

# FACTS ABOUT

## Informations sur les contrats d'alliance

UNE MISE À JOUR DES INFORMATIONS DE L'IADC - NUMÉRO 4 - 2008

### QU'EST-CE QU'UN CONTRAT D'ALLIANCE ?

L'essence d'un contrat d'alliance réside davantage dans le processus que dans le contrat formel. La base se situe dans l'approche différente de la coopération entre les clients et les entrepreneurs. La confiance au lieu de la méfiance est le fondement d'un contrat d'alliance, bien qu'un contrat clair et transparent soit toujours nécessaire pour étayer cet esprit de confiance. Un contrat d'alliance cherche à s'éloigner de l'approche « d'adversité » traditionnelle dans laquelle les parties sont avant tout des compétiteurs. Les contrats d'alliance comportent un processus de collaboration dont l'objectif est de favoriser la franchise, la confiance, le partage des risques et responsabilités, et l'harmonisation des intérêts des clients et des entrepreneurs. Il s'agit de se focaliser sur le meilleur arrangement pour la livraison du projet plutôt que sur des intérêts personnels, ce qui est typique des contrats traditionnels.

### QU'EST-CE QU'UNE STRATÉGIE DE CONTRAT D'ALLIANCE ?

Un contrat d'alliance exige une stratégie différente du contrat traditionnel. La volonté des parties à un stade précoce du projet est de chercher à harmoniser leurs intérêts (commerciaux) et à éviter des scénarios « gagnant-perdant ». Elles accepteront une responsabilité collective pour les risques, la mise en œuvre et les résultats (partage des bénéfices/partage des pertes) et éviteront une culture de blâme. Les parties veilleront à constituer le plus tôt possible des équipes intégrées pour développer les stratégies dont les deux parties et la progression du projet bénéficieront.

### QUELLES SONT LES DIFFÉRENCES ENTRE UN CONTRAT D'ALLIANCE ET UN CONTRAT TRADITIONNEL ?

En tout premier lieu, la différence entre les contrats d'alliance et les contrats « d'adversité » traditionnels se situe dans les prémices qui sous-tendent le contrat.

L'industrie du dragage, et il en va de même pour l'industrie du génie civil dans son ensemble, doit veiller à

ses intérêts commerciaux afin de survivre et de prospérer. La protection de ces intérêts absorbe une part énorme d'énergie intellectuelle et professionnelle. Les impératifs commerciaux peuvent détourner des capacités des sociétés de dragage de leurs activités principales. Ce détournement des possibilités, de l'intellect, de l'attention et de l'énergie de la construction de projets est synonyme d'une grande inefficacité. Cette attitude « gagnant-perdant » entraîne une affectation inefficace des ressources intellectuelles et professionnelles. De par leurs formes, les contrats traditionnels amènent les parties contractantes à adopter un comportement défensif qui mène à un rapport d'adversité et donc à des efforts mal dirigés. Les contrats d'alliance suppriment la nécessité de ces efforts supplémentaires en vue de protéger les intérêts commerciaux par la recherche d'une harmonisation des impératifs commerciaux. Cette harmonisation permet la gestion commune des risques et du projet dans son ensemble, avec pour résultat un processus plus efficace.

Un exemple de la façon dont l'harmonisation des intérêts fonctionne : normalement un entrepreneur profite d'un projet qui dure longtemps alors que le client souhaite une livraison la plus rapide possible. Dans un contrat d'alliance les parties peuvent convenir d'un bonus pour livraison rapide, de sorte qu'elles aient toutes les deux un même intérêt : une prompte livraison du projet.

### QUELLE EST LA DIFFÉRENCE ENTRE UN CONTRAT D'ALLIANCE ET UN PARTENARIAT ?

Un partenariat n'est pas un contrat en soi. Une charte de partenariat peut aller de pair avec un contrat traditionnel en donnant des directives pour les rapports entre les divers membres du partenariat. Le contrat d'alliance est parfois perçu comme une forme plus aboutie d'un rapport de partenariat qui donne lieu à un contrat légalement imposé.

### À QUOI RESEMBLE LE PROCESSUS DE CONTRAT D'ALLIANCE ?

Le processus de mise en place d'un contrat d'alliance est tout à fait semblable à son homologue traditionnel. Dans un processus typique, le choix préalable de quatre à six

partenaires d'alliance se fait sur la base des réponses à des documents d'Expression d'Intérêt (EI). Des entrevues ont lieu alors avec les parties en question, après quoi deux entrepreneurs sont retenus. Après des entrevues complémentaires plus détaillées, des questionnaires, des visites sur place et/ou références de tierce-partie, la sélection finale s'opère et un Projet Provisoire de Contrat d'Alliance (PPCA) est signé. La planification du projet, sa conception et les recherches débutent sur la base du PPCA. Cela aboutit à une estimation des coûts (EC). Dès que les parties sont d'accord sur l'EC, le contrat peut être signé et l'alliance est officielle.

## **À QUOI RESSEMBLE UN CONTRAT D'ALLIANCE ?**

La première partie d'un contrat d'alliance notamment différera clairement d'un contrat « d'adversité » traditionnel en ce sens que les parties contractantes conviennent des principes d'alliance, des engagements de bonne foi, de la mise en place d'un conseil d'alliance et de dispositions de non-litige. Un contrat d'alliance comportera autant que possible des dispositions qui visent à rapprocher les parties plutôt qu'à les diviser.

Si un changement important de portée ou de direction du projet de dragage se produit, le conseil d'alliance peut décider d'ajuster l'EC, ce qui est la base du partage des avantages et des désavantages. Ce qui est notamment absent d'un contrat d'alliance, ce sont les délais ultimes et les obligations en termes de coûts, et la responsabilité se limite au manquement délibéré. Un contrat d'alliance type peut inclure les catégories de documents suivantes :

- une convention qui définit les termes et conditions de l'accord,
- des annexes contenant les exigences du client pour le projet,
- des schémas dans lesquels les soumissionnaires ont placé leurs réponses aux exigences du client relatives au projet,
- les conditions générales du contrat et
- les spécifications techniques.

Dans le contrat les éléments non financiers tels que l'administration et les plans pour l'environnement, la communication ainsi que la santé et la sécurité sur le lieu de travail peuvent être modifiés pour convenir aux besoins particuliers du projet. L'accord commercial peut être modifié pour refléter des dispositions de partage des avantages et des désavantages, et des indicateurs principaux d'exécution.

L'auteur du contrat type déterminera comment les risques de conception et de construction du projet doivent être répartis entre l'entrepreneur et le client. Cette

répartition peut être revue pendant l'évaluation de l'offre et la phase de modification pour refléter la répartition des risques qui a les faveurs de l'entrepreneur. Tous les éléments de base d'un contrat traditionnel peuvent également se retrouver dans un contrat d'alliance, mais souvent avec moins de détails et une attribution différente des risques.

## **QUELLES SONT QUELQUES-UNES DES CARACTÉRISTIQUES D'UN CONTRAT D'ALLIANCE ?**

Un contrat d'alliance n'est pas un type formel de contrat et jusqu'à présent il n'est pas très courant. Toutefois, son essence peut facilement être comprise. Un contrat d'alliance ne repose pas seulement sur des clauses légales ; des considérations non-légales telles que la confiance, la franchise et une mentalité constructive de collaboration jouent également un rôle important.

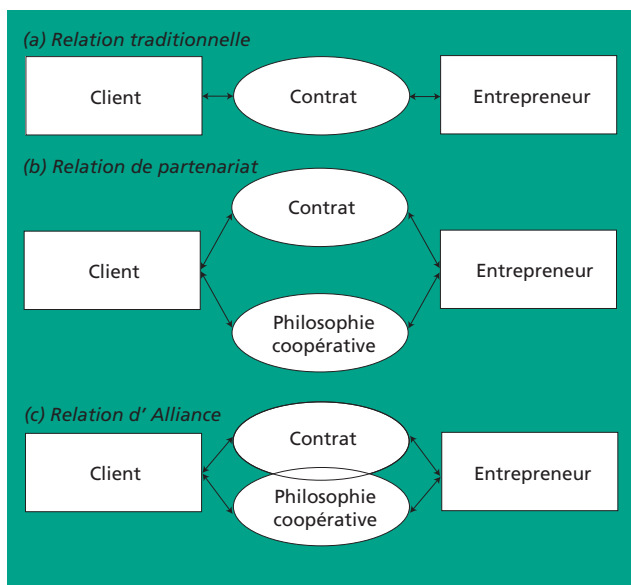
En fait, le choix de la forme de contrat est moins important qu'il n'y paraît. Si les parties partagent dès le départ une attitude constructive et de collaboration, alors la meilleure forme de contrat devrait automatiquement en découler.

## **UN CONTRAT D'ALLIANCE COMPORTE-T-IL LE RISQUE DE MENER À UN CONFLIT ?**

Travailler dans le cadre d'un contrat d'alliance ne mène pas à un conflit ou de la confusion, même si ce contrat insiste moins sur des considérations juridiques ou les obligations de délai et de coût que ce n'est le cas traditionnellement. Les différends sont évités en définissant la nature et l'ampleur de la coopération à un stade précoce du projet, et en établissant un conseil d'alliance efficace qui, si nécessaire, peut intervenir pour solutionner les impasses.

## **UN CONTRAT D'ALLIANCE EST-IL PLUS COMPLEXE ET PREND-IL PLUS DE TEMPS ?**

Un contrat d'alliance ne peut pas fonctionner sans un véritable esprit de coopération. Ceci signifie que les parties doivent investir dans une meilleure et plus fréquente communication, ce qui pourrait sembler être un point négatif. Au contraire, cependant, cet investissement dans une communication fréquente signifie souvent un gain de temps dans d'autres secteurs. Par exemple, le client et l'entrepreneur travaillent beaucoup plus étroitement en équipe et sont beaucoup moins en concurrence, surtout si ces équipes sont créées à un stade précoce du projet. En outre, le conseil d'alliance joue un rôle important dans l'atténuation des conflits et l'accroissement de l'efficacité.



Représentation schématique des différences entre les relations traditionnelles, de partenariat et d'alliance. Basé sur un schéma de Tang, Duffield et Young

## QUEL EST LE RÔLE DU CONSEIL D'ALLIANCE ?

Traditionnellement, toutes les éventualités d'un projet de dragage sont abordées dans le contrat. Les contrats sont donc souvent très détaillés et ne permettent pas beaucoup de flexibilité. Le contrat traditionnel est souvent le produit de longues et difficiles négociations, et les parties sont donc peu disposées à le rediscuter.

En revanche, un bon contrat d'alliance prévoit un instrument important pour favoriser l'esprit de coopération nécessaire à en faire un contrat d'alliance fructueux : le conseil d'alliance. Le conseil d'alliance a un mandat pour livrer le projet selon les objectifs convenus. De nombreuses décisions de ce conseil seront prises dans la phase de planification, mais certaines le seront pendant la mise en œuvre.

Le contrat d'alliance est beaucoup moins détaillé et laisse de nombreuses décisions au conseil d'alliance. Des décisions sont donc souvent prises à un moment plus approprié lorsque l'on dispose d'informations complémentaires, à savoir des informations qui n'étaient peut-être pas disponibles au moment où le contrat a été signé. Les contrats traditionnels contiennent souvent des dispositions qui s'avèrent peu réalistes au fur et à mesure de la progression d'un projet. Il faut alors du temps pour corriger ces erreurs d'appréciation et l'on gagne donc du temps quand des décisions sont prises au bon moment. Le contrat d'alliance devra prévoir assez de dispositions et de mécanismes de contrôle afin d'empêcher l'esprit de coopération de se transformer en vision étriquée.

## COMMENT LES DIFFÉRENDS SONT-ILS RÉSOLUS ?

Dans une alliance, le client et l'entrepreneur se dégagent mutuellement de toute responsabilité, excepté dans le cas « du défaut délibéré ». Les différends doivent être résolus à l'amiable au sein du conseil d'alliance, bien que parfois (pas dans un contrat d'alliance « pur ») un médiateur ait été nommé. La philosophie ici est que plutôt que de perdre du temps et de l'énergie à répartir les blâmes, la meilleure approche pour les parties est de travailler en coopération pour surmonter le problème sur une base de rentabilité. De même le processus de conception, libéré des questions de répartition de responsabilité, est prévu pour être plus novateur, itératif et coopératif.

## LES CONTRATS D'ALLIANCE MÈNENT-ILS À UNE MANIÈRE DIFFÉRENTE D'ATTRIBUER LES RISQUES ?

Les contrats traditionnels identifient différentes manières d'attribuer (les responsabilités pour) les risques et il en va de même pour les contrats d'alliance. Néanmoins, on peut dire que les contrats d'alliance tendent davantage vers le partage des risques et moins vers l'attribution des risques à une seule partie. C'est la conséquence logique de la coopération dans les débuts d'un projet. Une coopération à un stade précoce permet également une analyse des risques au début d'un projet. Une telle analyse est une condition pour l'attribution des risques à une des parties, de préférence celle qui peut les gérer.

## QUELS SONT LES PRINCIPAUX AVANTAGES DES CONTRATS D'ALLIANCE ?

Les contrats d'alliance peuvent réduire le risque de différends par une approche plus coopérative entre les mandants et les entrepreneurs, ce qui entraîne plusieurs avantages :

- La plupart des risques restent dans l'alliance qui a inclus une disposition à ce sujet dans l'EC.

- L'entrepreneur a le droit d'être remboursé de tous les coûts directs, même en cas de retard, négligence, dépassement des coûts ou conception défectueuse.

- Beaucoup d'entrepreneurs sont susceptibles de faire des offres sur des projets en raison des responsabilités partagées et d'une plus grande capacité à empêcher et à passer au travers d'augmentations de coûts, ainsi qu'à reporter les risques. Le processus de conception peut en principe être plus novateur et coopératif s'il est libéré des contraintes afférentes aux questions de répartition des responsabilités.

## QUELS SONT LES INCONVÉNIENTS ?

Dans la plupart des contrats d'alliance, les obligations liées au temps et aux coûts manquent de manière notable ; l'accent porte sur le résultat, par exemple la livraison du projet, et moins sur le cheminement qui mène au résultat. Cela entraîne un degré d'incertitude au sujet des budgets et des dates de livraison. Si un projet a une échéance ultime d'achèvement ou un budget inflexible, alors un contrat d'alliance pourrait mener à de sérieux problèmes. Malheureusement, mais c'est compréhensible, les sociétés de dragage sont le plus souvent confrontées à des échéances ou des budgets inflexibles. Les organismes gouvernementaux, qui sont souvent les clients, n'ont pas en général la liberté de s'engager dans des projets aux échéances ou budgets ouverts.

La mise en place d'un contrat d'alliance peut également être beaucoup plus difficile dès qu'il y a plus de deux parties. Avec trois parties ou plus, un conseil d'alliance peut facilement devenir ingérable. Les parties peuvent donc préférer un contrat traditionnel avec toutes les certitudes habituelles. En outre, des tiers confrontés à un contrat d'alliance existant peuvent souhaiter traiter seulement avec l'entrepreneur ou le client, pas avec tous les deux. Dans un contrat d'alliance, trois parties contractantes peuvent sérieusement ressembler à une foule.

La participation d'un tiers peut même mener à un conflit d'intérêts. De nos jours, la volonté de travailler au sein d'une alliance peut être l'un des critères de sélection pour un contrat de construction. Mais, en raison des obligations découlant des rapports avec des tiers, établir un contrat d'alliance peut s'avérer difficile.

## LES CONTRATS D'ALLIANCE PEUVENT-ILS ÊTRE FINANCÉS ?

À première vue, les imperfections d'un contrat d'alliance par rapport aux questions bancaires traditionnelles, comme les garanties en matière de temps et de coût, semblent problématiques. Toutefois, les banques sont de plus en plus réceptives au concept des contrats d'alliance. Dans ce cadre, elles comptent sur les éléments suivants :

- Audit préalable amélioré : pas simplement sur les questions techniques et de technologie, mais également, et peut-être d'une manière plus importante, sur l'expérience des participants en matière d'alliance. Ont-ils l'historique, les gens et les systèmes adéquats, et un engagement véritable, pour que cela fonctionne ?
- Structure de financement : Ce point devra être préparé pour des dépassements raisonnablement prévisibles par divers moyens, incluant :
  - plus de capitaux, ou capitaux conditionnels, sous forme d'engagements de sponsoring déclenchés en cas

de retards ou de dépassement de coûts, ou même des garanties complémentaires de sponsors ; et

- facilités de crédit pour dépassement de coûts, attirant typiquement une marge plus élevée et remboursables par de la trésorerie.
- Le contrat d'alliance lui-même contiendra des mesures d'atténuation comme :
  - un mécanisme de partage des avantages et des désavantages qui cherche à réaliser une harmonisation des intérêts commerciaux ;
  - un procédé raisonnablement contraignant pour la sous-traitance et les achats directs ;
  - une disposition de « compétences réservées » sous laquelle des problématiques particulières (par exemple des caractéristiques fonctionnelles ou de rendement, les urgences) ne sont plus de la compétence du conseil d'alliance et sont placées sous le contrôle exclusif du client ; et
  - les banques préféreront généralement qu'un médiateur soit prévu pour couvrir n'importe quel défaut prolongé du conseil d'alliance pour convenir d'une question matérielle.
- Assurance : Les clauses de l'assurance professionnelle notamment auront besoin d'une rédaction particulière pour les rendre efficaces en dépit de l'exonération de l'entrepreneur pour les cas de négligence et de conception défectueuse.

## UN CONTRAT D'ALLIANCE EST-IL TOUJOURS LA MEILLEURE OPTION ?

Les contrats d'alliance ne sont nullement la seule forme de contrat pour l'avenir. Les contrats traditionnels demeurent probablement la forme la plus appropriée de contrat pour les travaux de petite taille, simples, à court terme. Dans de tels cas, les contrats d'alliance peuvent être inadaptes, parce qu'ils ont besoin de temps, d'énergie et d'engagement pour réussir.

En outre, toutes les parties ne peuvent pas aisément adopter l'esprit de confiance et de coopération essentiel au succès d'un contrat d'alliance. Un client ou un entrepreneur qui se sent plus sûr avec un contrat légal bien défini, sans trop de considérations non-légales (« je préfère un bon et sain contrat, juste au cas où les choses tourneraient mal »), ferait bien de travailler dans le cadre d'un contrat traditionnel. Toutefois, pour les projets à grande échelle et complexes qui exigent une planification et une mise en œuvre à long terme, un contrat d'alliance donne une occasion unique de travailler d'une façon rentable qui peut déboucher sur une situation de gagnant-gagnant pour l'entrepreneur et le client.



**International Association of Dredging Companies**, PO Box 80521, 2508 GM The Hague, The Netherlands  
tel. +31 (0)70 352 3334, fax +31 (0)70 351 2654, e-mail: [info@iadc-dredging.com](mailto:info@iadc-dredging.com), [www.iadc-dredging.com](http://www.iadc-dredging.com)

**POUR EN SAVOIR DAVANTAGE SUR LE SUJET :**

Athmer, J., Hamer, B., Kersley, T. et Sanderson, P. (2005). "Partnering : The Right Procurement Tool for Risky Contracts". *Terra et Aqua*, n° 98, Mars.

*EIC Blue Book on Sustainable Procurement* (2004). European International Contractors (EIC), Berlin, Allemagne.

*EIC White Book on BOT/PPP* (2003). European International Contractors (EIC), Berlin, Allemagne.

Hardacre, Guy et Chester, Frank. "Pevensy Bay Sea Defences P.P.P. 'The Contractors Perspective'". The Environment Agency Mai 2001.

*Improving the Quality of Construction. A guide for actions* (2004). Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils (FIDIC), Genève, Suisse.

Jackson-Robbins, Adrian (1998). *Selecting contractors by value*. Construction Industry Research and Information Association (CIRIA), Londres, Royaume-Uni.

Janssen, Stephanie (2008). "Conceptual Model For Partnering In Dredging Industry," *Terra et Aqua*, n° 113, Décembre.

Lenard, D, Bowen-James, A., Thomson, M. et Anderson, L. (1996). *Partnering – Models for success*, Construction Industry Institute Australia (CIIA).

Tang, W., Duffield, C.F. and Young, D.M. (2006). *Partnering Mechanism in Construction: An Empirical Study on the Chinese Construction Industry*. *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 132 No. 3, pp. 217-229.

Tanis, M. et Vergeer, T. (2008). "Long-Term Coastal Defence And Management At Pevensy Bay, UK : A Public Private Partnership". *Terra et Aqua*, n° 113, Décembre.

*D'autres liens relatifs la littérature appropriée sur le dragage sont disponibles sur [www.iadc-dredging.com](http://www.iadc-dredging.com), cliquez sur IADC Activities.*

*Cette brochure est présentée par l'International Association of Dredging Companies dont les membres proposent la plus haute qualité et le plus grand professionnalisme dans les projets de dragage et de construction maritime.*

*Les informations contenues dans la présente brochure sont présentées dans le cadre d'un effort continu pour aider les clients et d'autres tiers dans la compréhension des principes fondamentaux du dragage et de la construction maritime.*