

LE

JOURNAL

DU

CONTRACT

MANAGEMENT

JUILLET 2024

- 03** ÉDITO
- 04** ACTUALITÉS
- 11** INTERVIEW : ATTENTES DES DIRECTEURS DE PROJETS VIS-À-VIS DES CM
- 15** THÉORIE
- 20** INTERNATIONAL
- 22** DÉJÀ-VU
- 23** CAS PRATIQUE
- 24** LA VIE DE NOS ASSOCIATIONS

N°14

AFCM
ASSOCIATION FRANÇAISE
DU CONTRACT MANAGEMENT

Le Journal du Contract Management est publié par :



Fondée en 2014, 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 II) 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



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

Isabelle Cretenet, Présidente AFCM - Caroline El Mejdoubi, Contract Manager SGP - Xavier Furst, Contract Manager Engie - Peter Roshier, Avocat, Partner, Reed Smith - Jean-Charles Savornin, Projects Advisor, Projectence - Marine Maffre Maucour, Directrice des Opérations, Driver Trett - Didier Dalod, Directeur Général Adjoint et Associé Fondateur du groupe Piman - Louis Cointreau, Directeur régional France et pays francophones, Systech International - Édition et mise en page : 90c - www.90c.fr - Photos : ITER Organization, Adobe Stock, DR.

10 ans déjà !



Chères lectrices, Chers lecteurs

L'AFCM est heureuse de vous présenter le 14^e numéro de votre journal dont le contenu est toujours aussi riche et diversifié. Ce numéro intègre un contenu un peu particulier puisqu'il est l'occasion de parler des 10 ans de l'AFCM ! Et je suis fière en tant que Présidente de l'AFCM de témoigner du chemin parcouru !

Constituée dans un contexte où l'environnement commercial des entreprises était de plus en plus concurrentiel, impliquant de sauvegarder les marges et de gérer les engagements contractuels de manière rigoureuse, 4 entreprises – Areva, GDF Suez (Engie), Thalès et DCNS (Naval Group) - décident de créer l'Association Française du Contract Management (l'AFCM) avec pour ambition de :

- regrouper l'ensemble des connaissances en gestion des contrats.
- contribuer à développer la culture du Contract Management, ce qui implique professionnalisation et positionnement de la fonction de Contract Management au bon niveau.

Les fondateurs de l'AFCM partageaient le constat selon lequel il n'existait pas réellement de formation sur le sujet.

Or cette formation était nécessaire mais peu réalisable au sein des entreprises seules. C'est pourquoi, dès le démarrage de l'AFCM, ces mêmes industriels, sous le patronage et la direction de l'Université de Paris-Assas, ont participé à la création d'une formation diplômante de 3^e cycle de Contract Management, le DU CM.

Des questions se posaient aussi autour du métier, de son évolution et notamment de savoir si un futur du métier de Contract Manager pouvait exister en France. Dès les premières enquêtes menées en 2015, les professionnels interrogés déclaraient manquer d'outils permettant de gérer les processus de manière automatisée. Des questions aussi se posaient sur la mission du Contract Manager et de ses relations avec les autres fonctions.

Depuis, en 10 ans, le métier bien a évolué en France. Sa reconnaissance est là, bien réelle, et la question de sa légitimité ne se pose plus. La pratique du Contract Management a évolué et se développe. Alors qu'en 2014, les profils juridiques représentaient 65% des professionnels formés par les écoles, les profils d'ingénieurs et d'acheteurs ont connu une très importante progression.

Les secteurs dans lesquels le Contract Management se développe se diversifient, avec évidemment toujours les secteurs classiques de la construction mais aussi maintenant dans l'industrie, l'énergie et l'informatique notamment.

Le positionnement du Contract Management a lui aussi évolué et son rôle d'interface reconnu. Les organisations se cherchent pour savoir où se positionne cette fonction à valeur ajoutée. Les Contract Managers se sont formés et viennent notamment du DU CM de Paris-Assas car les entreprises ont recherché ces étudiants expérimentés nouvellement formés.

Mais le vrai coup d'accélérateur vient des nouvelles technologies. Processus, outils et intelligence artificielle sont à nos

portes et font évoluer le profil du CM avec une vision 360° du métier.

Pour les prochaines années, aux côtés des Universités, qui deviennent nos partenaires, l'AFCM a comme ambition de pousser le métier plus loin :

- en collaborant au renforcement de la formation des Contract Managers
- en allant vers la standardisation du métier et en poursuivant les travaux pour disposer d'outils permettant une meilleure maîtrise des compétences nécessaires à l'exercice de ce formidable métier.

Les articles de ce numéro et les interviews des praticiens vous permettent d'appréhender les facettes du Contract Management sous tous ces aspects.

Les 10 ans de l'AFCM nous ont permis de participer à nombre d'événements dont vous retrouvez la synthèse pour certains d'entre eux – que ce soit lors de l'anniversaire commun que nous avons fêté avec le DU Paris-Assas le 18 juin, la journée du Contract Management au Village de la Justice, la journée des étudiants de Saint-Quentin, la participation de l'AFCM au Grenelle du droit ou encore les manifestations organisées par nos équipes régionales, avec une attention particulière pour celle organisée à Aix-en-Provence en partenariat avec le Centre de Recherche Administrative de l'Université sur la place de la formation en Contract Management dispensée au sein de l'Université et celle du Contract Management en France.

Nous vous souhaitons une excellente lecture de ces articles riches et diversifiés ! Et bien entendu, nous vous encourageons à venir rejoindre la formidable équipe éditoriale de JCM animée par notre dynamique duo de rédacteurs en chef Caroline El Mejdoubi et Xavier Furst !

Isabelle Cretenet,
Présidente de l'AFCM

Retour sur la 8^{ème} édition de la Paris Arbitration Week

LA 8^{ÈME} ÉDITION DE LA PARIS ARBITRATION WEEK (« PAW ») S'EST TENUE DU 18 AU 22 MARS 2024. PETER ROSHER, ASSOCIÉ À LA TÊTE DU GROUPE D'ARBITRAGE INTERNATIONAL DU CABINET REED SMITH ET MEMBRE FONDATEUR DE LA PAW, REVIENT SUR CETTE SEMAINE INCONTOURNABLE POUR LA COMMUNAUTÉ DE L'ARBITRAGE.



Peter Rosher,
Avocat, Partner, Reed Smith

“
La PAW s'est
étendue et n'est
plus limitée au
droit français
de l'arbitrage
international.
Elle est, désormais,
internationale.

”

Cette année encore, la communauté internationale de l'arbitrage s'est retrouvée à Paris pour une semaine d'événements tant académiques que sociaux.

La Paris Arbitration Week (ou « PAW ») a été créée en 2017 dans le but de promouvoir Paris comme la place de l'Arbitrage international. Toutefois, celle-ci s'est étendue et n'est plus limitée au droit français de l'arbitrage international – l'événement a pris de l'ampleur. Je notais déjà l'année dernière que la PAW était désormais internationale. Cette tendance est confirmée cette année. Autres éléments marquants de cette année : la PAW s'est « mise à la page », mettant à l'honneur les Jeux Olympiques prévus en France cet été, et s'est institutionnalisée : outre le fait que le Ministère de la Justice lui a accordé son Haut Patronage, retenons également la participation de la Cour d'appel de Paris qui, pour la première fois, a organisé un événement dédié à l'arbitrage. Et ce ne sont là que quelques nouveautés parmi beaucoup d'autres.

En termes d'événements, la 7^{ème} édition de la PAW avait déjà été une grande réussite, avec 143 événements organisés, avec une quinzaine dédiés au networking et 12 consacrés à l'arbitrage construction. Une fois n'est pas coutume, la dernière édition a battu tous les records : 187 événements ont été organisés, dont une trentaine étaient consacrés au networking.

26 événements étaient consacrés à l'arbitrage construction et à l'énergie, sur des thèmes aussi variés que :

- le développement durable et l'arbitrage,
- l'utilisation de l'intelligence artificielle dans les litiges de construction,
- les arbitrages portant sur la transition énergétique,
- le contrôle de la valeur, la qualité et l'efficacité dans l'arbitrage construction, des infrastructures et énergétique,

- les projets de construction et énergétiques en Afrique,
- l'importance du temps dans les projets de construction pour les Jeux Olympiques,
- la résiliation et la répudiation des contrats de construction,
- le challenge des mega-infrastructures,
- les défis auxquels les principaux acteurs du secteur de la construction ont été confrontés en 2023 et à quoi s'attendre en 2024,
- les développements récents en matière de litiges de construction en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique,
- les éternels retards concomitants.

Lors de l'incontournable « GAR Live : Construction Disputes », co-présidé par Jane Davies Evans et moi-même, 21 intervenants⁽¹⁾ ont débattu d'une variété de thèmes.

En premier lieu, deux panels se sont intéressés aux arbitrages multipartites/multi-contrats. Le premier panel, constitué de professionnels exerçant dans divers pays, s'est penché sur les enjeux pratiques fréquemment rencontrés dans ces arbitrages complexes. Le second panel, quant à lui, s'est intéressé à la preuve par experts.

En second lieu, un panel également composé de professionnels s'est penché sur l'intelligence artificielle et l'arbitrage construction, et la manière dont ce nouvel outil pourra aider à la résolution des litiges techniques.

Enfin, le dernier panel, composé de tous les éminents spécialistes des contrats FIDIC, nous ont regalé de leurs lumières lors d'une séance endiablée de questions-réponses.

La prochaine PAW aura lieu du 7 au 11 avril 2025.

(1) Jane DAVIES EVANS KC, Peter ROSHER, Bernard HANOTIAU, Hiroo Advani, Ellis Baker, Carolyn Berry, Antonia BIRT, Edward CORBETT, Ziva Filipic, Matt Gouldby, Geoffrey Gully, Kathryn Khamisi, Glenn GEORGE, Vincent LELOUP, Shawn MCDONALD, James Menz, Aisha NADAR, Diana Paraguacuto-Mahéo, Emma SCHAAFSMA, Chetan Sehgal, Chris SEPPälä, Jeffrey SULLIVAN KC

Society of Construction Law

Conférence à Paris dédiée au Contract Management

LE CHAPITRE FRANÇAIS DE LA SCL (SOCIETY OF CONSTRUCTION LAW) A ÉTÉ CRÉÉ IL Y A QUELQUES MOIS, EN FIN D'ANNÉE 2023, À PARIS. IL A ORGANISÉ LE 1^{ER} JUILLET DERNIER UNE SOIRÉE QUI A PERMIS D'ACCUEILLIR, AU SEIN DU CABINET CLIFFORD CHANCE, UNE CENTAINE D'INVITÉS POUR UNE CONFÉRENCE DÉDIÉE AU CONTRACT MANAGEMENT.



Thierry Vidal
Vice-président de l'AFCM

Thierry Vidal, vice-président de l'Association Française du Contract Management (AFCM) et actuel Directeur du Contract Management au sein de Naval Group, a été sollicité pour parler de l'aide que pouvait apporter le Contract Management dans le cadre de projets de construction et, plus globalement d'un monde, en plein bouleversement. Thierry, qui croit en la nécessité de l'adaptation de nos métiers face au changement, a proposé d'aborder 4 pistes à travers 4 interventions différentes.

● Contrats NEC

Victoria Aquino, Counsel au sein du cabinet AVANT Altana et membre actif de la SCL France, a évoqué les contrats NEC et la manière dont ceux-ci, peu utilisés, pouvaient pourtant constituer des

« boîtes à outils » intéressantes pour nous inspirer et nous permettre d'améliorer la forme habituelle des contrats de construction ;

● Rapport contractuel & commercial

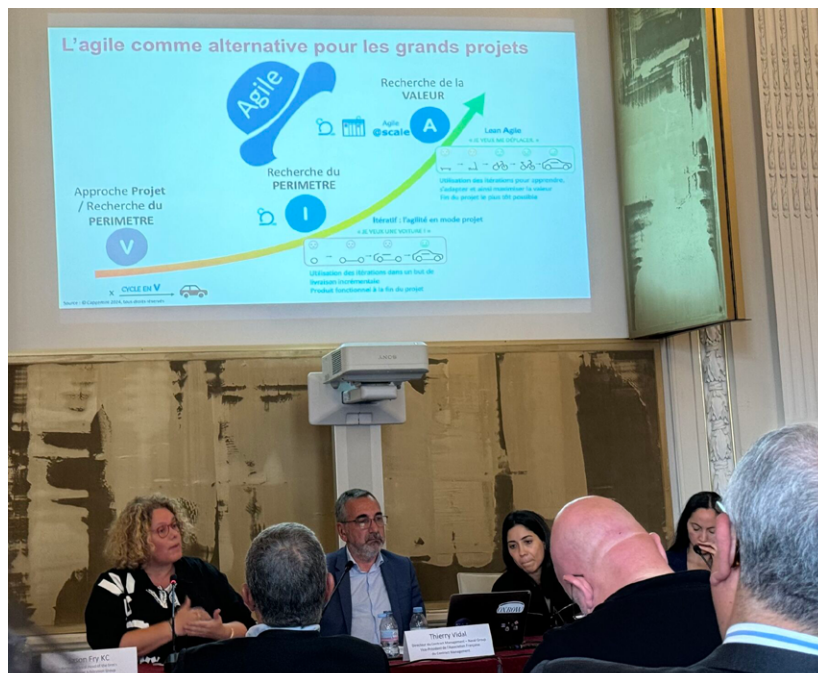
Caroline El Medjoubi, Responsable Contract Management à la Société des Grand Projets et membre actif de l'AFCM, a abordé la manière possible de réenvisager le rapport contractuel & commercial, ainsi que les modes de fonctionnement, entre fournisseurs et clients ;

● Méthodes Agile

Séverine Carbonnel, Vice-Présidente et Directrice Commercial & Contract Management France & SBU SCE de Capgemini Technology Services, a quant à elle adressé la manière dont les méthodes Agile pouvaient ou non s'appliquer aux contrats et projets complexes ;

● Les évolutions méthodologiques et technologiques

Thierry Vidal enfin, a conclu sur les évolutions méthodologiques et technologiques, en illustrant au moyen de Chat GPT4-o les progrès récents des intelligences artificielles et la manière dont elles pourraient transformer notre manière de travailler demain.



Cette conférence s'est conclue par un cocktail qui a permis à l'ensemble des participants de partager leurs impressions sur ce sujet vaste et brûlant.



3^{ème} édition du Forum des Risk Managers Projet : un tournant décisif pour la profession

LA TROISIÈME ÉDITION DU FORUM DES RISK MANAGERS PROJET S'EST TENUE RÉCEMMENT, LE 18 JUIN 2024, ACCUEILLIE PAR LA SOCIÉTÉ DES GRANDS PROJETS (SGP) AU SEIN DE LA FABRIQUE DU MÉTRO. CET ÉVÉNEMENT MAJEUR DANS LE DOMAINE DE LA GESTION DES RISQUES PROJETS, SUR INVITATION ENVOYÉE PAR SES MEMBRES, A RÉUNI LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE FRANÇAISE.

“

Le succès des grands projets de transformation (Énergie, Mobilité, Défense,...) passera par une montée en maturité en Risk Management de nos organisations.

”

Cet événement offre une plateforme riche en échanges, partages des différentes approches au sein des entreprises partenaires permettant des apprentissages croisés. Cette troisième édition a marqué un tournant décisif avec la décision de la communauté de s'organiser et de créer l'Association Française du Management des Risques (Projet), une initiative très bien accueillie par la profession. De nouvelles étapes s'ouvrent devant nous afin de porter cette pratique au sein des différentes entreprises (PME, ETI, Grand Groupes) et de nos institutions.

Un rendez-vous incontournable

Le Forum des Risk Managers Projet, créée à l'initiative de Bruno Berroyer (PragmaRisk) et Frédéric de Ville (Assystem), début 2023, que Johan Germain-Vu et Loïc Valognes (tous les deux de l'équipe Construction Project & Assets de FTI Consulting) ont rejoint à l'issue de l'organisation du premier Forum en juin 2023, est bien parti pour devenir un rendez-vous incontournable pour les experts de la gestion des risques projet en France.

Le forum a pour vocation de rassembler les professionnels du secteur afin de discuter des défis actuels, de partager des connaissances, d'explorer les innovations en matière de gestion des risques projets, de faciliter le partage des risques et la coordination dans leur pilotage entre les Maîtres d'ouvrage et les Maîtres d'œuvre.

Lors de cette édition environ 70 professionnels représentant 25 sociétés françaises impliquées dans les grands projets en tant que MOA et MOE étaient présents pour échanger sur les différents thèmes choisis par la communauté.

La Société des Grands Projets, hôte de cette édition, est connue pour ses projets ambitieux et complexes, nécessitant une gestion rigoureuse des risques. Son engagement à accueillir cet événement témoigne de l'importance croissante de la gestion des risques dans la réussite des grands projets et de l'impact positif de cette gestion sur la réussite de ceux-ci.

Un forum aux multiples objectifs

● Échange de connaissances

Le forum offre une plateforme où les professionnels peuvent partager leurs expériences et leurs meilleures pratiques en matière de gestion des risques projet. Cela permet de renforcer les compétences collectives et d'améliorer les pratiques du secteur.

● Formation et perfectionnement

Des ateliers et des sessions de formation sont organisés pour permettre aux participants de se former aux dernières méthodes et outils de gestion des risques projet.

● Networking

Le forum favorise les rencontres et les échanges entre professionnels, permettant de tisser des liens et de développer un réseau solide dans le domaine de la gestion des risques projet.

● Innovation et veille

Le forum est l'occasion de découvrir les dernières innovations technologiques et méthodologiques dans le domaine de la gestion des risques. Il permet également de discuter des évolutions réglementaires et des tendances futures.

Bruno Berroyer, co-fondateur/animateur du forum et du deuxième groupe de travail du Forum (voir page 8), expert reconnu dans la gestion des risques projet, explique « Notre démarche est également de souligner l'importance, les enjeux, d'une coopération accrue entre MOE et MOA face aux défis que le pays et nos entreprises vont devoir relever ces prochaines années. Le succès des grands projets de transformation (Energie, Mobilité, Défense...) passera par une montée en maturité en Risk Management de nos organisations ».

La création de l'Association Française du Management des Risques (AFMR)

L'un des moments forts de cette troisième édition a été le choix des participants de poursuivre le partage avec la création de l'Association de la Communauté Française des Managers de Risques Projets (dont le nom provisoire est l'AFMR). Cette initiative a été saluée par l'ensemble des participants, qui y voient une réponse à un besoin de structuration et de reconnaissance de la profession.

L'Association Française du Management des Risques (Projets) se fixe plusieurs objectifs clés, visant à créer une filière métier reconnue :

● Fédérer les professionnels

Créer une communauté où les managers de risques peuvent échanger, se soutenir et collaborer sur des projets communs. Cette fédération permet de renforcer le sentiment d'appartenance et de valoriser le métier.

● Développer les compétences

Proposer des formations continues, des webinaires et des ateliers pour permettre aux membres de se perfectionner et de rester à jour sur les dernières tendances et innovations du secteur.

● Promouvoir la profession

Sensibiliser les entreprises, les institutions et le grand public à l'importance stratégique de la gestion des risques dans la réussite des projets. Promouvoir le rôle clé des managers de risques au sein des organisations.

● Créer un réseau solide

Favoriser le networking et les échanges entre les membres pour développer un réseau professionnel dynamique et solide, facilitant les collaborations et les partenariats.

● Veille et innovation

Assurer une veille continue sur les évolutions réglementaires, technologiques et méthodologiques afin d'anticiper

Loïc Valognes, co-organisateur/animateur du forum et d'un des groupes de travail constitué dans le cadre du 2^{ème} forum, expert quantum et CAPEX indépendant reconnu dans la gestion des risques en avant-projet, explique « La gestion des risques est un métier stratégique qui mérite une reconnaissance et un soutien à la hauteur de son importance. Notre association vise à créer une filière métier aussi bien qu'une communauté forte et solidaire, capable de relever les défis actuels et futurs de notre profession ».

Il ajoute « Dans le cadre de mes activités professionnelles, d'expert témoin dans les arbitrages internationaux pour les contrats de construction, en zone EMEA, je me rends compte combien parfois les risques d'exécution de projets ne sont pas suffisamment discutés en amont par les parties prenantes au projet. Après 30 années d'activité dans les grands projets industriels chez Technip, McDermott et aujourd'hui FTI Consulting (douze années dans la réalisation de projets, des études de base au commissioning et démarrage, douze années dans les avants projets, l'estimation des plus grands projets gaziers et de GNL, et six dernières années dans la résolution des contentieux des projets de construction), je souhaite apporter ma contribution aux entreprises françaises réalisant des projets souvent très complexes, en France et à l'international, pour les aider à améliorer leur réalisation au bénéfice des parties prenantes ainsi que la communauté amenée à en bénéficier ».

La genèse de l'association

La création de l'AFMR a été motivée par plusieurs facteurs. Les managers de risques projets, bien que de plus en plus reconnus pour leur rôle crucial, évoluaient souvent de manière isolée, sans cadre fédérateur. Ce manque de structure rendait difficile le partage des connaissances et la promotion du métier.

Par ailleurs, les associations existantes qui traitent des risques, mélangent souvent les risques assurances, financiers, IT, et autres et n'accordent souvent que peu de place, quand ils les traitent, aux risques des projets industriels ou d'infrastructure.

Enfin, la gestion des risques manquait d'une approche qui ne soit pas essentiellement anglo-saxonne, une approche française semblait nécessaire pour apporter une voie qui parle aux acteurs français des projets.

Les activités de l'AFMR

Dès que l'association aura pu être créée, dans les prochains mois, plusieurs initiatives pour ses membres continueront ou pourront être planifiées (à décider par les membres) :



“

La gestion des risques est un métier stratégique qui mérite une reconnaissance et un soutien à la hauteur de son importance. Notre association vise à créer une filière métier aussi bien qu'une communauté forte et solidaire, capable de relever les défis actuels et futurs de notre profession.

”

1. Groupes de travail (déjà en cours)

La création de groupes de travail pour explorer des sujets spécifiques et proposer des solutions innovantes aux défis de la gestion des risques. Ces groupes sont co-animés par des experts du secteur. Actuellement, 3 groupes de travail sont déjà en cours dans le cadre des Forum :

- Gestion des Risques avant-projet,
- Analyse de risques planning (Schedule Risk Analysis)
- Gestion des risques lors de l'exécution des projets.

D'autres groupes pourront être créés par la suite suivant les besoins exprimés par les membres.

2. Conférences et événements (déjà en cours)

Organisation de conférences, de séminaires et d'événements pour favoriser les échanges et la visibilité de la profession. Une 4^{ème} édition du forum est d'ores et déjà planifiée pour le 19 novembre 2024. Le lieu sera précisé ultérieurement.

3. Publications et ressources (ambition en cours)

Mise à disposition de ressources, de guides pratiques (fruit du travail des groupes de travail) et de publications pour aider les membres dans leur pratique quotidienne.

4. Webinaires et formations (à discuter)

Des sessions régulières sur des thématiques spécifiques de la gestion des risques,

5. Mentorat et accompagnement (à discuter)

Mise en place d'un programme de mentorat pour accompagner les nouveaux managers de risques dans leur développement professionnel.

Johan Germain-Vu, co-organisateur/animateur du forum et du troisième groupe de travail, expert analyse retard/quantum indépendant et reconnu dans la gestion des risques projet en phase exécution,

explique « Avant de rejoindre FTI Consulting début 2023, j'ai travaillé plus de 17 ans sur des projets d'infrastructures d'envergure en tant que responsable de la gestion de projet aussi bien en Afrique qu'en Europe et organiser/superviser des projets à travers le globe au niveau de la gestion de projet. J'ai travaillé aussi bien sur le planning, la gestion des coûts du projet, la gestion documentaire, la gestion contractuelle et bien évidemment la gestion des risques. Chacune de ces activités est interconnectée et doit faire l'objet d'une attention toute particulière afin de délivrer les projets dans le budget et les délais négociés par les parties prenantes. Je considère la gestion de projet comme un GPS qui analyse où nous sommes et où nous allons, et la gestion des risques, qui constitue l'ADN de ce forum, et un des principaux outils qui permet d'amener le projet à destination, sans encombre. Le forum permet à chacun des participants de partager aussi bien ses approches organisationnelles que ses questions opérationnelles et ainsi de bénéficier de la force collective et de l'expérience des autres membres pour trouver une solution à sa situation propre. ».

Il ajoute : « L'association nous permettra de structurer l'approche de la communauté française et ainsi permettre un langage commun entre les différents acteurs MOE/MOA et tout autre domaine d'activité qui fonctionne en mode projet. En effet, aujourd'hui nous voyons que le fonctionnement en mode projet touche de plus en plus de secteurs d'activité et que la gestion des risques devient primordiale dans l'environnement concurrentiel français et international ».

De réels bénéfices en perspective

L'impact de l'Association de la Communauté Française du Management des Risques (Projets) est attendu sur plusieurs niveaux :

● Renforcement des compétences

En favorisant la formation continue et le partage de connaissances, l'Association contribue à l'amélioration des compétences des managers de risques projet.

● Valorisation du métier

Par ses actions de promotion et de sensibilisation, l'Association contribue à la reconnaissance et à la valorisation du métier de manager de risques projet.

● Développement du réseau

En facilitant les rencontres et les échanges, l'Association aide à la création d'un réseau professionnel solide et dynamique.

● Innovation et veille

Grâce à sa veille continue et à ses initiatives d'innovation, l'Association permet aux membres de rester à la pointe des évolutions du secteur.

Une adhésion manifeste

La création de l'Association a suscité de nombreuses réactions positives parmi les participants du forum. D'après les résultats de notre sondage réalisé auprès des participants du forum, 90% déclarent souhaiter adhérer à l'association. 71% s'y impliquent activement (groupes de travail). Les attentes principalement exprimées sont le recueil des pratiques existantes en France et à l'international, et la partage d'expériences concrètes.

Un avenir prometteur

La troisième édition du Forum des Managers de Risques Projets, accueillie par la Société des Grands Projets, a été un événement marquant pour la profession. La création de l'Association Française du Management des Risques, i.e., de la communauté française des managers de risques projets constitue une avancée significative, offrant une structure dédiée au soutien et au développement des compétences des managers de risques.

Elle symbolise une nouvelle étape dans la reconnaissance et la valorisation de ce métier stratégique pour les entreprises impliqués dans la construction des usines et projets d'infrastructure, de la fabrication d'équipement ou matériel stratégiques ou de transport

Les membres de la profession sont dès à présent invités à rejoindre cette communauté dynamique et à participer activement à ses nombreuses initiatives. L'avenir de la gestion des risques projet en France s'annonce prometteur grâce à cette nouvelle association, qui saura fédérer, former et promouvoir les talents de demain.



L'association nous permettra de structurer l'approche de la communauté française et ainsi permettre un langage commun entre les différents acteurs MOE/MOA et tout autre domaine d'activité qui fonctionne en mode projet.



Pour plus d'informations et pour adhérer à l'Association, en attendant qu'un site internet existe, contacter un des co-organisateur des forums :

Bruno Berroyer – Pragmarisk :
brunoberroyer@pragmarisk.fr

Frédéric de Viville – Assystem :
fdeviville@assystem.com

Johan Germain-Vu – FTI Consulting :
Johan.Germain-Vu@fticonsulting.com

Loïc Valognes – FTI Consulting :
Loic.Valognes@fticonsulting.com

La Journée du Contract Management du MAQF Paris-Saclay

L'ASSOCIATION FRANÇAISE DU CONTRACT MANAGEMENT (AFCM) A PARTICIPÉ À PARIS LE 14 MAI DERNIER À LA 4^{ÈME} ÉDITION DE LA JOURNÉE DU CONTRACT MANAGEMENT, ORGANISÉE PAR LES ÉTUDIANTS DU MASTER 2 MANAGEMENT DES ACHATS ET QUALITÉ FOURNISSEURS (MAQF) DE L'ISM-IAE, UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY. CET ÉVÉNEMENT A MIS EN LUMIÈRE LES RÔLES DISTINCTS ET COMPLÉMENTAIRES DU CONTRACT MANAGER ET DE L'ACHETEUR, SOULIGNANT L'IMPORTANCE CROISSANTE DU CONTRACT MANAGEMENT DANS LES ORGANISATIONS MODERNES, EN PARTICULIER AU SEIN DES FONCTIONS ACHATS.

“

Cet événement a été une occasion précieuse pour les professionnels, étudiants et experts de se réunir autour de thématiques essentielles pour le développement du Contract Management.

”

L'après-midi a débuté avec les mots de bienvenue de Gilles Rouet, Directeur de l'ISM-IAE, suivis d'Adeline Fedrizzi, Associée chez GREEN Conseil et formatrice en Contract Management, et de Myriam Snoussi, End to End Contract Leader. Ils ont souligné le rôle stratégique de plus en plus crucial du Contract Management dans les organisations.

Le rôle stratégique du CM

Adeline Fedrizzi a animé une session captivante sur les enjeux stratégiques du Contract Management. Elle a démontré comment cette discipline contribue à la performance globale des organisations en gérant efficacement les risques et en optimisant les opportunités. Vincent Leclerc, Contract Manager Expert chez ELENGY, et Sabrina Lardjane, Contract Manager au cabinet d'avocats CHEVRIER & FAVARI, ont partagé leurs expériences, illustrant comment les Contract Managers agissent comme facilitateurs et préconisateurs au sein de leurs organisations, supervisant les échanges et rédigeant des documents décisifs pour les comités exécutifs.

Cohabitation entre acheteur et CM

Jérôme Hospital, Chargé de Mission à la Direction du Contract Management Groupe chez EDF et membre de la Commission Processus et Outils de l'AFCM, a participé à un panel sur la collaboration entre Acheteurs et Contract Managers. Il a abordé les défis de cette cohabitation et les solutions pour améliorer la synergie entre ces deux rôles, en insistant sur l'importance de clarifier les responsabilités et de favoriser l'hybridation des compétences. Jean-Philippe Andanson, Procurement & Contract Manager chez ERAMET, a ajouté que, dans certains projets, les acheteurs peuvent également gérer la phase post-contractuelle.

Formation et développement des CM

Didier Dalod, Contract Officer Associé chez Piman Consultants et Président de la Commission Carrières Développement et Formation de l'AFCM, a discuté des parcours de formation nécessaires pour devenir Contract Manager. Il a mis en avant l'importance des certifications et des modules universitaires pour professionnaliser cette fonction, en soulignant la nécessité d'un apprentissage continu. Rayane Bouchemit, Contract et Claim Manager chez KARBET CONSULTING, a rappelé l'importance des qualités interpersonnelles telles que la curiosité, l'audace et le sens du relationnel.

Conclusion

Cet événement a été une occasion précieuse pour les professionnels, étudiants et experts de se réunir autour de thématiques essentielles pour le développement du Contract Management. La présence de la Direction des Achats et des juristes de la SACEM a permis de benchmarker de nouvelles pratiques. Les interventions d'Adeline Fedrizzi, Jérôme Hospital et Didier Dalod ont démontré l'importance essentielle du Contract Manager pour naviguer dans le paysage économique complexe des projets actuels. Cette journée a ouvert de nouvelles perspectives pour l'avenir d'une profession en constante évolution.

L'AFCM se réjouit du succès de cette journée et de l'engagement croissant envers le Contract Management, essentiel pour la réussite des projets de demain.

Article écrit par les étudiants de Achats et Avenir du Master 2 MAQF de l'ISM-IAE - Université Paris-Saclay avec le soutien de Adeline Fedrizzi et Didier Dalod.

INTERVIEW

ATTENTES DES

DIRECTEURS DE PROJETS

VIS-À-VIS DES CM

C'EST AU TRAVERS DE 3 ACTEURS EXPÉRIMENTÉS, TRAVAILLANT POUR DES ENTITÉS DIFFÉRENTES, QUE NOUS ALLONS DÉCOUVRIR LES ATTENTES QU'ILS ONT À L'ÉGARD D'UN CONTRACT MANAGER ET EN QUOI SA PRÉSENCE PEUT AVOIR UN IMPACT DANS LES RELATIONS CONTRACTUELLES. NOUS VOUS PROPOSONS DE CONFRONTER LES DIFFÉRENTES RÉPONSES ET VOUS VERREZ QUE SI LES ATTENTES PEUVENT ÊTRE DIFFÉRENTES, LE CONTRACT MANAGER A SON RÔLE À JOUER DANS L'AMÉLIORATION DES RELATIONS CONTRACTUELLES.



« Une appétence juridique et une appétence technique »



Isabelle Decruyenaere,
Directrice des lignes
15 Est et 15 Ouest à la
Société des grands projets
(environ ¼ du Grand Paris
Express) travaille depuis
plus de 10 ans en maîtrise
d'ouvrage de grands projets
d'infrastructure

“

Il est important de ne pas créer une perte de confiance. Il faut être fair-play.

”

Qu'attendez-vous d'un contract manager ?

J'attends bien évidemment qu'il soit le garant du respect du contrat avec une vision pragmatique et opérationnelle de son application. Il doit pouvoir proposer des solutions contractuelles à des problématiques opérationnelles. Pour cela il est indispensable que le CM comprenne les enjeux opérationnels. Que ce soit dans les relations avec le partenaire ou techniquement il doit pouvoir comprendre les enjeux pour trouver les meilleurs angles d'attaque.

Quelle est selon vous l'organisation idéale pour intégrer le contract manager dans un projet complexe ?

Le CM doit être sur le plateau au sein de l'équipe projet afin d'être connecté à ce qui se passe opérationnellement, de conseiller au fil de l'eau la direction de projet et de tout entendre et de réagir au bon moment. Concernant le rattachement hiérarchique, un rattachement à la direction projet n'est pas forcément adapté car j'estime qu'il doit pouvoir garder son indépendance.

Dans votre organisation, pensez-vous que la répartition des tâches au sein de l'équipe projet est suffisamment claire pour que chacun trouve sa place, y compris le contract manager ?

Il est compliqué de répondre à cette question de manière univoque. Même si les tâches sont bien définies au-travers d'un RACI, les différentes personnalités des membres du projet vont naturellement déplacer le curseur. Sur les différents marchés dont j'ai la responsabilité, le CM

prend une place différente. Les principes et les process définis peuvent être remis en cause par la pratique et il est important de ne pas trop figer les tâches afin de laisser de la liberté à chacun tout en fixant un cadre général.

Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez dans les relations contractuelles avec vos partenaires ?

Cela dépend des partenaires ! Mais la situation la plus complexe apparaît quand le contrat prend le pas sur l'opérationnel, c'est-à-dire quand un partenaire prend l'opérationnel en otage pour obtenir un règlement contractuel en sa faveur par exemple. Sur mon projet, qui va durer 8 ans, les relations se construisent dans la durée. Il est important de ne pas créer une perte de confiance. Il faut être *fair-play*.

Et quel est l'impact de la présence d'un contract manager dans les relations ?

Tout va dépendre du contract manager et de la posture qu'il va prendre. Il se doit d'accompagner la direction de projet en s'appuyant sur le contrat (ses fondamentaux) mais de manière habile afin de ne pas être trop rigide. Le CM peut apporter le côté « dépassionné » tout en remettant le contrat au centre des relations. Sa présence est naturelle au sein de l'équipe projet et peut permettre d'aboutir à des deals *win-win*.

Quels outils ou formations supplémentaires pourraient aider les contract managers à mieux répondre à vos attentes et aux défis des projets complexes ?

Le CM doit avoir une appétence juridique afin de faire le lien au

mieux entre les opérationnels et le juridique, cela peut être un axe de formation. De plus, sur les projets de la SGP le planning prend une place centrale, nous avons donc démarré des formations permettant aux CM de mieux comprendre le planning qui peut être utilisé par nos partenaires pour bâtir leurs réclamations. Le CM doit avoir une appétence technique également, donc selon le secteur d'activité il est intéressant de proposer au CM une formation métier allégé.

Pouvez-vous partager une expérience où le contract manager a eu un impact significatif, positif ou négatif, sur un projet ?

Nous rencontrons de grandes difficultés sur le génie civil d'une gare complexe. Des difficultés techniques en raison d'un terrain complexe. Une alternative de conception a dû être mise en place très rapidement par l'entreprise sur proposition de la maîtrise d'œuvre. L'implication du CM dans la prise en compte de ces problématiques et sa contribution active en parallèle dans la retranscription d'un avenant ont été déterminantes dans la volonté de chacun d'avancer pour le bien du projet et les échéances ont été tenues.

Quels seraient vos conseils pour améliorer la collaboration entre les directeurs de projets et les contract managers ?

Le point clef c'est la confiance ! Et pour se faire confiance il faut que chacun se comprenne. Chacun doit prendre le temps d'expliquer sa vision, sa logique à l'autre pour aller dans la même direction.

« Un co-pilote avec une vision contractuelle différente »



Alexandre Gaudin

Responsable de projet au sein du service projets complexes de la Direction Régionale Ouest d'Eiffage Énergie Systèmes qui intervient pour le compte de 8 agences réparties sur le territoire de la Bretagne et des Pays de la Loire

Qu'attendez-vous d'un contract manager ?

J'attends qu'il puisse vivre le projet au sein de l'équipe projet. Quelqu'un qui soit à la fois co-pilote avec une vision contractuelle différente de la vision parfois trop technique du projet.

Quelle est selon vous l'organisation idéale pour intégrer le contract manager dans un projet complexe ?

Il doit être intégré dès le départ pour assurer la continuité du projet. Sur des projets longs et complexes c'est un poste à plein temps. Le CM doit être impliqué et impacté par le projet.

Dans votre organisation, pensez-vous que la répartition des tâches au sein de l'équipe projet est suffisamment claire pour que chacun trouve sa place, y compris le contract manager ?

Ce n'est pas toujours évident mais il est important de clarifier dès le départ les rôles et tâches de chacun. Le directeur de projet doit dire au CM ce qu'il attend de lui et définir son périmètre en collaboration avec le CM pour qu'il se sente bien.

Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez dans les relations contractuelles avec vos partenaires ?

Le plus problématique c'est l'interprétation des clauses du contrat. Des contrats souvent très lourds avec de nombreuses annexes et des ordres de présence pas toujours très clairs.

Et quel est l'impact de la présence d'un contract manager dans les relations ?

Il y a ce qui est écrit et la posture ! La relation doit être équilibrée notamment dans la lecture du contrat. Souvent être avec un CM en réunion peut tendre les relations mais si le CM est là depuis le début, qu'il a la bonne posture et qu'il fait partie du projet, ça se passe bien en général. La posture du CM joue un rôle primordial. En intervenant en appui du directeur de projet il peut être un facilitateur dans l'exécution du contrat. Le CM doit faire preuve de psychologie et comprendre son interlocuteur. Il apporte de la hauteur souvent par rapport aux équipes projet. Un duo, directeur de projet et contract manager, bien préparé n'est pas un frein dans une relation équilibrée.

Quels outils ou formations supplémentaires pourraient aider les contract managers à mieux répondre à vos attentes et aux défis des projets complexes ?

Les formations doivent permettre au CM d'avoir un socle de connaissances juridique (privé ou public selon le secteur d'activité) et une compréhension minimale du secteur d'activité. Pour les outils, la masse de données documentaires sur nos projets est titanesque. Nous sommes donc en cours d'acquisition de solutions afin de traiter ces données et ainsi permettre au CM de les exploiter plus efficacement.

Pouvez-vous partager une expérience où le contract manager a eu un impact significatif, positif ou négatif, sur un projet ?

Le CM était très impliqué dès la phase d'offre du projet. De nombreux retards étaient constatés sur le projet. Son implication et les informations qu'il avait cumulées depuis le début lui ont permis de bâtir un dossier étayé au fil de l'eau nous permettant d'obtenir un arbitrage favorable dans un comité de règlements des différends.

Quels seraient vos conseils pour améliorer la collaboration entre les directeurs de projets et les contract managers ?

On va travailler conjointement sur un temps long donc il est important de se mettre d'accord dès le départ sur les missions de chacun et de s'exposer ses attentes réciproques.

“

Sur des projets longs et complexes, c'est un poste à plein temps. Le Contract Manager doit être impliqué et impacté par le projet.

”

« Conseils pertinents, rigueur et pragmatisme pour guider le chef de projet »



Ariane Galy,
Directrice de projet chez SYSTRA depuis 10 ans, après avoir géré des projets dans le télécom et l'énergie

Qu'attendez-vous d'un contract manager ?

J'attends de lui qu'il m'aide à gérer la gestion contractuelle et la relation contractuelle. Il doit avoir une très bonne connaissance du Contrat, des conseils pertinents qui permettent de prendre en compte la réalité opérationnelle et de la rigueur. Il doit permettre une prise du recul face au chef de projet qui peut y mettre plus d'affect. Il doit également être pragmatique et guider le chef de projet.

Dans votre organisation, pensez-vous que la répartition des tâches au sein de l'équipe projet est suffisamment claire pour que chacun trouve sa place, y compris le contract manager ?

Excellente question ! Car ce n'est pas évident surtout quand le chef de projet a une appétence sur les sujets contractuels. Sur des projets de plus faible ampleur il n'y a pas de contract manager, donc il est facile pour le chef de projet de développer cette appétence. Cependant sur les tâches courantes où

le contrat prime les tâches sont faciles à définir. Mais sur certains aspects il peut y avoir une difficulté donc il est important de clarifier le périmètre en amont pour que soit clair pour chacun.

Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez dans les relations contractuelles avec vos partenaires ?

Les principales difficultés arrivent quand on ne se comprend pas. Chacun reste sur ses positions et le dialogue est impossible.

Et quel est l'impact de la présence d'un contract manager dans les relations ?

Ma première tendance serait de dire que ramener tout au contrat va tendre les relations car des relations plus « amicales » semblent plus simple. Mais finalement le rapport contractuel, qui est adapté, est très utile car ramener les problématiques au contrat ça dépersonnalise les sujets de tension et ça permet d'aboutir à des solutions.

Quels outils ou formations supplémentaires pourraient aider les contract managers à mieux répondre à vos attentes et aux défis des projets complexes ?

Il est important d'avoir des CM qui connaissent le domaine technique du projet. Ainsi en premier lieu une formation sur le périmètre technique est nécessaire si besoin.

Pouvez-vous partager une expérience où le contract manager a eu un impact significatif, positif ou négatif, sur un projet ?

Lors d'un projet pour le métro de Djeddah en Arabie Saoudite, nous étions prêts à envoyer une mise à jour de planning à la demande du client pour lui faire plaisir pour optimiser le planning (nous étions MOE). Le contract manager SYSTRA au dernier moment nous a bien indiqué qu'on était en droit de réclamer pour cette demande d'accélération, qu'il ne fallait pas envoyer le planning comme cela. Il nous a bien aidé et faire gagner du temps et de l'argent.

Quels seraient vos conseils pour améliorer la collaboration entre les directeurs de projets et les contract managers ?

Le conseil principal c'est de bien communiquer et de bien clarifier les rôles. Pour qu'un contract manager soit efficace il faut qu'il possède toutes les informations et qu'il soit complètement intégré au projet avec le même niveau d'information que la direction de projet.

“

Ramener les problématiques au contrat dépersonnalise les sujets de tension et permet d'aboutir à des solutions.

”

Exception d'inexécution : je fais toi non plus ?

L'EXCEPTION D'INEXÉCUTION PERMET DE BLOQUER L'EXÉCUTION DES OBLIGATIONS D'UNE PARTIE EN CAS DE VIOLATION PAR L'AUTRE PARTIE. ELLE PEUT CONTRAINDRE L'AUTRE PARTIE À COMMENCER OU REPRENDRE L'EXÉCUTION DE SES OBLIGATIONS SANS AVOIR RECOURS À UNE SOLUTION JUDICIAIRE.



Peter Rosher
Avocat, Partner, Reed Smith

Un contrat de construction implique au moins deux parties, l'une qui commande l'ouvrage et le paie et l'autre qui l'exécute contre paiement. Dans les meilleurs des mondes, l'opération de construction se résume à ce schéma simple qui trouve son expression dans un contrat de construction, plus ou moins détaillé et plus ou moins long.

En pratique, un projet de construction se finit rarement à la date prévue dans le budget prévu. Ceci peut avoir plusieurs causes imputables à une partie, à l'autre, au deux ou même à aucune en cas de cas de force majeure ou autre cause extérieure. Mais que peut faire une partie quand l'autre partie n'exécute pas volontairement ses obligations ?

L'objet de notre propos ici est d'aborder le refus d'exécuter ses obligations par une partie en réponse à l'inexécution avérée ou à venir de l'autre partie. Nous parlons bien évidemment de l'exception d'inexécution, mécanisme que l'on retrouve en droit français dans le Code civil aux articles 1219 et 1220 mais également dans d'autres droits ainsi que par exemple dans des normes internationales telle que les Principes UNIDROIT (Article 7.1.3).

Ce principe semble provenir d'une obligation de bonne foi selon laquelle une partie ne pourrait demander à l'autre d'exécuter ses obligations alors qu'elle est elle-même en défaut concernant l'exécution de ses propres obligations.

Nous présenterons, pour nos lecteurs qui ne sont peut-être pas familiarisés avec le principe en droit français, les conditions permettant de se prévaloir de l'exception d'inexécution. Nous verrons ensuite s'il peut être intéressant de prévoir un tel droit dans les contrats soumis à un droit qui ne prévoit pas un tel mécanisme.

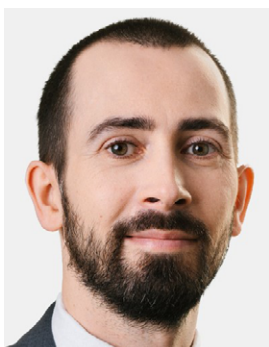
Conditions juridiques pour son application

Comme nous l'avons précédemment mentionné, le Code Civil français contient deux dispositions relatives à l'exception d'inexécution, les articles 1219 et 1220 qui reprennent les principes posés avant la réforme du droit des obligations de 2016 en allant même plus loin comme nous le verrons. L'article 1219 du Code civil dispose ainsi : « Une partie peut refuser d'exécuter son obligation, alors même que celle-ci est exigible, si l'autre n'exécute pas la sienne et si cette inexécution est suffisamment grave ». L'exception d'inexécution a pour effet de permettre à une partie de suspendre l'exécution de ses obligations en attendant que l'autre partie reprenne l'exécution des siennes.

La première condition à remplir pour pouvoir se prévaloir de l'exception d'inexécution est que les obligations doivent avoir pour origine le même contrat entre les mêmes parties. Ainsi, typiquement si le maître de l'ouvrage échoue à payer les montants certifiés et dus, l'entrepreneur principal pourra suspendre l'exécution des travaux au motif de la violation par le maître de l'ouvrage de son obligation de paiement. À l'inverse, si un entrepreneur a arrêté l'avancement des travaux sans raison valable, le maître de l'ouvrage pourra refuser les demandes de paiements de l'entrepreneur principal.

La jurisprudence est toutefois venue tempérer le principe que les obligations soient celles au sein d'un même contrat puisqu'elle a accepté que l'exception d'inexécution puisse être opposée si la violation est celle d'une obligation figurant dans un contrat distinct mais que les deux contrats sont liés⁽¹⁾.

Il est nécessaire que l'obligation inexécutée soit certaine dans son existence pour justifier qu'on puisse lui opposer l'exception d'inexécution. Ainsi, l'exemple du défaut de paiement par le maître de l'ouvrage d'un décompte certifié doit être qualifié de violation d'une obligation certaine et justifie donc pleinement qu'on oppose une exception d'inexécution.



Erwan Robert
Avocat, Reed Smith

(1) Cass. Com. 12 juill. 2005, no 03-12.507



“

Le Code civil a introduit la possibilité de se prévaloir de l'exception d'inexécution alors que l'inexécution n'est pas encore consommée.

”

La deuxième condition, très évidente, est celle d'une inexécution contractuelle par l'une des parties. Il convient toutefois d'apporter ici une nuance puisque l'article 1220 du Code civil a introduit la possibilité de se prévaloir de l'exception d'inexécution alors que l'inexécution n'est pas encore consommée : « *Une partie peut suspendre l'exécution de son obligation dès lors qu'il est manifeste que son cocontractant ne s'exécutera pas à l'échéance et que les conséquences de cette inexécution sont suffisamment graves pour elle. Cette suspension doit être notifiée dans les meilleurs délais* ». Ainsi, il est désormais possible en droit français de se prévaloir de l'exception d'inexécution avant que celle-ci n'ait lieu mais à la condition (i) que celle-ci soit « manifeste » et (ii) que les conséquences soient suffisamment graves. Il s'agit donc là d'une décision prise par la partie souffrant de l'inexécution qui l'expose au risque qu'un juge ou un arbitre considère, a posteriori, qu'il n'était pas manifeste que l'inexécution allait intervenir.

La question se pose de savoir s'il est nécessaire de mettre en demeure l'autre partie d'exécuter ou bien s'il faut la prévenir en respectant un certain délai avant de se prévaloir de l'exception d'inexécution. Il faut distinguer ici si l'inexécution donnant lieu à l'exception a déjà eu lieu ou pas. Si l'autre partie est déjà en défaut d'inexécution, la jurisprudence a pu considérer qu'il n'est pas nécessaire de mettre en demeure l'autre partie d'exécuter et qu'il était possible de se prévaloir immédiatement de l'exception d'inexécution.

On ne peut que saluer cette approche pragmatique qui permet de limiter les coûts subis sur le chantier, pour ceux qui peuvent l'être, rapidement. En effet, la question du *cashflow* sur un chantier est cruciale et il est acquis que le rôle de l'entrepreneur principal n'est pas de financer l'ouvrage du maître de l'ouvrage. Se pose alors la question, lorsque l'inexécution dure dans le temps, de la réponse à donner, telle que par exemple la démobilisation/remobilisation. Or, dans l'hypothèse où le maître de l'ouvrage ne paie pas l'entrepreneur principal, on peut comprendre que celui-ci suspende les travaux et affecte du personnel et des équipements à un autre chantier.

En général, on se référera dans ce cas à la clause contractuelle gérant la suspension des travaux, le cas échéant (ce qui n'est pas le cas des CCAG travaux public ou de la norme AFNOR NF P 03-001-2017 sur les travaux privé), qui prévoit peut-être les modalités de suspension et de reprise des travaux ainsi que la manière dont la démobilisation et la remobilisation doit être traitée ainsi que la manière dont les coûts y afférents doivent être supportés.

La question peut également se poser de savoir si une partie pourrait opposer à l'autre l'exception d'inexécution pour défaut de prise en compte des réclamations formulées. La jurisprudence française requiert que l'exception d'inexécution qui est opposée à une inexécution soit proportionnée.

On pourrait se demander en quoi la non prise en compte de réclamation aurait un impact tel qu'il justifierait la mise en œuvre de l'exception d'inexécution et ce d'autant que le droit à formuler des réclamations n'est pas une obligation principale du contrat de construction, même si elle est pourtant essentielle. En effet, sur certains projet les demandes de prolongation et de prise en charge des coûts additionnels pour des événements non-imputables à la partie qui soumet des réclamations peuvent avoir un impact critique. À notre sens, le droit de soumettre des réclamations n'étant pas une obligation essentielle, il pourrait être difficile de convaincre un juge ou un arbitre que le non-traitement de ces réclamations par l'autre partie justifie une mise en œuvre de l'exception d'inexécution.

Faut-il prévoir un droit à exception d'inexécution dans les contrats de construction internationaux ?

Le principe de l'exception d'inexécution consacré par de nombreux droits civilistes nous est envié par les droits de Common Law. La consécration de ce principe dans le code civil explique sûrement pourquoi on ne le trouve pas dans les modèles de contrat type de construction que ce soit en France dans le CCAG travaux publics (également utilisés pour des travaux privés) ou dans la norme AFNOR NF P 03-001-2017. De même, à un niveau plus international le principe de l'exécution d'inexécution n'apparaît pas dans les contrats FIDIC ou NEC3 par exemple, ce qui confirme bien l'intérêt de bien choisir le droit applicable !

Si l'on regarde en droit anglais, on y trouve la notion de « *anticipatory breach* » ou violation contractuelle anticipée qui correspond à la situation dans laquelle une partie n'exécute pas ou annonce qu'elle n'exécutera pas toute ou partie de ses obligations. Celle-ci est toutefois distincte car elle a pour effet de mettre fin à l'exécution du contrat là où l'exception d'inexécution est seulement par principe temporaire jusqu'à la reprise de l'exécution de ses obligations par l'autre partie. Ainsi, en droit anglais, sauf clause de droit à suspension, une partie ne peut suspendre l'exécution de ses propres obligations sauf à considérer que l'inexécution est définitive et que la seule solution est la résiliation du contrat.

Il peut donc être intéressant de prévoir une telle clause qui serait a priori valable en droit anglais puisqu'elle ne viole aucune autre disposition d'ordre public. Il sera alors possible d'en prévoir de manière précise les contours que ce soit l'obligation inexécutée, la durée de l'inexécution ou quelles conséquences de l'inexécution feront l'objet d'une indemnisation afin de se prémunir contre une interprétation comme cela serait le cas en droit français.

“

Sauf stipulation l'excluant, l'exception d'inexécution est applicable à tout contrat soumis au droit français.

”

Puisque l'on adresse le droit des parties à prévoir un droit à suspension consacrant de façon contractuelle un équivalent de l'exception d'inexécution, se pose la question de savoir s'il est possible d'exclure le principe de l'exception d'inexécution lorsqu'est applicable un droit qui prévoit la possibilité de se prévaloir de l'exception d'inexécution, comme le droit français. Sauf mécanisme spécifique au droit de la consommation qui prévoit qu'est nulle la clause qui imposerait au non-professionnel de continuer à exécuter alors que le professionnel n'exécuterait pas ses obligations (C. consom., art. R. 212-1,5°), il est largement considéré que l'exception d'inexécution n'est pas d'ordre public et qu'il peut donc y être renoncé entre professionnels.

À défaut de stipulation expresse l'excluant, l'exception d'inexécution sera donc applicable à tout contrat soumis au droit français. Cette exception peut également devenir applicable par l'ajout de stipulation permettant un droit de suspendre l'exécution de ses propres obligations en cas de défaut du co-contractant.

Conclusion

Ainsi, l'exception d'inexécution est un mécanisme pragmatique du droit français (et d'autres droits civilistes) qui permet de bloquer l'exécution de ses obligations en cas de violation par l'autre partie. Si sa mise en œuvre doit être proportionnée et de bonne foi, elle peut permettre de contraindre l'autre partie à commencer ou reprendre l'exécution de ses obligations sans avoir recours à une solution judiciaire.

On ne peut que recommander aux parties à un contrat de construction non-soumis au droit français d'au moins considérer l'ajout d'un « *right to suspend performance* » dans des conditions à définir afin de pouvoir se prévaloir d'un mécanisme similaire à celui de l'exception d'inexécution.

Le Contract Management dans une DSI

TOUT COMMENCE CE JOUR OÙ, À L'HIVER 2021, LE MÉTIER DE JURISTE NE SUFFIT PLUS. QUE DEVIENNENT LES CONTRATS SI ARDEMMENT NÉGOCIÉS ? SERVENT-ILS ? QUE SE PASSE-T-IL CONCRÈTEMENT APRÈS ?



Sophie Ducourtil
Contract Manager,
Ramsay Santé

J0

Je suis juriste au sein du groupe Ramsay Santé et j'ai besoin de concret. Que deviennent les contrats en cours d'exécution ?

Ramsay Santé est le premier groupe français d'hospitalisation privée. Il soigne aujourd'hui plus de 9 millions de patients par an et compte plus de 36 000 salariés, outre quelques 8 600 praticiens libéraux.

Depuis longtemps j'ai la fibre informatique et depuis une dizaine d'années je m'occupe de plus en plus exclusivement des contrats IT. Car il faut bien l'avouer, l'informatique n'intéresse guère beaucoup de juristes. Moi-même, à mes premiers dossiers, il m'a fallu comprendre. « une recette », « la solution », « les SLA ». Pourquoi parle-t-on cuisine ? Qu'est-ce donc que ce langage abscons ? Des heures se sont écoulées auprès des informaticiens et plus j'apprenais, plus j'adorais.

Bref, au détour d'une conversation avec le Directeur des systèmes d'information, je comprends que bientôt seront créés des postes de Contract Manager au sein de cette même direction. Je me renseigne. C'est quoi ce métier ? J'approfondis le sujet.

J1

Je suis déjà fan.

Le système d'information est au cœur du système de santé : hébergement des données de santé, logiciels pour la programmation des interventions en blocs opératoires, imagerie médicale, dossier patient, prescriptions, transmissions aux organismes de sécurité sociale et mutuelle, etc... Tous interconnectés entre eux bien sûr (en lien).

Avec plus d'une centaine d'applications, vous touchez déjà du doigt la complexité dans laquelle je vous emmène.

Ajoutez à tout cela un danger permanent d'attaque Cyber sur les établissements de soins et vous avez la parfaite combinaison de l'intrication permanente, ardue et parfois obscure, des projets dans ce monde si particulier qu'est l'informatique.

Il devenait donc indispensable de créer des postes de Contract Manager au sein de la DSI.

DSI ? La direction des systèmes d'information. Plus de 250 personnes qui travaillent afin que tout soit fonctionnel et que le parcours du patient se fasse en sécurité. Car aujourd'hui, tout passe par l'informatique et dans la santé plus qu'ailleurs.

Deux postes sont créés.

J2

Je postule et j'en intègre un.

Et maintenant par où commence-t-on ? Par le début me direz-vous. C'est chose faite. Il a fallu se former d'abord. Plusieurs mois de formation pour visualiser l'entièreté de ce beau métier si riche et hétérogène. Ensuite, le choix est fait de commencer par dresser un état des lieux de l'existant. Ce fut déjà un travail de longue haleine. Les sources étaient multiples, les documents par centaines. Identifier, ranger, classer et analyser. En tout état de cause, ce ne sont pas moins de 200 engagements contractuels que nous avons répertoriés.

J3

Je suis à la fois Contract manager et archéologue.

Et ensuite ? Les difficultés commencent. Qu'est-ce qu'un contract manager ? Qu'est-ce que le contract management ? À quoi sert-il ? Comment être visible ? Personne au sein de la DSI ne connaît ce métier. Et non, de grâce, je ne suis plus juriste (enfin pas que). La première phase a consisté à prendre en charge les nouveaux gros projets qui arrivaient alors (renégociation avec un hébergeur de données de



Nous avons mis en place des formations en interne afin d'informer et de sensibiliser les équipes sur notre existence et notre rôle.



santé historique, mise en place d'un SOC – Security Operation Center), etc...

Parallèlement, il a fallu commencer à réfléchir au processus à mettre en place. Partant de zéro, nous devions d'abord nous poser pour avancer scrum agile (=step by step).

J4

Note à moi-même : ne pas aller trop vite.

Nous avons donc mis en place des formations en interne afin d'informer et de sensibiliser les équipes sur notre existence et notre rôle. Nous leur avons expliqué notre utilité avec des mises en situation. Je voulais qu'ils comprennent que nous sommes là pour les aider dans leurs projets et non pour les ralentir. Et si parfois nous les ralentissons, de leur expliquer que le gain de temps se retrouverait indéniablement après.

L'effet fut quasi-immédiat. Nous étions sollicités de toutes parts et par tout acteur de la DSI : responsable de site en établissement, chefs de projets et responsables de la DSI.

Petit à petit nous étions présents.

J5

Nous devenons visibles et utiles.

- Conviés en avant-projet pour accompagner les équipes au lancement de consultations des entreprises. Mise à disposition de documents types, échanges sur la stratégie et les points-clés, analyse et suivi des risques, accompagnement à l'envoi des dossiers de consultation, soutien lors des analyses d'offres, présence aux soutenances jusqu'au choix définitif du partenaire qui nous accompagnera, accompagnement dans la rédaction du contrat (oui quand-même aussi ! Mon vernis de juriste a la peau dure et je n'allais pas ne pas faire ce que je demandais précisément aux métiers

de faire lorsque j'étais juriste, maintenant que j'étais passée de l'autre côté de la barrière : lire le contrat).

- Contactés en cours d'exécution pour anticiper ou gérer des réclamations, faire évoluer les engagements de nos partenaires, être présent pour suivre l'exécution même desdits engagements, suivre les KPIs contractuels et aider à la prise de décision en cas d'achoppement, désamorçage des différends, suivi approfondi et continu de certains contrats stratégiques.

- Sollicités en fin de contrat afin d'accompagner les équipes à la sortie d'un partenaire, tant sur les aspects contractuels que techniques (courrier de résiliation, réversibilité...).

Après plus de deux ans, nous commençons à peine à effectuer un vrai travail global de contract management. Nous nous attaquons maintenant à l'optimisation financière et qualitative. En effet, avec plus de 200 partenaires et plus de 150 établissements (avec pour certains, des applications en propre), un nouveau défi s'ouvre à nous.

J6

Maintenant que nous sommes visibles, il faut professionnaliser et capitaliser sur notre métier.

Next step ? S'outiller, continuer à former, améliorer nos performances et être au plus proche des équipes.

J7

J'adore mon métier.

The Importance of REX in projects

HENRY FORD ONCE SAID: “FAILURE IS SIMPLY THE OPPORTUNITY TO BEGIN AGAIN, THIS TIME MORE INTELLIGENTLY” - THIS QUOTE UNDERSCORES THE IMPORTANCE OF REX⁽¹⁾, WHICH MEANS FEEDBACK. THIS ARTICLE EXAMINES THE IMPORTANCE AND NECESSITY FOR REX IN PROJECTS, BORROWING EXAMPLES FROM THE REX CAPTURED THROUGHOUT THE COURSE OF THE CONSTRUCTION PHASE OF SOME OF ENGIE'S LARGE INDUSTRIAL PROJECTS DEVELOPED IN A PPP⁽²⁾ FRAMEWORK IN THE MIDDLE EAST.



Mathew Castelino
Senior Contract Manager
Engie

“
*It is advisable
to organise and
document
REX sessions
throughout the
project execution
lifecycle.*

”

The REX attempted to address the following aspects of the projects procured under a PPP scheme including amongst other project agreements, project finance, an offtake agreement and EPC⁽³⁾ and O&M⁽⁴⁾ contracts. The list is non-exhaustive, transversal and not industry or technology specific:

1. Gaps between various project agreements were identified primarily between the offtake agreement and the related EPC contract to address scope mismatches and any unaccounted risks.

2. Risk allocation in the EPC contracts was reviewed in a bid to seek a desirable/optimal risk allocation, recognising the cardinal principle of placing the risk with the party best placed to mitigate it.

3. Failings were observed in the **enforceability of contractual remedies** whereby a breach could not be cured in the first instance despite having clarity on the parties' contractual obligations.

4. Inordinate **delays in permitting** especially obtention of the environmental permits and industrial licenses were a common refrain plaguing the projects – the REX have captured a number of internal initiatives relating to competency building and forward planning.

5. A review of **contract administration processes** was carried out with an emphasis on improving payment milestone definitions and change order management processes.

6. Prescriptive **project management requirements** aimed at ensuring better reporting, monitoring and control of project planning and progress and the need for introduction of an employer procured 'EDMS⁽⁵⁾ system' such as Procor for project documentation, were identified.

7. Improvement and emphasis on **quality and HSE⁽⁶⁾**, by removing ambiguities in the employer's functional specifications and enforcing the cascading of the employer's HSE requirements to the lowest tier of subcontractor with audit rights for the employer.

8. Stakeholder evaluation, through feedback obtained on the performance of the owner's engineer, EPC contractors, their subcontractors and vendors, as well as partner's (shareholder's) collaboration and client's (offtaker's) internal functioning and processes.

9. Bid omissions or under estimation of the employer's costs to be fed back to the business development teams.

10. Improvement in the **dispute resolution** processes relating to the list of experts and ability to defer arbitration in the aftermath of expert determination.

It is pertinent to mention that the business acquisition ("win-it") and project execution ("do-it") teams are often detached and interaction between them is infrequent after the handover. Whereas the former are instrumental in the procurement process including contractor selection and negotiation of the project agreements, it is the latter who have first-hand experience of the strengths and weakness of the executed contract. Moreover, the continuity of the resources within either teams is not guaranteed. It is therefore advisable to carry out and document REX sessions throughout the life cycle of project execution and as when there are substantial and material learnings to be fed to the upcoming bid pipeline.

As seen from the foregoing, the REX provides invaluable insight to the "win it" teams in aspects of contractor selection strategy, validation of bid



assumptions including the manning levels, the project risk and opportunities, contingencies and the financial model. The flow of such information equips the win-it teams to effectively negotiate with various stakeholders, in particular, the EPC contractors.

Furthermore, timely, specific and quality feedback from the REX sessions can make it feasible for the win-it teams to conclude the entire EPC draft contract prior to the bid submission to the off-taker, instead of working to term sheets, especially if there is a precedence involving the same off-taker and technology. Such an approach reduces the risk of any attempts at re-allocating or conditioning of the previously agreed risk allocation, during the scramble to attain financial close.

The REX also provides the executive management a critical view on the stakeholders which could help

foster harmony between stakeholders and bolster business without being self-inflicting. Another collateral benefit is the identification and retention of high performing teams and to devise means of improving governance based on feedback from Steerco members.

At the heart of it, the REX works as a tool for continual improvement and acts to reducing the cost of non-quality by improving the sponsor's functional specifications collectively with the management of blacklists and preferences in the supplier base. These learnings in design and procurement go a long way in ensuring plant reliability, safety and operability, thus creating value in the future plants we build. Finally bringing efficiency and clarity in contract administration processes, project management requirements and dispute resolution mechanisms all contribute to the "on time" and "on budget" project delivery objectives.

*(1) Retour d'expérience - (2) Public Private Partnership - (3) Engineering, Procurement and Construction - (4) Operation and Maintenance
(5) Electronic Document Management System - (6) Health, Safety and Environment*

Les meilleures histoires des contract managers

Trop de modifications remettent en cause l'équilibre du contrat

Il n'est pas rare que dans des contrats de génie civil, le cahier des charges soit à ajuster et que des modifications soient envisagées. Elles sont évidemment source de discussions sur des coûts additionnels mais aussi sur leur impact éventuel sur le planning.

Le contrat doit donc prévoir des clauses précises qui permettent de matérialiser clairement l'accord des parties sur les ajustements de prix nécessaires à l'accompagnement des évolutions des chantiers envisagés, un avenant venant confirmer cet accord. Sans ces clauses et sans avenant, toute modification devient le prétexte à la remise en cause de l'équilibre contractuel par l'une des parties au contrat.

Cependant, si les modifications sont en nombre trop important, elles sont autant de prétextes pour revendiquer des augmentations drastiques des prix, des remises en cause du planning d'exécution, et donnant notamment au prestataire toute latitude pour remettre en cause ses responsabilités et ses engagements et le contrat lui-même.

Une analyse en amont du cahier des charges et de sa maturité ainsi que l'identification des évolutions nécessaires dans le temps avant le démarrage des travaux est indispensable. La présence des Contract Managers lors de ces revues est plus que recommandée ! Lors de la rédaction du contrat, la prise en compte de ces situations — et les conditions de financement et d'évolution du planning — est à soigner !

Quand les définitions contractuelles rendent inopérantes les clauses du contrat

Le contrat comprend toujours une liste de définitions qu'il convient de conserver en lecture permanente. Valable pour tous les contrats, le contrôle des définitions contractuelles prend tout son sens dans les contrats informatiques.

Au cours de l'exécution du contrat, il n'est pas rare de constater que la définition de certains mots ou expressions a été déviée de sa signification d'origine, rendant le mot utilisé inefficace ou inopérant car nécessitant, par exemple pour un incident ou anomalie majeure, la validation des deux parties.

La contestation systématique de la notion d'anomalie majeure par un prestataire informatique a rendu inopérante la référence à cette définition.

La relecture des définitions du contrat par plusieurs relecteurs, dont le Contract Manager, au moment de la conclusion du contrat, s'avère tout à fait nécessaire pour éliminer toutes les ambiguïtés de sens. Soyez le second regard des juristes et des opérationnels.



Envoyez-nous vous aussi vos « déjà-vus » !
JCM@afcm-asso.fr

Le JCM vous met au défi !

QUESTION

À qui s'appliquent les garanties légales ?

1. À l'entreprise
2. À l'entreprise et à ses sous-traitants
3. À l'entreprise et à ses sous-traitants de rang 1 et 2



Quiz / vrai ou faux ?

1. La réception peut être prononcée avec ou sans réserve et arrête le cours du délai d'exécution.
2. Une réception entre l'entrepreneur principal et son sous-traitant n'a aucun effet à l'égard du maître d'ouvrage.
3. Les garanties biennales, décennales et de parfait achèvement sont d'application générale à tous les dommages, quelque soit leur gravité.



> Vérifiez les réponses : www.afcm-asso.fr/jcm/

Webinaire médiation de la Commission AURA

LE VENDREDI 22 MARS 2024, LA COMMISSION AURA (AUVERGNE-RHÔNE-ALPES) DE L'ASSOCIATION FRANÇAISE DU CONTRACT MANAGEMENT (AFCM) A ORGANISÉ UN WEBINAIRE SUR LE THÈME « RÉSOUDRE LES CONFLITS À TRAVERS LA MÉDIATION » QUI A RÉUNI UNE CENTAINE DE PARTICIPANTS.

La Commission AURA, instaurée en 2022 œuvre à la promotion et au développement du Contract management dans la région Rhône-Alpes. Elle propose divers événements tels que des Petits Déjeuners Débats, des Conférences ou encore des web conférences comme celle du 22 mars dernier.

Ce webinaire visait à offrir une perspective croisée, entre Avocats et Contract Managers, sur les modes amiables et alternatifs de règlement des différends (MARD), mettant notamment l'accent sur la Médiation, tout en recueillant conseils juridiques et opérationnels.

Maître Cécile LAVISSE, Avocate et Médiateure Conventionnelle, a exposé les différents modes amiables et alternatifs de règlement des différends,

soulignant le rôle et l'intérêt de l'intervention de l'avocat dans le cadre d'une médiation.

En tant que conseiller référent, l'avocat guide son client dans le choix du mode amiable de résolution des différends, offrant conseils et défense, avec une expertise notamment en négociation et en droit.

Puis, Alice Paul (Contract manager – AXODYN) et Sofia HASSED (Directrice générale – Contract manager – SINERGIE) ont partagé leur Retour d'Expérience (REX) sur une Médiation en mettant l'accent sur des aspects opérationnel tels que la composition de l'équipe de médiation, la planification, les méthodes utilisées, ainsi que le rôle crucial du Contract Manager.

Ce regard croisé a permis à nos intervenantes de formuler des recommandations communes, notamment :

- Prévoir un processus de règlement des différends dans les contrats,
- Définir avec précision le périmètre de la médiation et la prise en charge des frais,
- Choisir le médiateur en se renseignant sur les centres de Médiation locaux/nationaux,
- Déterminer si le litige se prête à la médiation ou à un autre MARD,
- Définir la stratégie d'entrée en médiation,
- Choisir entre médiation conventionnelle ou judiciaire,
- Préparer la « MESORE » et la « PISORE » en prenant en compte tous les paramètres,
- Se poser la question de l'opportunité d'une médiation tout en préservant ses droits,
- Désigner la personne apte à proposer un compte-rendu aisément validé par les Parties,
- Définir un ordre du jour partagé,
- Mettre en place une équipe dédiée pour coordonner le processus en interne ou se faire accompagner par un avocat formé au MARD,
- Veiller au respect des règles « d'ordre public »,
- Formaliser l'accord par la conclusion d'une convention et son éventuelle homologation.

Ce webinaire s'est révélé être une expérience riche et instructive pour tous les participants, offrant des perspectives éclairantes sur la médiation et les moyens de résoudre efficacement les conflits contractuels. Nous tenons à remercier chaleureusement nos intervenantes pour leurs précieuses contributions, ainsi que tous les participants.

Devant le succès rencontré par cet événement, la Commission AURA de l'AFCM envisage de renouveler l'expérience sur ce même format ou d'explorer d'autres formats plus interactifs pour continuer à favoriser

les échanges et le partage de bonnes pratiques dans le domaine du Contract Management.

Restez à l'écoute pour de futures annonces concernant nos prochains événements et initiatives. En attendant, n'hésitez pas à nous faire part de vos suggestions et commentaires pour que nous puissions continuer à vous proposer des événements pertinents et enrichissants.

La Commission AURA de l'Association Française du Contract Management (AFCM).

Commission PACA : retour sur la visite de l'AFCM le 15 mars 2024 sur le chantier ITER

La visite du chantier a été l'occasion d'échanger sur les bonnes pratiques contractuelles relatives au déroulé de chantier complexe notamment sous un angle sécurité, d'évoquer les différents leviers liés à l'Ingénierie contractuelle issus des modèles de contrats collaboratifs anglosaxons FIDIC, ainsi que de réfléchir sur le gréement en Contract Manager pour ce type de projet et sur les modalités de traitement au fil de l'eau des différents points avec les contre-parties mises en place, pour ne pas « bloquer ». La visite du chantier a permis au collectif de

l'AFCM PACA de saisir toute la complexité du chantier. Après la visite, nous avons partagé un temps d'échange et de PEX sur les formations en CM au sein de nos structures. Cela nous a permis notamment de faire le point sur les travaux en cours au sein de la commission Formation de l'AFCM (présidée par Didier Dalod) et de nous interroger sur les besoins en formation de demain.

La Commission PACA de l'Association Française du Contract Management (AFCM).



**Colloque
AFCM
PACA
à la faculté
de droit d'Aix-
en-Provence**

AixMarseille
université
Initiative d'excellence

Le 31 mai 2024 s'est tenu **un colloque dédié au Contract Management** au sein de la faculté de droit d'Aix-en-Provence, organisé par l'**Association Française du Contract Management (AFCM)** et son bureau PACA tout particulièrement et le **Centre de Recherches Administratives (CRA) de l'Université d'Aix Marseille (AMU)**, sous l'impulsion du professeur Florian Linditich, dirigeant le Master 2 « Droit public des affaires et contrats publics ».

Cela a été l'occasion de réunir lors de cet événement à la fois les **étudiants** du Master droit public – qui intègrent déjà un module de Contract Management – et des **professionnels** de la région Sud (notamment ceux du bureau « AFCM Paca » - voir illustration in fine - et d'autres venus nombreux) et de faire le lien entre l'Université et la pratique.

Pour consulter le résumé, veuillez vous rendre sur notre site via le lien suivant : www.afcm-asso.fr/colloque2024/

LA VIE DE NOS ASSOCIATIONS

Voici quelques événements, parmi les séminaires proposés autour du contract management, déroulés ou à venir. La liste n'est pas exhaustive et montre l'activité importante de notre communauté qui poursuit son déploiement.

18 septembre 2024 - Paris

Carré des Personnes
Morales AFCM

19 septembre 2024 - Paris

SCL France : Les grands projets de transport public empruntent-ils tous la même voie ?
Une comparaison entre le Grand Paris Express et le projet londonien CrossRail

19 septembre 2024 à Lyon

Commission Régionale AURA :
échange sur les contrats de construction Internationaux Fidic et NEC

23 et 24 septembre 2024 - Londres

Gartner Security :
Risk Management Summit

18 octobre 2024

Commission Régionale PACA :
Webinaire médiation et posture du Contract Manager, durant la semaine de la médiation

14 novembre 2024

Organisé par l'ICM : tables rondes sur la causalité dans les réclamations : trouver l'équilibre entre théorie et réalité pratique

15 novembre 2024

Rencontres du CM (voir ci-contre)

25 novembre 2024

Colloque annuel du SCL France qui aura lieu à la FNTP de 9h30 à 16h

06 décembre 2024 - Paris

SCL France : Repas de Noël



LES RENCONTRES DU CONTRACT MANAGEMENT 2024 SAVE THE DATE

La 3^e édition des Rencontres du Contract Management se tiendra le 15 novembre 2024 à Paris. Cet événement incontournable aura pour thème : « Contract Management et gestion de la relation ».

En tant que professionnels du contract management, vous savez combien la gestion des relations est cruciale pour la réussite de nos projets et collaborations. Cet événement sera l'occasion d'explorer en profondeur les meilleures pratiques, les défis actuels, et les stratégies innovantes pour renforcer et optimiser nos interactions contractuelles.

Les Rencontres proposeront une série d'interventions par des experts reconnus, des ateliers pratiques et des sessions de networking, permettant à tous les participants de partager leurs expériences et de développer de nouvelles compétences.

Détails et inscriptions prochainement sur : www.afcm-asso.fr



Rendez-vous sur : www.afcm-asso.fr
pour rester informé de toutes les dates des événements !

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