuelle, dans l'intérêt bien compris des parties. A l'instar du Hard Contract Management qui s'appuie sur l'exploitation parfois vigoureuse des droits et obligations de chacun, le Soft Contract Management privilégie quant à lui, le savoir-être contractuel en recherchant à tout moment le meilleur équilibre de la relation et l'intérêt du projet.

Il s'agit d'une véritable philosophie gagnante-gagnante de la relation contractuelle. En d'autres termes, le SCM c'est l'art d'éviter les litiges, grâce à une anticipation partagée des événements potentiellement préjudiciables au projet. Le Soft Contract Management permet aussi aux parties de mieux appréhender les aspects coûts et délais de leur projet ainsi que leurs évolutions.

On peut ajouter que la pratique du SCM chez le Constructeur ne doit pas se limiter uniquement à sa relation avec le Maître d'Ouvrage mais y gagne aussi à s'étendre aux relations avec ses cotraitants, sous-traitants, fournisseurs et partenaires.

L'approche du SCM peut sembler plus complexe et sensible à piloter. Elle oblige en effet les intervenants à plus d'échanges, à travers le partage régulier d'informations et la négociation au fil de l'eau. En contrepartie, elle est plus efficace et permet d'apprécier les enjeux contractuels du projet de façon plus globale. Elle atténue également les tensions contractuelles.

CONSTRUIRE DE LA VALEUR

En lieu et place de la stratégie classique de performance ou d'explo-

tation du contrat - qui se transforme souvent en guerre de tranchée - le SCM mise plutôt sur le pouvoir vertueux de l'échange collaboratif et de la négociation, couplé à une vraie volonté de trouver rapidement des solutions face aux sujétions imprévues ou aléas, inhérents aux travaux dans le Génie Civil. Cet article introductif ne saurait bien entendu traiter toutes les dimensions du Soft Contract Management. J'espère néanmoins qu'il contribuera à en vulgariser l'esprit et le bon usage dans les projets de Génie-Civil ou de la Construction en général.

Dans l'idéal et de toute évidence, les acteurs de l'acte de construire y gagneraient à intégrer dans leur Plan de Management de Contrat, cette philosophie contractuelle collaborative et constructrice de valeur.

66

Le SCM privilège la résolution au fil de l'eau des problèmes dès leur survenance ou leur connaissance.

99

« LE CONTRACT MANAGEMENT », une nouvelle édition du livre de Alain Brunet et Franck César est paru le 3 octobre 2019 chez Eyrolles.



Alain, Franck, pouvez-vous nous rappeler les grandes thématiques abordées dans votre livre ?

La première édition de l'ouvrage avait pour vocation de s'adresser à un public de professionnels aussi large que possible (dirigeants, ingénieurs, juristes...) avec une approche résolument orientée vers l'amélioration de la performance. Les méthodes et pratiques qui y sont présentées allient une vision pragmatique du contrat sans pour autant renoncer aux apports novateurs des disciplines comme l'économie, la psychologie expérimentale, voire la sociologie. Six ans après sa

publication, notre ambition de départ s'est trouvée largement confortée par la variété des lecteurs (Contract Managers et au-delà !) et des usages qui sont faits du livre, par les praticiens en entreprise.

Le JCM1 au travers de sa thématique « les livres français sur le Contract Management » présentait l'édition originale. Pouvez-vous nous expliquer les raisons d'une nouvelle édition ?

Cette nouvelle édition doit beaucoup aux rencontres que nous avons eues et à nos expériences respectives au cœur de cette pratique nouvelle qui jusqu'à présent semblait plus particulièrement imprégner le

monde anglo-saxon. Au travers de ces discussions, souvent passionnantes, nous avons acquis la conviction qu'au-delà de sa dimension traditionnelle, le contract management ne pourra se soustraire au défi du numérique et aux nouvelles tendances managériales, largement développées dans l'ouvrage. Plus prosaïquement, après plusieurs réimpressions, le livre était à nouveau épuisé et le moment était venu de partager le fruit de nos travaux !

Pouvez-vous nous introduire les principaux apports de la nouvelle édition ?

Au-delà de l'enrichissement des chapitres existants (avec notamment l'ajout de nombreuses illustrations et bonnes pratiques) nous avons procédé à une mise à jour exhaustive des innovations qui s'offrent maintenant au contract manager : (i) les communautés de pratiques, qui renforcent la collaboration entre professionnels, (ii) les nouvelles méthodes de conception, comme les méthodes agiles et le BIM (Building Information Modeling), (iii) les outils de type Contract Lifecycle Management (CLM) qui viennent automatiser tout ou partie du processus, (iv) le Legal Design, nouveau concept mis en avant au sein des directions juridiques, (v) les technologies de l'intelligence artificielle (IA) et la blockchain, et enfin (vi) les bénéfices attendus des outils d'aide à la décision pour résoudre les litiges.

Quelle serait votre conclusion ?

Avec son sens de la formule, Coralie Bouscasse (Présidente de l'AFCM) nous dit que « le Contract Management est

d'abord une attitude ». Il était pour nous important de ne pas dévier de cette affirmation essentielle qui constitue le fil rouge de cette seconde édition.



*Propos recueillis
par Rolland Terrin*

“
Au-delà de
l'enrichissement
des chapitres
existants, nous
avons procédé à
une mise à jour
exhaustive des
innovations.

”

LA VIE DE NOS ASSOCIATIONS

voici quelques événements autour du contract management qui se sont déroulés au cours du second semestre 2019. cette liste n'est pas exhaustive mais montre l'activité croissante de notre communauté.

JUIN 2019

25 juin 2019

Remise des Trophées du Contract Management.
Lauréats 2019:

- Gautier MARCY – Contract Manager de l'année
- Horisis Conseil – Innovation en Contract Management
- EDF – Approche collaborative en Contract Management
- Isabelle ROUX-CHENU – Contribution exceptionnelle en Contract Management

28 juin 2019

Colloque ADUCMA / DU Contract Management d'Assas du sur « Le Contract Management à l'ère du Digital », parrainé par Rémy Rougeron, SVP Legal & Contracts du groupe Thales.

- 1^{ère} table ronde : « Le Contract Management au service du RGPD »
- 2^{ème} table ronde : « Le Contract Management à l'heure des outils digitaux »
- 3^{ème} table ronde : « Le Contract Management face au cyber-risque »

SEPTEMBRE 2019

19 septembre 2019

Séminaire – Session 5 du cabinet Pinsent Masons sur "Quantum in Construction Arbitration: how to prove your loss – a comparative law approach"

30 septembre 2019

Pré-rentrée et rencontre de l'ADUCMA avec les étudiants de la promo n°6 (2019 – 2020) du DU Contract Management de l'université Panthéon-Assas Paris II

OCTOBRE 2019

7 octobre 2019

Soirée spéciale "Blockchain et smart contracts – quelles interactions avec le réel?" organisée par les Arts et Métiers en partenariat avec l'Ecole Européenne de Contract Management (e2cm), Jean-Charles Savornin et le cabinet Atalex

17 octobre 2019

Assemblée Générale Ordinaire de l'ADUCMA portant sur l'élection du nouveau Président et de son bureau 2019 - 2020

NOVEMBRE 2019

22 novembre 2019

Assemblée Générale de l'AFCM

PROGRAMME DÉTAILLÉ :

- 08h30-09h00 : Accueil & petit-déjeuner
- 09h00-10h00 : Assemblée Générale de l'AFCM (réservée aux adhérents)
- 10h00-10h30 : Pause Networking
- 10h30-11h15 : « Manières innovantes de mieux communiquer et parler du Contract Management pour convaincre »
 1. Rayan Cherif (Horisis Conseil) pour la présentation de la web série « LE PROJECT »
 2. Témoignage d'Isabelle Roux-Chenu (Capgemini) - Comment convaincre les décideurs
 3. Franck César (Willbe Group)/Alain Brunet(Thales) et la nouvelle édition du livre «Le Contract Management»
- 11h15-12h15 : « Outils et questionnaires d'évaluation de maturité en Contract Management » ; Présentation, utilisation des outils et des questionnaires, échanges, Questions/Réponses
- 12h15-13h30 : Cocktail déjeuner

26 novembre 2019

Première conférence du DU International Construction Contracts (I2C) de l'université Panthéon-Assas Paris II portant sur le nouveau modèle de contrat FIDIC

DÉCEMBRE 2019

4 décembre 2019

Master class ReedSmith "Pitfalls and solutions in contract management"

5 décembre 2019

Forum Ouvert du Contract Management organisé par l'Ecole Européenne du Contract Management (e2cm) et le cabinet Orrick

10 décembre 2019

Café-débat proposé par la Commission Carrière et Développement professionnel : "La Place du Contract Management face aux impératifs calendaires d'un projet", avec la participation de Xavier Leynaud

20 décembre 2019

Atelier CV proposé par la Commission Carrière et Développement Professionnel de l'AFCM au sein des locaux de Fed Légal, 17, rue d'Astorg, 75008 Paris. Inscription : cdp@afcm-asso.fr

POUR ADHÉRER À L'AFCM



Dans la rubrique adhésion du site Internet www.afcm-asso.fr

Pourquoi adhérer ? 5 raisons :

1. Favoriser le développement et le rayonnement de la profession.
2. Se former tout au long de sa carrière et être au fait de l'actualité.
3. Apporter son élan à une profession en plein essor.
4. Donner un nouvel élan à sa carrière de contract manager.
5. Participer au journal et en être destinataire.

POUR ADHÉRER À L'ADUCMA



Vous êtes un élève ou un ancien élève du Diplôme Universitaire de Contract Management d'Assas ou vous souhaitez devenir un membre bienfaiteur ou membre d'honneur et participer au développement du contract management et des activités de l'ADUCMA avec des étudiants et des professionnels passionnés et motivés ?

Demandez votre adhésion à l'adresse presidence@aducma.com ou remplissez le bulletin sur le site : www.aducma.com/adherer