

## La gestion des contrats internationaux - quels enjeux pour les acteurs Français de la construction ?

### Le marché de la construction – France, Europe et international

Le secteur de la construction, que ce soit des bâtiments et des infrastructures, fut ces dernières années atone en France ainsi que dans une grande partie de l'Europe<sup>1</sup>. Pour autant, les effets combinés de la croissance démographique mondiale, de l'urbanisation galopante, et de l'émergence de nouveaux grands acteurs économiques, font que la croissance du marché mondial de la construction est soutenue – certaines projections tablent sur 70% à l'horizon 2025<sup>2</sup> - principalement impulsée par les économies émergentes. Une tendance aux mégaprojets est aussi constatée – les projets de plusieurs centaines de millions d'Euros, voire de plusieurs milliards, se multiplient en de nombreux points du globe<sup>3</sup>

Les acteurs Français de la construction ont par conséquent des perspectives et gisements de croissance plus importants en dehors de leurs frontières que sur le marché national. Certains l'ont réalisé depuis longtemps déjà – 3 groupes Français de la construction se classent ainsi parmi les 10 plus importantes entreprises travaux au monde<sup>4</sup>. Mais outre ces grands groupes, un nombre croissant d'ETI et PME tentent aussi l'aventure internationale, accompagnant souvent d'ailleurs ces mêmes grands groupes dans leurs projets export. Ils se retrouvent de facto plongés dans d'autres contextes linguistiques, culturels et professionnels. Si les techniques de construction s'harmonisent et s'uniformisent, sous l'influence croissante des standards internationaux<sup>5</sup>, en est-il de même pour la façon de gérer les aspects contractuels d'une opération de construction et y-a-t-il des spécificités à appréhender lorsque l'on aborde un contrat international de construction, afin de prévenir toute déconvenue? Et si oui, comment s'y préparer et y faire face?

---

<sup>1</sup> Voir [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Industry\\_and\\_construction\\_statistics\\_-\\_short-term\\_indicators/fr#Construction](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Industry_and_construction_statistics_-_short-term_indicators/fr#Construction)

<sup>2</sup> Voir le rapport « Construction 2025 » du Gouvernement du Royaume-Uni à [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/210099/bis-13-955-construction-2025-industrial-strategy.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/210099/bis-13-955-construction-2025-industrial-strategy.pdf)

<sup>3</sup> Europe : projet EPR Hinkley Point, projet High Speed Rail en Angleterre, projets ITER, CERN, parc éoliens offshore, en France / Moyen Orient – exposition universelle Dubaï 2020, Qatar coupe du monde 2022, projet Mer Rouge-Mer Morte, etc. pour n'en citer que quelques-uns.

<sup>4</sup> Voir <http://www.enr.com/toplists/2016-Top-250-International-Contractors1>

<sup>5</sup> Normes ISO notamment.

## Que sont les « contrats internationaux » ?

En préalable il convient de préciser ce que nous entendons par « contrats internationaux ». Nous les définirons comme contrats pour lesquels :

1. la procédure de passation de marchés est définie pour attirer une concurrence internationale, **et**
2. la forme de contractualisation diffère de celle habituellement pratiquée dans le pays d'exécution du projet

Dans l'absolu, il s'agit donc de contrats que n'ont pas nécessairement l'habitude de pratiquer, sur leur marché domestique respectif, les différents acteurs du projet qu'ils soient maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre, entreprises travaux ou sous-traitants. Ainsi, et pour les besoins de cette analyse, des projets qui, même si faisant l'objet d'un appel d'offres international, restent régis par le code des marchés publics (ou par des dispositions équivalentes dans des pays de *common law*<sup>6</sup>, en l'absence d'un système juridique codifié) du pays d'exécution du projet, ou des contrats type largement utilisés dans ledit pays<sup>7</sup>, ne seront pas considérés comme internationaux. A titre d'exemple pour une société française, travailler sur le projet ITER<sup>8</sup> à Cadarache sera considéré comme travailler sur un contrat international, alors que travailler sur le projet du Grand Paris ne le sera pas, même si tous deux font l'objet de procédures d'appels d'offres internationaux. Le projet ITER a en effet adopté les contrats internationaux FIDIC<sup>9</sup> comme modèles de contractualisation pour la construction des bâtiments et des infrastructures du projet, alors que ces contrats FIDIC restent à ce jour par ailleurs peu pratiqués pour des opérations de construction en France.<sup>10</sup>

Par essence, un contrat dit international est un contrat qui a vocation à s'appliquer quel que soit le pays d'exécution du projet, et donc quels que soient l'ordre juridique en vigueur dans ledit pays mais aussi les pratiques et usages locaux. Classiquement ce contrat pourra :

- être tout ou partie formé sur la base d'un modèle de contrat international de construction. On retiendra en premier lieu les modèles de contrats FIDIC, qui sont de très loin ceux les

---

<sup>6</sup> Exemple en Angleterre : « *Public Contracts Regulations 2015, SI 2015/102* »

<sup>7</sup> Exemple des CCAG NF en France dans le secteur privé

<sup>8</sup> Projet d'expérimentation de fusion nucléaire, financé par 34 pays et situé à Cadarache, France. Voir <http://www.iter.org/>

<sup>9</sup> FIDIC : Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseil, créée en 1913 et publiant depuis 1957 des modèles de contrats internationaux de construction. Voir <http://fidic.org/bookshop/about-bookshop/which-fidic-contract-should-i-use>

<sup>10</sup> Leloup V., 'French National List of FIDIC Adjudicators: the background to a fresh new initiative' (2013) 8 (2) *Construction Law International*, International Bar Association, 28

plus largement usités à l'international<sup>11</sup>, et, dans une moindre mesure, d'autres modèles de contrat tels que NEC<sup>12</sup>, JCT<sup>13</sup>, ou ENAA<sup>14</sup>, et/ou

- être rédigé spécifiquement pour un projet (« *bespoke contract* ») tout en s'appuyant sur des dispositions standards – par exemple pour des projets PPP<sup>15</sup> les clauses de *step-in / step-out*, *right to cure*, *collateral warranties* et *direct agreement* pour les bailleurs de fonds, ou bien les clauses de résolution des différends (recours à un *Dispute Board* en première instance, clause compromissoire et recours à l'arbitrage international en dernière instance)

## Pourquoi des contrats internationaux ?

Le rôle des financeurs d'un projet est déterminant dans l'imposition de contrats internationaux pour la réalisation de projets:

- Dans le secteur public, les banques et agences de développement multilatérales imposent de manière croissante depuis une vingtaine d'années, via leurs Dossiers Types d'Appels d'Offres, les contrats FIDIC comme étant leur standard de référence<sup>16</sup>. La même tendance à l'utilisation des contrats FIDIC est aussi observés auprès des acteurs bilatéraux du développement, qu'ils soient français (AFD)<sup>17</sup>, allemands (KfW), japonais (JICA) ou américains (MCC, USAID). Tous ces bailleurs de fonds pour l'aide publique au développement imposent leurs procédures de passation de marché et la forme de contractualisation que les pays récipiendaires de l'aide se doivent d'observer sur les projets ainsi financés<sup>18</sup>.
- Dans le secteur privé :

---

<sup>11</sup> Clarke J., 'Where do FIDIC cases go?' (2015) Corbett & Co Law firm <http://corbett.co.uk/where-do-fidic-cases-go>

<sup>12</sup> Modèle de contrat anglais, développé depuis 1993 et principalement utilisé pour la construction d'infrastructures - <https://www.neccontract.com/>

<sup>13</sup> Modèle de contrat anglais, développé depuis 1931 et principalement utilisé pour la construction de bâtiments - <http://www.jctltd.co.uk/>

<sup>14</sup> Modèle de contrat japonais, utilisé par quelques bailleurs de fonds internationaux pour des opérations de conception-réalisation - <https://www.ena.or.jp/EN/activities/model.html>

<sup>15</sup> Partenariat Public-Privé

<sup>16</sup> Voir en ce sens le *Standard Bidding Document for Large Works* de la Banque Mondiale à <http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/Works-EN-Apr2015.pdf>

<sup>17</sup> Voir <https://www.afd.fr/fr/repondre-un-appel-doffres>

<sup>18</sup> Il est cependant à noter une réforme engagée par ces bailleurs de fonds depuis une dizaine d'années pour, dans certains pays, ne peut plus nécessairement imposer leurs procédures de passation de marchés et leurs modèles de contrat, mais utiliser en substitution ceux de ces pays récipiendaires de l'aide. L'objectif recherché est une meilleure efficacité de l'aide, et un principe de subsidiarité voulant que le bailleur n'impose ses procédures que dès lors qu'il soit démontré qu'elles puissent apporter une plus-value pour le projet par rapport aux pratiques et usages locaux, et par rapport aux politiques clés, dites de sauvegarde, des bailleurs (sur l'impact environnemental et social du projet, sur l'éthique et la lutte contre la corruption, etc.). Les contrats de ces projets ne seraient alors stricto sensu plus des contrats internationaux selon la définition retenue pour le bien de cet article, car uniquement le financement et l'appel d'offres seraient alors internationaux, mais plus le modèle de contrat. Pour plus d'information se reporter aux liens suivants : <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2013/11/25/world-bank-procurement-moves-ahead> et <http://siteresources.worldbank.org/PROJECTS/Resources/40940-1097257794915/UCS-FrenchVersion.pdf>

- les financeurs (pools bancaires, fonds de pension, etc.) de projets de bâtiments et d'infrastructures de par le monde, qui imposent des dispositions standard sur les opérations qu'ils financent, et qui pour le volet construction d'un projet PPP vont là aussi avoir une tendance croissante à imposer des modèles de contrat FIDIC,
- des maîtres d'ouvrages multinationaux qui recherchent également une standardisation de leurs pratiques d'administration contractuelle de projets.

Une telle standardisation des dispositions et des pratiques d'administration contractuelle de projets présente en effet de nombreux avantages pour un financeur ou un maître d'ouvrage, en premier lieu desquels nous relèverons :

- la facilitation de la mise en œuvre et le suivi de leurs opérations de construction quel que soit le pays de réalisation – le département juridique, ou le département achat/passation de marchés d'une institution ou d'une société peut ainsi plus facilement et directement intervenir dans l'implémentation et le suivi des opérations de construction financées, quelque soit le pays où qu'elles se situent,
- la réduction de l'incertitude et des aléas dans l'administration des contrats, par la génération d'un corpus de connaissances, d'expériences mais aussi de sources d'autorité (via la jurisprudence et la doctrine) sur des dispositions identiques appliquées dans de multiples projets – ce que ne peuvent a contrario pas, ou plus difficilement, apporter des approches ad'hoc développées spécifiquement projet par projet,
- l'augmentation de la participation aux appels d'offres des acteurs internationaux de la construction, et donc des chances d'obtenir des offres compétitives par un champ concurrentiel adapté – le fait de travailler sur un modèle de contrat connu et régulièrement pratiqué est en effet perçu positivement par une entreprise lors de son analyse de risques en phase de réponse à appel d'offres, et augmente donc ses chances de participation, ainsi que de réduction de ses provisions financières pour risques.

Globalisation de l'économie et standardisation des pratiques vont de pair – ce constat qui vaut pour les aspects « *corporate* » (*compliance* sur des politiques d'éthique, de responsabilité sociétale, etc.) ou pour les pratiques techniques (standards de référence) ne laisse par conséquent pas non plus les pratiques contractuelles en reste.

## **Les spécificités des contrats internationaux**

Ces contrats internationaux présentent un certain nombre de caractéristiques type que nous nous attachons à résumer ci-après.

### L'influence du droit et des pratiques des pays anglo-saxons

N'en déplaise aux civilistes, force est de constater que les contrats internationaux sont très significativement impactés par les pratiques des pays anglo-saxons, et en particulier du droit anglais de la construction. Il faut reconnaître au système juridique anglais, et plus largement à l'industrie de la construction de ce pays, un certain nombre de mérites tels que:

- une présence commerciale internationale forte et rayonnante des cabinets d'avocats – même en des terres civilistes telles que le Moyen-Orient, la présence et l'impact de cabinets d'origine anglo-saxonne sont plus importants que ceux de leurs confrères civilistes,
- l'existence de nombreuses organisations professionnelles fortes et structurées, relayant à l'international les pratiques de leur pays d'origine : RICS<sup>19</sup>, appuyant et structurant la profession de *Quantity Surveyor*, RIBA<sup>20</sup> pour les Architectes, ICE<sup>21</sup> pour les ingénieurs en génie civil, etc.
- une formation universitaire et continue riche et diversifiée dans tous les domaines de la construction, et qui attire des étudiants et professionnels du monde entier. A titre d'exemple, nous noterons les formations en droit de la construction, et en premier lieu la plus réputée d'entre elles : celles du *King's College* à Londres<sup>22</sup>. Cette influence universitaire fait ainsi que ces professionnels étrangers, de retour dans leur pays, sont plus naturellement enclins à appliquer sur leurs projets les pratiques qui leur auront été à ces occasions enseignées,
- Une jurisprudence spécialisée et abondante – l'existence d'une instance judiciaire spécialisée sur les différends dans le secteur de la construction telle que la *Technology and Construction Court (TCC)*<sup>23</sup> à Londres, font que ses jugements s'avèrent être influents à l'international et sont souvent pris en référence par d'autres instances judiciaires dans d'autres pays<sup>24</sup>. Par ailleurs, le fait que les décisions judiciaires soient sources de droit en Angleterre, via les règles du *binding precedent* et du *ratio decidendi*<sup>25</sup>, font que des jugements extensifs et détaillés sont produits, expliquant en quelle mesure telle jurisprudence est suivie ou non, pour cause d'un environnement factuel similaire ou différent. Une telle explication développée du mode de raisonnement suivi par un juge s'avère ainsi utile et influente, car pouvant inspirer d'autres acteurs de la construction dans d'autres pays lorsqu'un cas similaire se présente à eux,
- Une doctrine prolifique – une certaine « course à l'article » par les universitaires et les avocats s'engage dès lors qu'une nouvelle législation ou jurisprudence est produite. Comme dans le domaine scientifique, ceci contribue bien entendu à la renommée des auteurs, à leur influence et à leur impact doctrinal mais aussi commercial, mais tout en générant une somme de littérature disponible riche et utile,
- Enfin, de manière évidente même s'il convient de le rappeler : le bénéfice apporté par ce véhicule international qu'est la langue anglaise, combiné à l'instantanéité de communication apportée par Internet – tous les éléments décrits ci-haut sont immédiatement accessibles en tout point du globe à un grand nombre de professionnels de la construction.

Au final, il n'est ainsi pas rare qu'une entreprise de travaux française se retrouve sur un chantier au Moyen-Orient où le maître d'ouvrage local se sera adjoint les services d'une *Project Management*

<sup>19</sup> Royal Institute of Chartered Surveyors - <http://www.rics.org/fr/>

<sup>20</sup> Royal Institute of British Architects - <https://www.architecture.com/Explore/Home.aspx>

<sup>21</sup> Institution of Civil Engineers - <https://www.ice.org.uk/>

<sup>22</sup> MSc in Construction Law and Dispute Resolution, Centre of Construction Law - <http://www.kcl.ac.uk/law/research/centres/construction/about.aspx>

<sup>23</sup> Voir <https://www.gov.uk/courts-tribunals/technology-and-construction-court>

<sup>24</sup> A titre d'exemple nous citerons le jugement 4A\_124/2014 de la Cour Suprême Suisse, en date du 4 Juillet 2014, prenant en considération la doctrine en matière de contrats FIDIC, ainsi qu'un jugement de la TCC anglaise

<sup>25</sup> Treitel, G.H. and E. Peel *The law of contract* (London: Sweet and Maxwell, 2011) 13th edition [ISBN 9781847039217].

*Consultancy firm*<sup>26</sup> pour préparer et encadrer son projet, d'un cabinet d'architecte anglais pour le concevoir, d'un cabinet de *Quantity Surveyors* pour le chiffrer, d'une *law firm* anglaise pour en rédiger les contrats, et d'une ingénierie anglo-saxonne pour l'administrer et endosser le rôle de l'*Engineer*<sup>27</sup>... tous ces acteurs ont inévitablement tendance, par commodité, à répliquer et exporter leurs propres expériences domestiques sur une scène internationale, afin de maintenir leur zone de confort professionnelle. Notre entreprise française aura de facto l'impression d'être plongée dans un autre monde et pourra être amenée à penser que ce nouveau contexte projet correspond aux pratiques internationales, sans forcément réaliser que, dans ce cas d'espèce, il s'agit principalement de pratiques anglaises exportées...

### La gestion du contrat

Bien que de nombreux pays de droit civil comme la France ont inscrit dans leur code civil que le contrat est la loi des parties<sup>28</sup>, force est de constater que jusqu'à il y a encore quelques années le contrat de construction était bien souvent vu dans ces pays comme un formalisme imposé pour acter le lancement d'une opération de construction, mais n'était pas nécessairement perçu comme un des outils et cadres de la gestion du projet au quotidien. Une certaine distance s'imposait par conséquent avec les termes du contrat, faisant que le quotidien des chantiers n'était pas nécessairement réalisé en adéquation avec les dispositions du contrat mais plutôt avec ce que les parties percevaient comme étant les usages à suivre. Inévitablement ces perceptions peuvent amener à différer, même dans un contexte strictement domestique où tous les acteurs de la construction sont du même environnement sociétal, et ce n'est que lorsque des différends se cristallisaient que les références au contrat tendaient à être effectuées de manière croissante. A témoin dans ces cas de figure la remarque suivante souvent entendue : « *dorénavant on va faire du contractuel* ». Vouloir appliquer les termes du contrat de manière stricte était en effet souvent vu comme relevant d'une attitude ou d'une démarche contentieuse. Le contrat devenait au final surtout un outil à utiliser en cas de litiges, et que l'on avait sinon tendance à appréhender avec une certaine distance.

Par opposition dans un environnement international fortement influencé par les usages anglo-saxons, le soin apporté à la préparation, au suivi et au respect des termes du contrat pourra donc surprendre notre entreprise française. Dans ce contexte, partir du principe que, même si les dispositions du contrat semblent contraignantes voire léonines, l'on pourra ensuite s'en départir et toujours négocier et régler en bonne intelligence les difficultés qui se présenteront, est un pari fort risqué.

Un exemple typique concerne la pratique d'imposer dans le contrat un délai de forclusion aux réclamations de l'entreprise. Dans les contrats FIDIC, celle-ci a 28 jours pour notifier le maître d'œuvre d'une réclamation (« *notice of claim* ») à compter de la date à laquelle elle a pris connaissance, ou aurait dû prendre connaissance, d'un fait générateur<sup>29</sup>. Faute de quoi elle perd tous ses droits à réclamer, et le maître d'ouvrage se trouve déchargé de toute responsabilité afférente. Il en va de même

---

<sup>26</sup> Equivalent d'un Assistant à Maître d'Ouvrage

<sup>27</sup> Equivalent d'un Maître d'Ouvre

<sup>28</sup> France - Article 1103 du Code Civil

<sup>29</sup> Voir Sous-Clause 20.1 des Contrats FIDIC *Red, Yellow & Silver Books*, Edition 1999.

dans les contrats NEC3, mais au bout de 8 semaines<sup>30</sup>. Nombre d'entreprises françaises se sont ainsi retrouvées dans la situation où elles ont réalisé les travaux mais ont ignoré le formalisme du contrat, voyant leurs réclamations être forcloses, et ce pour différentes raisons parmi lesquelles :

- peur de froisser le maître d'ouvrage et de détériorer la relation avec ce dernier, alors qu'une *claim* est considérée comme un évènement banal et commun de la vie d'un contrat, ne devant pas appeler à de réactions émotionnelles disproportionnées,
- assimilation à tort d'une *claim* à un évènement contentieux. La traduction française, « réclamation », n'aide pas en ce sens et s'avère fallacieuse car une « *claim* » n'est ni plus ni moins qu'une demande à faire valoir un droit. Lorsqu'elle est rejetée, et que ce rejet n'est pas accepté par la partie demanderesse, une « *dispute* »<sup>31</sup> se cristallise et on peut alors considérer qu'une procédure contentieuse pourra s'engager. Mais pas avant ;
- manque de compétences juridiques impliquées sur le quotidien de la vie du chantier. Dans encore un grand nombre d'entreprises les opérationnels mobilisés sur la réalisation des travaux n'ont pas ou peu de compétences juridiques, et n'ont tendance à solliciter les services juridiques internes de l'entreprise qu'en dernier recours, lorsque la relation contractuelle est déjà très dégradée, voire que « le mal est fait » (cf. les cas de forclusion mentionnés ci-haut), rendant toute intervention curative d'autant plus délicate, voire impossible. D'un autre côté, les services juridiques sont rarement suffisamment dotés en ressources humaines pour pouvoir avoir la capacité d'apporter des appuis réguliers sur les chantiers ;
- absence de *Contract Manager* dédié, i.e. d'une personne voire d'une équipe dont la mission est d'administrer le contrat au quotidien afin d'en assurer le respect des exigences (notifications pour réclamations, soumission de réclamations détaillées avec analyse du quantum et analyse retard pour déterminer le droit à extension de délai, alertes amont sur tout évènement pouvant porter préjudice à la bonne marche des travaux, etc.). Penser que le chef de projet aura le temps et les capacités pour ce faire est illusoire pour des opérations d'une certaine envergure.

Au final, ignorer le formalisme imposé par le contrat, réaliser les travaux en se disant que ce qui prime sont les aspects techniques et qualitatifs, et qu'à partir du moment où d'aucun livre un ouvrage conforme au cahier des charges il sera toujours « récompensé » au moment de la réception i.e. compensé de tout préjudice subi dans l'exécution des travaux, est une pratique dangereuse et amenant inévitablement à de fortes déconvenues financières. Même si satisfait du produit final, le maître d'ouvrage sera bien en peine de donner droit à une réclamation tardive, car il aura du mal à justifier à un tiers (autorité de tutelle, bailleur de fonds, auditeur, etc.) qu'il puisse ainsi procéder là où les termes du contrat lui commanderaient de considérer une telle réclamation forclose.

A contrario, les caractéristiques de la gestion d'un contrat en contexte international sont :

- Suivi strict des dispositions du contrat. Le respect des règles et procédures étant tout aussi important que l'obtention des résultats attendus du projet ;

---

<sup>30</sup> Voir Clause 61.3 des Contrats NEC3 ECC (*Engineering and Construction Contract*)

<sup>31</sup> Voir la définition de « Dispute » apportée par FIDIC dans le Contrat FIDIC *Gold Book*, édition 2008 – Sous-clause 1.1.31.

- Présence courante de *Contract Managers* sur projets, souvent anglo-saxons et de compétences mixtes opérationnelles et juridiques – typiquement de formation ingénieur ou *Quantity Surveyor*, et dotés d'une formation complémentaire en droit de la construction ;
- Formalisme important dans l'administration des contrats, et notamment dans la gestion des réclamations et le règlement des litiges, sous l'influence en particulier des procédures imposées par des modèles de contrats internationaux tels que les contrats FIDIC ;
- Large recours aux méthodes alternatives de résolution de litiges, i.e. ne donnant pas compétence aux instances judiciaires locales mais à l'arbitrage international en dernière instance, selon les dispositions de la Convention de New York (1958)<sup>32</sup>. En première instance, recours régulier et croissant aux *Dispute Boards* (Comité de Règlement des Différends), entité composée généralement de 1 à 3 personnes, qui a non seulement un rôle de résolution rapide de litiges (84 jours à compter d'une saisine dans les contrats FIDIC<sup>33</sup>) mais aussi, autant que possible, de prévention de litiges<sup>34</sup>

Pour finir, il est à noter que ces décalages expérimentés entre pratiques et usages domestiques et ceux prévalant sur contrats internationaux ne sont pas uniquement l'apanage des entreprises françaises, loin s'en faut. Les entreprises d'Europe continentale, et d'une large majorité des pays d'Asie, d'Afrique et d'Amérique du Sud rencontrent des difficultés similaires lorsqu'elles œuvrent à l'international.

### **Comment se préparer et faire face à la gestion de contrats internationaux de construction ?**

Le constat dressé ci-haut tend heureusement depuis quelques années à se nuancer, sous le développement croissant dans de nombreuses entreprises françaises du secteur de la construction de filières internes de *Contract Management*, parfois hébergées par une direction juridique, parfois par une direction opérationnelle. Bien souvent c'est un premier projet générant de fortes pertes financières pour cause de manque d'une gestion contractuelle adaptée qui est l'élément déclencheur en interne de la volonté de mettre en place de telles filières.

Mais où trouver les bonnes ressources ? Fonction récente dans l'industrie française de la construction, il n'est donc pas toujours commode de pouvoir en recruter. Partant, de nombreuses personnes se retrouvent ainsi en interne positionnées comme *Contract Manager* – souvent des opérationnels de formation ingénieur ayant été remarqués pour leur tropisme contrat. Si apportant déjà une plus-value, ces approches n'en restent pas moins incomplètes et aléatoires – un *Contract Manager* se doit de disposer d'un minimum de bagage juridique pour pouvoir exercer efficacement sa fonction, afin notamment de bien appréhender la relation entre dispositions contractuelles et droit applicable, savoir quelles règles suivre pour l'interprétation des termes du contrat, ou bien encore savoir comment gérer la porosité du contrat i.e. les cas où un évènement survient et n'est pas spécifiquement couvert par les dispositions contractuelles. Le *Contract Manager* doit par ailleurs aussi être à même de pouvoir déterminer le moment opportun où il convient de mobiliser des

---

<sup>32</sup> Convention pour la reconnaissance et l'exécution des sentences arbitrales étrangères - voir

[http://www.uncitral.org/uncitral/fr/uncitral\\_texts/arbitration/NYConvention.html](http://www.uncitral.org/uncitral/fr/uncitral_texts/arbitration/NYConvention.html)

<sup>33</sup> Voir Sous-Clause 20.4 des Contrats FIDIC *Red, Yellow & Silver Books*, Edition 1999

<sup>34</sup> Pour plus d'information au sujet des Dispute Boards, se référer à mon article disponible au lien suivant :

<http://exequatur.pro/standing-dispute-boards-from-the-england-and-wales-perspective/>



ressources complémentaires : services juridiques internes, cabinets d'avocats, cabinets de *claim consultants* notamment.

Cette demande croissante, en France et dans d'autres pays, de *Contract Managers* à doubles compétences opérationnelles et juridiques, n'était jusqu'à peu pas couverte par quelque offre de formation adaptée que ce soit. Forte de ce constat, l'Université Paris Panthéon-Assas a créé en 2015 un Diplôme Universitaire (DU) sur le *Contract Management*<sup>35</sup>, à destination multisectorielle. Puis, fut créé en 2016 un Diplôme Universitaire exclusivement dédié à la gestion des contrats internationaux de construction, nommé « *Postgraduate Diploma on International Construction Contracts (I2C)* »<sup>36</sup>.

Le DU I2C est intégralement délivré en anglais à Paris à raison de 3 jours de cours par mois de Septembre à Juin, pour un volume horaire total de près de 160 heures. Il est composé de 6 Modules d'enseignement – 2 dédiés aux notions juridiques fondamentales à maîtriser (notamment sur le droit des contrats et des obligations), suivis de 4 modules couvrant de manière chronologique la ligne de vie d'un contrat de construction, de sa préparation, négociation, formation, et mise en œuvre jusqu'à sa clôture, avec également un module intégralement dédié à la gestion des réclamations et le règlement des différends. Le DU affiche une vocation pratique et concrète pleinement assumée: les enseignements sont délivrés par des professionnels internationaux du secteur de la construction, représentant différentes sensibilités (ingénieurs, juristes, avocats, adjudicateurs et arbitres), et qui effectuent leurs interventions en combinant volets académiques et applications pratiques (études de cas, jeux de rôle). Il constitue la première formation en France de cette nature, et l'une des rares formations existantes de cet ordre au plan international car combinant aspects juridiques et opérationnels (« *law and practice* »).

Par ailleurs, les entreprises françaises peuvent également se préparer à leurs opérations internationales par la formation de leur personnel aux différents modèles de contrats internationaux qu'ils sont susceptibles de pratiquer – nous pourrions noter en ce sens les formations publiques sur les contrats FIDIC régulièrement organisées par Syntec-Ingénierie<sup>37</sup>.

Nul doute que la reconnaissance croissante des particularités de la gestion des contrats internationaux de construction par les entreprises françaises, reflétée par le développement actuel des filières de *Contract Management*, saura être supportée par les offres de formation se mettant en place, et permettra aux entreprises françaises, dont les savoir-faire sont internationalement reconnus, de pouvoir conjuguer plus régulièrement succès d'ingénierie et technique avec maîtrise de leurs engagements et valorisation de leurs droits et, in fine, réussite économique et financière de leurs opération de construction à l'international.

Vincent Leloup

Expert en gestion de contrats de construction, Ingénieur (EUR ING, Agro, Gref) et juriste en droit de la construction  
Membre du Comité Contrats de FIDIC, Membre de *Dispute Boards* et Arbitre.

28 Avril 2017.

[Vincent.leloup@exequatur.pro](mailto:Vincent.leloup@exequatur.pro) / +33 6 10 49 70 37

---

<sup>35</sup> Voir <https://www.u-paris2.fr/fr/formations/offre-de-formation/llm-mba-et-diplomes-duniversite/diplome-duniversite-contract-management>

<sup>36</sup> Voir <https://www.u-paris2.fr/fr/formations/offre-de-formation/llm-mba-et-diplomes-duniversite/diplome-duniversite-international-construction>

<sup>37</sup> Voir <http://www.syntec-ingenierie.fr/?s=formation+fidic>