

CAE 2020

CHECK-LIST DU CAE
POUR LA COLLABORATION
INTERNATIONALE
ENTRE ARCHITECTES



ARCHITECTS' COUNCIL OF EUROPE
CONSEIL DES ARCHITECTES D'EUROPE



Cofinancé par le
programme Europe créative
de l'Union européenne



■ Introduction

Suite à la publication du *Guide en vue d'une activité à l'international**, le CAE a dressé une check-list pour faciliter la collaboration internationale entre architectes. Si vous avez décidé de travailler à l'étranger, vous pourriez aussi avoir besoin de rechercher un partenaire dans le pays d'accueil. Tôt ou tard, vous aurez besoin d'une convention – mais avant d'en arriver à cette étape, il est important de vous assurer de trouver le bon partenaire.

Une solution « gagnant-gagnant » est possible si vous vous associez à un partenaire qui complète vos compétences, de manière à ce que la collaboration soit avantageuse pour les deux parties. Nous entendons trop souvent parler de bureaux d'architecture qui s'allient à des bureaux qui possèdent les mêmes compétences qu'eux. Cela est tout à fait humain – nous avons tendance à être attirés par des bureaux qui nous ressemblent – mais ce n'est pas forcément une bonne chose pour les affaires. Il n'est pas judicieux d'inviter un bureau étranger à répondre à un appel d'offres avec vous si vous êtes parfaitement capable d'y répondre seul, par vos propres moyens.

Il est dès lors recommandé de bien connaître ses propres compétences, en attribuant à chacune de ses compétences une note de 1 à 10 – puis de rechercher des partenaires ayant des notes inverses aux vôtres. Une telle association sera davantage bénéfique que si vous travaillez avec des bureaux qui vous ressemblent.

Une fois que vous aurez trouvé le bureau qui vous convient, vous devrez vous assurer que la collaboration se passe bien. Ce document contient des conseils sur la manière de procéder et met en évidence quelques pièges que vous pourriez rencontrer. A la fin du manuel, vous trouverez un projet d'accord de coopération qui pourrait vous être utile si vous décidez de vous lancer dans une 'coentreprise' (joint-venture).

L'expérience de la plupart des architectes européens offrant leurs services à l'étranger, en particulier hors de l'Union européenne, montre que la **principale barrière** n'est pas la bureaucratie locale mais la **résistance des architectes locaux, soucieux de se défendre contre la « concurrence étrangère »**. Ainsi, outre le fait de soigner sa relation client, il est essentiel pour un architecte désireux d'offrir ses services dans un autre pays de nouer des **relations courtoises et amicales avec la communauté locale d'architectes**. L'expérience nous enseigne également qu'une bonne gestion des relations entre un architecte étranger et un architecte local peut être **très bénéfique pour les deux parties**, à condition que les principes de **réciprocité** soient respectés et que les **droits et obligations des parties soient définis de manière bien symétrique**.

Deux bureaux d'architectes ou plus (à la fois internationaux et locaux) peuvent envisager de **proposer leurs services** en tant que groupe et peuvent même inclure des bureaux d'ingénierie ou d'architecture d'intérieur en vue d'offrir une « gamme complète de services » ou une sorte de « guichet unique ». Malheureusement, une erreur fréquemment commise consiste à laisser la partie la plus puissante **dominer la relation en imposant ses propres normes culturelles et techniques, qui ne sont pas nécessairement adaptées aux conditions locales prévalant dans le pays où le projet doit être réalisé**. Pour réussir sur des marchés internationaux, les architectes doivent d'abord **maîtriser leur ego et apprendre à écouter**. Dans la plupart des cas, les architectes travaillant à l'étranger s'associent à des entreprises locales pour proposer des services aux clients locaux car de telles propositions conjointes permettent des synergies, et donc des propositions **plus fortes que ce que chaque partie pourrait fournir individuellement**, où chacun apporte ses compétences spécifiques, et aussi tout simplement parce que l'un des partenaires est localisé plus près du projet que l'autre.

Ce document propose des méthodes d'opération conjointe et met en exergue des règles et conditions générales pour deux parties (ou plus) en vue d'établir leurs droits et obligations mutuels lorsqu'elles constituent une coentreprise.



On suppose qu'une telle coentreprise une fois établie, conclura des contrats avec un ou des client(s) en vue de fournir des services professionnels. Les parties peuvent être uniquement des architectes, ou une combinaison d'architectes et d'ingénieurs, ou encore toute autre combinaison de professionnels.

Les options de base pour opérer une coentreprise sont :

- A| La méthode de « **Répartition des pertes et profits** » basée sur le travail de chacune des parties actives qui facturent chacune la co-entreprise à prix coûtant, plus un montant nominal pour les frais généraux. Le profit ou la perte ultime de la co-entreprise sera répartie entre les parties à l'issue du projet, **sur la base de leur participation respective dans l'actionnariat**.
- B| La méthode de « **Répartition de la rémunération** » qui suppose que les **services fournis et la rémunération reçue** seront répartis entre les parties selon des **proportions convenues au début du projet**. La rentabilité de chaque partie dépendra dans ce cas de la performance individuelle dans des missions prédéfinies et **ne sera pas directement liée à celle des autres parties**.
- C| Le scénario « **Différents architectes pour des phases différentes** » qui suppose que les services fournis et la rémunération reçue seront **répartis entre différentes entités au fur et à mesure de l'avancement du projet**. Généralement, une telle décision est prise par le client qui désigne directement lui-même un architecte international pour la phase de conception et un autre architecte (local) pour obtenir les autorisations et permis obligatoires. Une fois le permis de construire obtenu, le client peut désigner un entrepreneur général dans le cadre d'un contrat « Conception et Construction » et garder à son service l'architecte de la « conception » qui participera au processus de surveillance du chantier. Toutefois, ce scénario **exclut pratiquement la collaboration** entre l'architecte international et l'architecte local, un point que nous ne développerons pas davantage.
- D| Une **convention entre un architecte international et un « architecte consultant » local**. Il s'agit d'une option pour des architectes qui souhaitent engager un autre architecte pour exécuter une mission limitée en tant que « consultant ». Un tel arrangement **peut cependant être perçu par l'architecte local comme trop « asymétrique »**.

Il est dès lors recommandé de se concentrer sur les **options A et B ci-dessus**.

■ « **Répartition des profits et pertes** » (Option A)

Il s'agit du modèle le plus « classique » de coopération commerciale basé sur les mêmes conditions générales que toute autre entité juridique. Dans la plupart des régimes juridiques européens (et même non européens), le terme de coentreprise n'est pas légalement défini avec précision : il peut s'agir d'un **nouveau partenariat ou d'une société** ou simplement d'une **association d'entités juridiques existantes**. A moins qu'un nouveau partenariat ou qu'une nouvelle société ne soit constitué avec un nouveau Certificat d'exercice, les dénominations de chaque **entreprise individuelle doivent être conservées et ne peuvent être modifiées**.

Comme il n'existe pas de définition légale précise d'une co-entreprise, il est absolument essentiel de décrire les **conditions et la répartition des honoraires et services dans un accord écrit** entre les parties, afin de prévenir **tout litige**. Dans la pratique, il ne sera utile d'établir une telle coentreprise que si les parties **envisagent de s'engager** dans une coopération à long terme (qui ne se limitera pas à un seul projet). Deux bureaux ou plus peuvent aussi souhaiter constituer une coentreprise « formelle » en vue de réaliser un vaste projet, étant entendu que la coentreprise sera dissoute une fois le projet achevé. Quelle que soit la motivation, la méthode décrite comme « formelle » convient à des firmes qui souhaitent établir une nouvelle entreprise distincte, avec un nouveau nom et disposant d'un nouveau Certificat d'exercice.



Les procédures habituelles pour constituer une nouvelle entreprise d'architecture dans quelque pays que ce soit, incluent notamment :

- une demande de licence (Certificat d'exercice) à la Chambre ou à l'Organe régulateur local,
- l'obtention des assurances dans des proportions correctes par rapport à l'ampleur des activités projetées,
- l'organisation des formalités comptables, bancaires et autres dispositions commerciales essentielles.

Il est très important de rédiger un Protocole d'entente ou un accord de coentreprise dès le départ, pour définir les responsabilités et rémunérations de chacun. Cet accord doit mentionner :

- qui est responsable,
- qui est l'architecte principal (ou l'actionnariat de chacun),
- comment la production des documents liés au projet et l'administration de l'accord seront répartis,
- comment les droits d'auteur des parties seront protégés,
- qui sera chargé de la comptabilité, etc.

Ce modèle comporte des risques, comme la méthode de calcul des dépenses opérationnelles des parties, qui sont souvent spécifiques aux environnements économiques des parties. **La confiance, la transparence et la responsabilité mutuelle sont dès lors des facteurs essentiels pour que la réussite de la coentreprise.** Dans la plupart des cas, la constitution formelle d'une telle société en coentreprise devrait être **précédée par une collaboration temporaire** entre les parties, basée sur un arrangement moins formel, comme par exemple :

■ « Répartition de la rémunération » (Option B)

Dans un tel scénario, il n'est **absolument pas nécessaire de créer une nouvelle entité (juridique) formelle**. L'arrangement peut être de nature « semi-formelle » ou « informelle ». Un tel accord est souvent lié à un seul projet (ou à un groupe de projets) clairement défini(s). Ce qui différencie le caractère « semi-formel » du caractère « formel » c'est que le contrat entre le client et l'architecte cite nommément l'architecte comme « architectes A et architectes B regroupés dans la coentreprise » et que les deux architectes signent le contrat. Les deux bureaux ainsi unis seront responsables vis-à-vis du client et des tiers (responsabilité solidaire). Il peut être préférable de **discuter avec le client de l'option** de ne mentionner qu'un seul bureau d'architecture dans la coentreprise, qui sera alors le « consultant principal » et qui signera le contrat (informel) ou de faire signer le contrat (semi-formel) par les deux partenaires. Certains clients préféreront sans doute n'identifier qu'un seul bureau comme étant responsable, tandis que d'autres pourraient souhaiter le contraire. Les clients pourraient aussi demander des informations sur les rôles et responsabilités de chaque bureau cité dans le contrat entre le client et l'architecte. Dans ce dernier cas, les parties devraient convenir mutuellement d'une « **Matrice des Responsabilités** », soit, en d'autres termes, d'un « Programme des éléments livrables » définissant précisément :

- les éléments du projet qui devront être livrés (les « produits ») ;
- les parties responsables qui en sont chargées ;
- le calendrier de livraison des éléments susmentionnés ;
- les honoraires correspondant aux éléments livrables dans le cadre du projet.

En fait, la « Matrice des Responsabilités » constitue **la pièce la plus importante d'un accord de coentreprise informel ou semi-formel**. Il appartient à la partie dominante de faire en sorte que la « Matrice » soit complétée (c'est-à-dire de définir tous les aspects du projet de manière complète).

Le cadre suggéré pour prêter des services à l'étranger permettant de minimiser les complications contractuelles consiste donc à choisir un bureau d'architectes qui sera le « **consultant principal** », l'autre ou les autres étant associé(s) en tant que **sous-consultant(s)**. Cette structure informelle peut encore être qualifiée de coentreprise car, une coentreprise n'est rien d'autre qu'une déclaration selon laquelle des firmes s'associent. Le consultant principal signera dès lors le contrat avec le client au nom de la coentreprise. Un accord de coentreprise ou un Accord de coopération garde **pendant toute son importance afin de prévenir les possibles litiges**.



Divers modes de facturation sont envisageables. Soit chacune des parties **facture le client directement** (dans ce cas, l'accord de coentreprise devrait être « trilatéral ») ou c'est la « partie dominante » (dans ce cas, il s'agira très probablement de « l'architecte international ») et elle seule qui s'engage directement avec le client et qui **sous-traite « l'architecte local »**. C'est le plus souvent ce dernier scénario qui est retenu, lorsque l'une des parties a une position manifestement dominante et qu'une autre partie l'accepte.

Le « Modèle de Convention (préliminaire) de Coentreprise » (JVAT en anglais) ci-joint a été spécifiquement conçu pour des architectes qui souhaitent se joindre à une autre entité professionnelle et constituer un partenariat distinct. Ce Modèle fournit ainsi un premier document juridique pour des entreprises souhaitant unir leurs efforts, y compris pour une période limitée ou pour un projet spécifique. Le Modèle proprement dit a été réalisé au format MS Word, ce qui permet aux utilisateurs de l'adapter, le modifier, le personnaliser et l'utiliser éventuellement pour d'autres projets.

REMARQUE : *L'information contenue dans le document JVAT ne constitue en aucun cas une alternative aux conseils que pourra fournir un juriste professionnel. Toutes les questions spécifiques dans le domaine juridique devraient être soumises à un prestataire de services juridiques professionnel connaissant bien le droit applicable. N'hésitez jamais à recourir à un conseiller juridique ; ne reportez pas une telle consultation ; n'entamez surtout pas ou n'interrompez pas une quelconque action juridique en raison d'une information qui pourrait figurer dans ce document JVAT !*

■ Démarches suggérées

Les quelques conseils pratiques qui suivent sont destinés à servir de guide aux bureaux d'architectes qui souhaitent former une coentreprise :

- 1| Déterminez si une constitution « formelle » avec un nouveau Certificat d'exercice est effectivement souhaitable. Si tel est le cas, suivez les procédures appropriées.
- 2| Si une constitution formelle d'une nouvelle entité n'est pas requise, choisissez le type de coentreprise à mettre en place. Utilisez les dénominations actuelles de vos bureaux en y ajoutant « en coentreprise » ou « associés ».
- 3| Préparez un contrat de coentreprise et/ou la « Matrice », pour documenter le partage des tâches et des rémunérations ainsi que les responsabilités des uns et des autres dans chacune des phases, les principaux représentants de l'entité, les principaux concepteurs, l'adresse devant figurer dans vos registres et d'autres éléments importants.
- 4| Divisez les services en autant d'éléments que nécessaire et attribuez-en la responsabilité à chacune des parties pour éviter les doublons ou les manquements dans votre offre de services. Il vaut parfois mieux répartir différentes activités liées au projet de manière inégale. Tout répartir selon une proportion 50:50 peut aboutir à dupliquer certaines tâches, ce qui est inutile (!).
- 5| Votre comptabilité interne devra être transparente et bien tenue pour garder la trace de tous les coûts, factures, paiements reçus des clients et répartition des fonds. Il est conseillé de désigner une entreprise pour la comptabilité. Dans certains cas, un audit indépendant peut aussi s'avérer nécessaire de temps à autre.
- 6| Décidez comment vous souhaitez signer l'accord client/architecte – un seul bureau signera-t-il ou les deux ? Discutez-en avec le client et soyez cohérent par rapport à votre accord de coopération ou votre accord de coentreprise.
- 7| Passez en revue les polices d'assurances de chaque bureau. Voyez quelle solution conviendra le mieux : est-il possible de contracter une police d'assurance pour un seul projet ou faut-il additionner les polices pour arriver à une couverture suffisante et équilibrée ?
- 8| Consultez votre conseiller juridique, votre comptable et vos courtiers en assurances.

■ **Modèle de convention de Coentreprise** [exemple]

PROTOCOLE D'ENTENTE

(TERMES D'UNE CONVENTION DE COENTREPRISE BILATERALE)

La présente convention est conclue le [introduire la date] [introduire le mois] de l'année [introduire l'année], à [introduire la ville], [introduire le pays], entre :

- [introduire le nom et l'adresse de l'Architecte « A »] représenté par M./Mme [introduire le nom de la personne qui représente le signataire], [introduire sa fonction],

et

- [introduire le nom et l'adresse de l'Architecte « B »] représenté par M./Mme [introduire le nom de la personne qui représente le signataire], [introduire sa fonction].

A) En vertu de la présente convention, les deux bureaux architecturaux opèreront sous forme de coentreprise, située à [introduire la ville], [introduire le pays] dans le but principal d'offrir des services de consultance en développement et en gestion de projets dans le domaine de l'architecture et de l'ingénierie du bâtiment.

B) La collaboration future entre les parties sera conforme aux dispositions du Code Déontologique du CAE (version révisée), adopté le 22 avril 2016.

C) La présente convention préliminaire sera suivie des démarches juridiques requises conformément au droit [introduire le droit applicable] en vue de constituer une société, sous l'appellation, dénommée ci-après la « coentreprise ».

D) Les parties conviennent de commun accord que [introduire le nom et l'adresse de l'Architecte « A »] détiendra ...% des parts de la coentreprise, tandis que [introduire le nom et l'adresse de l'Architecte « B »] détiendra ...% des parts de la coentreprise.

E) La coentreprise sera établie principalement en vue de fournir les services précités à [introduire le nom du client] pour développer son [introduire le nom et la localisation du projet].

F) La portée de la coopération telle que convenue sera la suivante :

1. La coentreprise s'efforcera d'obtenir une désignation (un contrat) de la part de [introduire le nom du client] en tant que bureau de consultance en architecture et ingénierie pour le [introduire le nom et la localisation du projet].
2. Au début de la coopération, pour pouvoir exécuter effectivement les travaux, la coentreprise utilisera les bureaux (et le personnel) actuels de [introduire le nom et l'adresse de l'Architecte « A »] et [introduire le nom et l'adresse de l'Architecte « B »].
3. A un stade ultérieur de la coopération, il est prévu d'aménager, (dans des conditions qui seront convenues séparément), des locaux de taille suffisante en vue d'héberger les activités de la coentreprise à [introduire la ville], [introduire le pays].
4. Les futurs bureaux de la coentreprise seront gérés par [introduire le nom de la personne désignée], emploiera du personnel qualifié et sera équipé de toutes les installations en matériel et logiciels et en communications en vue de garantir des opérations efficaces. Les équipements précités seront fournis par les deux parties, proportionnellement à leurs parts dans la coentreprise et sur la base d'une convention distincte.
5. [introduire le nom et l'adresse de l'Architecte « B »] fournira toute l'expertise locale nécessaire pour garantir que les travaux de conception respectent bien les Codes et Réglementations en matière de construction de [introduire le nom du pays], ainsi que d'éventuelles exigences locales complémentaires.
6. Les parties signataires de la coentreprise feront le maximum pour offrir aux client(s) des services de la plus haute qualité, dans les délais impartis.
7. L'étendue et la répartition du travail seront convenus séparément sur la base du projet. Toutefois, il est généralement entendu que [introduire le nom et l'adresse de l'Architecte « B »] sera principalement responsable du respect des Codes et Réglementations de [introduire le nom du pays], tandis que [introduire le nom et l'adresse de l'Architecte « A »] sera principalement responsable du respect des normes de gouvernance internes des client(s).
8. Les parties de la coentreprise confirment leur volonté mutuelle et leur capacité à entamer leurs opérations immédiatement dès la réception du contrat et des instructions techniques de la part du (des) client(s).
9. Le présent document préliminaire constituera l'accord entre [introduire le nom et l'adresse de l'Architecte « A »] et [introduire le nom et l'adresse de l'Architecte « B »] jusqu'à ce que la coentreprise soit formalisée.
- 10.

Pour [introduire le nom et l'adresse de l'Architecte « A »] :

Pour [introduire le nom et l'adresse de l'Architecte « B »] :

