



Guide sur l'organisation juridique de la collaboration entre professionnel.le.s



La boîte à outils en
immobilier collectif

professionnel.les



aspects légaux

Tout comme le Guide de sélection de contrat de construction de la boîte à outils en immobilier collectif, le présent guide se veut un outil d'accompagnement des firmes composant l'écosystème de l'immobilier social. Nous espérons contribuer à une meilleure compréhension des structures juridiques et pratiques collaboratives essentielles à la création de partenariats durables.

Table des matières

4	Sommaire exécutif
6	L'organisation juridique de la collaboration entre professionnel.le.s : de structures éphémères à pérennes
7	Les structures juridiques : ce qu'en disent les lois encadrant les professionnel.le.s
8	Déconstruire les mythes
9	Les différentes formes d'organisation juridique
9	Les consortiums
11	La société par actions (compagnie)
12	La société en nom collectif et la société en nom collectif à responsabilité limitée
13	La société en commandite
14	La société en participation
14	La personne morale sans but lucratif (OSBL ou OBNL)
15	La coopérative
18	L'entente de service ou la sous-traitance
19	Les pratiques et outils collaboratifs à intégrer
19	Bonnes pratiques de collaboration – considérations générales
21	Bonnes pratiques de collaboration – pratiques organisationnelles
25	Bonnes pratiques de collaboration – les outils numériques
27	Bonnes pratiques de collaboration – pratiques individuelles
28	Conclusion
29	ANNEXE : Rappel des principales règles applicables aux professions d'ingénieur.e et d'architecte
30	Obligations professionnelles découlant du « Code des professions » et de la « Loi sur les architectes » et la « Loi sur les ingénieurs »
31	La collaboration dans les obligations professionnelles
32	Obligations déontologiques découlant du « Code de déontologie des architectes » et du « Code de déontologie des ingénieurs »
33	Le contrat de service dans le Code civil du Québec et les obligations implicites
34	Le Code civil du Québec et les obligations implicites

Sommaire exécutif

Tout comme le Guide de sélection de contrat de construction de la boîte à outils en immobilier collectif, le présent guide se veut un outil d'accompagnement des firmes composant l'écosystème de l'immobilier social. Nous espérons contribuer à une meilleure compréhension des structures juridiques et pratiques collaboratives essentielles à la création de partenariats durables.

Le guide présente avant toute chose les obligations légales et réglementaires applicables aux différentes professions. Des exigences spécifiques existent en fonction de la structure juridique choisie, notamment en matière de responsabilité professionnelle et de contrôle pour les architectes au sein de certaines structures comme les sociétés par actions. Le guide s'attaque également à quelques mythes de l'industrie.

La première section du guide explore ainsi diverses formes d'organisation juridique, incluant les consortiums, structures éphémères prisées pour les projets de grande envergure permettant la mise en commun des ressources et la répartition des risques. Il aborde également les sociétés par actions (compagnies), offrant une responsabilité limitée et une durée de vie perpétuelle, mais impliquant une certaine perte de contrôle. Les sociétés en nom collectif et les sociétés en nom collectif à responsabilité limitée, plus simples à opérer mais impliquant une responsabilité solidaire (ou limitée dans le second cas), sont également présentées. Les sociétés en commandite et les sociétés en participation, ainsi que les personnes morales sans but lucratif (OSBL ou OBNL) et les coopératives (de travail, de travailleurs actionnaires, de solidarité, de production et de consommation) sont également analysées en fonction de leurs caractéristiques et de leur pertinence pour la collaboration interprofessionnelle. Enfin, le recours à l'entente de service ou à la sous-traitance comme approche purement contractuelle est examinée.

La plupart de ces structures permettent la mise en commun des connaissances et compétences, offrant des solutions intégrées qui considèrent les aspects esthétiques, fonctionnels, techniques, environnementaux et économiques des projets. Certains types de firmes, que ce soit en fonction de leurs membres, idéologies, structures organisationnelles préexistantes, tolérance au risque ou secteur d'activités, pourraient avoir une préférence pour une structure juridique donnée. De multiples avantages et inconvénients se recoupent en fonction des structures juridiques des firmes, permanentes ou éphémères, mais qui reposent sur des actes constitutifs et contrats. Il est important de rappeler que ces derniers sont des enveloppes, des coquilles : ce qui importe, c'est ce qu'on y met et la façon dont on les met en œuvre.

C'est pourquoi la section suivante présente des bonnes pratiques et outils collaboratifs permettant à toutes ces structures d'atteindre le niveau d'interdisciplinarité nécessaire pour réaliser des projets innovants, performants et intégrés. Elle présente les sept facteurs principaux motivant la collaboration, tirés de la littérature scientifique, tels que la compatibilité des objectifs, l'engagement mutuel et la qualité des partenaires. Plus de détails sont offerts sur les bonnes pratiques de collaboration sur le plan organisationnel, incluant l'implication précoce des parties prenantes, la Réalisation de projet intégrée (RPI), le concept de « Big Room » et la conception participative. L'importance des outils numériques, notamment la modélisation des données du bâtiment (BIM), les plateformes numériques, les systèmes de partage d'informations et les solutions d'interopérabilité, est soulignée. Enfin, le guide met en lumière le rôle essentiel des pratiques individuelles et recommande la formation pour améliorer les compétences en communication et en gestion des relations interpersonnelles.

L'annexe complète le tout en rappelant les principales règles applicables aux professions d'ingénieur.e et d'architecte, notamment leurs obligations professionnelles et déontologiques. Elle ne vise pas simplement à faire un rappel de ces notions, mais plutôt à les aborder avec une lorgnette collaborative pour y faire émerger des éléments propices à la collaboration interprofessionnelle. Elle met en évidence l'existence d'une collaboration parfois explicitement imposée par la loi entre ces professions. Le guide examine finalement le rôle du Code civil du Québec et les obligations implicites qui encadrent les contrats de services professionnels, telles que l'obligation d'agir au mieux des intérêts du client, conformément aux règles de l'art, de bonne foi, de renseignement et de coopération.

L'organisation juridique de la collaboration entre professionnel.le.s : de structures éphémères à pérennes

Il existe différentes façons d'aborder et d'organiser juridiquement la collaboration entre les professionnel.le.s. L'industrie québécoise de la construction est de plus en plus marquée par l'émergence et la consolidation d'entités juridiques pratiquant l'interdisciplinarité. Ces dernières, qui regroupent sous une même bannière des professionnel.le.s de diverses disciplines telles que l'architecture, l'ingénierie, l'urbanisme, l'aménagement paysager et le design d'intérieur, représentent une évolution significative dans la manière d'aborder les projets. L'Ordre des architectes du Québec utilise le terme « firme multidisciplinaire », qui ne réfère pas à un concept juridique particulier, pour englober les formes juridiques éphémères, comme les consortiums, et plus permanentes comme les coopératives ou les sociétés par actions, par exemple.

Il existe une différence entre la multidisciplinarité et l'interdisciplinarité : quoique les deux mettent en relation des personnes qui collaborent afin de répondre à un besoin, l'interdisciplinarité implique habituellement une plus grande interactivité et une véritable dynamique de groupe¹. C'est notamment pourquoi le terme interdisciplinaire sera utilisé dans le présent guide.

Toutes ces structures juridiques ont des caractéristiques similaires, dont la mise en commun des connaissances et expertises de leurs membres. L'Ordre des architectes du Québec souligne ainsi que les « firmes multidisciplinaires » permettent de mettre en commun les connaissances et compétences de ses membres tout en offrant des solutions intégrées qui prennent en compte à la fois les aspects esthétiques, fonctionnels, techniques, environnementaux et économiques des projets². On donne notamment l'exemple de la firme Lemay, qui a concrétisé sa multidisciplinarité après l'acquisition de filiales, ce qui a nécessité une réorganisation de la firme, mais qui leur a permis de bénéficier d'une valeur ajoutée et d'une meilleure efficacité pour leurs projets, en ayant un accès interne à des professionnel.le.s de l'urbanisme, du design urbain ou du développement durable³.

Alors que les consortiums impliquent que des firmes avec des objectifs individuels spécifiques trouvent un terrain d'entente en vue de réaliser un projet ou un ensemble de projets, les autres structures juridiques se distinguent par leur volonté d'offrir des solutions intégrées en exploitant la synergie entre les différentes disciplines qui la composent de façon plus permanente. Ces structures juridiques plus pérennes n'ont pas à composer avec la complexité de la gestion administrative et juridique d'un consortium, qui ne servira parfois que pour un seul projet. Dans ce dernier cas, les firmes font appel à leur réseau, qui consiste souvent de firmes ayant des expériences similaires, mais également complémentaires. La construction de l'équipe et de l'approche est à refaire chaque fois : ouverture, neutralité, respect et écoute sont prescrits.

1. Pour en savoir plus, voir notamment <https://www.usherbrooke.ca/litt-et-maths/fondements/inter-trans-multi-pluri-ou-intradisciplinarite> et <https://archipel.uqam.ca/7320/1/M13752.pdf>.

2. Voir <https://www.oaq.com/devoirs-de-larchitecte/aide-a-la-pratique/instaurer-la-collaboration-multidisciplinaire/>

3. Voir <https://www.oaq.com/article-magazine/former-une-equipe-multidisciplinaire-trois-approches/>

Les structures juridiques : ce qu'en disent les lois encadrant les professionnel.le.s

Avant de considérer la création d'une entité permettant de mettre en œuvre l'interdisciplinarité, il est crucial de pondérer toutes les obligations légales et réglementaires applicables. Par exemple, alors que les ingénieur.e.s ne pouvaient pas opter pour la structure juridique de l'incorporation (société par actions) depuis le 21 juin 2001⁴, elles ont la possibilité de le faire depuis 2024⁵. Certaines exigences spécifiques, ayant trait à une structure juridique donnée, doivent être prises en compte par les professionnel.le.s désirant pratiquer en interdisciplinarité. Le « Code des professions » prévoit par exemple que lorsque la structure choisie est une société par actions ou une société en nom collectif à responsabilité limitée, les membres d'un ordre doivent entretenir une garantie contre la responsabilité professionnelle qu'elle peut encourir en raison des fautes commises équivalentes à ce qui est prévu par règlement.

Les architectes ont également un encadrement spécifique en matière de création d'une entité interdisciplinaire:

- s'il s'agit d'une société par actions ou d'une société en nom collectif à responsabilité limitée détenue à plus de 50 % par un.e ou des architectes⁶;
- si l'ensemble des services professionnels rendus qui découlent directement de l'exercice de l'architecture⁷ sont dirigés et supervisés par un.e architecte⁸; et
- si elle déclare 100 % de ses honoraires à la direction du fonds d'assurance de l'OAQ afin que la prime d'assurance soit modulée en fonction des catégories de services rendus.

D'emblée, cette disposition peut apporter des freins importants à la collaboration entre professionnel.le.s dans certaines structures. Ainsi, les architectes peuvent exercer leurs activités professionnelles au sein d'une société par actions ou au sein d'une société en nom collectif à responsabilité limitée si elles en gardent le contrôle (plus de 50% des droits de vote).

Il est également important de noter que, malgré le fait que la jurisprudence confirme que la responsabilité professionnelle est personnelle, « l'entité corporative réunissant des professionnel.le.s qui livrent un travail non conforme à la règle de l'art sera tenue responsable du préjudice subi par le client »⁹. De plus, des exigences spécifiques sont applicables aux filiales qui offrent des activités interdisciplinaires, notamment en matière de transfert de dossiers¹⁰.

4. Voir https://www.oiq.qc.ca/wp-content/uploads/documents/DCAP/chroniques_PLAN/ethique_deontologie/DixGrandesQuestions.pdf et l'art. 28.1 de la Loi sur les ingénieurs

5. Voir les modifications législatives ayant mené à l'adoption de l'art. 187.11 du Code des professions.

6. Art. 1 du Règlement sur l'exercice de la profession d'architecte en société

7. Art. 15 de la Loi sur les architectes

8. Art. 29 et 33 du Code de déontologie des architectes

9. Voir <https://edoctrine.cajj.qc.ca/developpements-recents/535/c-be856602-62cd-4077-9bc2-bb7a46a51afc#d59e819>

10. Voir l'avis préparé par le bureau de la syndique et le service de l'inspection professionnelle de l'OAQ <https://www.oaq.com/devoirs-de-larchitecte/aide-a-la-pratique/instaurer-la-collaboration-multidisciplinaire/>

L'interdisciplinarité, qu'elle se manifeste par des équipes intégrées ou par la collaboration ponctuelle de professionnel.le.s complémentaires, favorise une meilleure compréhension mutuelle des enjeux et des contraintes de chaque discipline. Cette réalité s'aligne directement avec les obligations fondamentales des professionnel.le.s, telles que rappelées en annexe, dont l'obligation d'agir au mieux des intérêts du client, avec prudence et diligence. Cette dernière est renforcée par la présence, au sein d'une même structure ou dans le cadre d'une collaboration ponctuelle, d'une équipe bien coordonnée avec des expertises diverses permettant une évaluation plus complète des impacts d'une décision sur le projet.

Déconstruire les mythes

Des mythes existent également dans l'industrie de la construction, notamment quant à l'impossibilité pour les architectes et ingénieur.e.s de créer ensemble une entité juridique permettant la mise en œuvre de l'interdisciplinarité. Sous réserve des dispositions exposées précédemment, rien dans l'encadrement juridique des professions n'empêche une telle situation. Quoique les exemples soient peu nombreux, on peut penser au Groupe AGC qui offre des services d'architecture et d'ingénierie et qui a opté pour la forme d'une société par actions¹¹. Il en est de même pour la sous-traitance : une firme d'architecture peut confier un mandat d'expertise à une firme d'ingénierie, et vice-versa. Cette pratique doit bien entendu être compatible avec l'obligation pour les professionnel.le.s de connaître les limites de leurs connaissances et aptitudes, ainsi que des moyens dont ils disposent pour exécuter leurs mandats¹².

Au plan canadien, « l'acquisition de cabinets d'architectes par des firmes d'ingénierie est de plus en plus courante, surtout dans le cas des grandes entreprises, qui évoluent dans les deux secteurs d'activité, offrant ainsi à leurs clients un service complet. L'accès aux équipes de génie structurel, mécanique et électrique, combiné à une équipe architecturale, permet aux entreprises d'offrir des projets intégrés »¹³. Certaines firmes ont même acquis, ou fusionné avec, des entreprises qui n'évoluent pas dans l'architecture ou le génie, comme avec des concepteurs de matériaux ou d'équipement.

11. Voir <https://www.groupeagc.com/>

12. Voir notamment le dossier suivant : https://www.oia.qc.ca/wp-content/uploads/documents/DCAP/chroniques_PLAN/ethique_deontologie/Aider%20%C3%AAtre%20aid%C3%A9.pdf

13. Voir https://afg.quebec/wp-content/uploads/2022/11/IC_AE_Pratiques-exemplaires_fra.pdf

Les différentes formes d'organisation juridique

La présente sous-section présente les différentes formes d'organisation juridique pour lesquelles les professionnel.le.s peuvent opter. Certains types d'entreprises peuvent préférer une structure juridique spécifique en raison de divers facteurs tels que la composition de leurs membres, leurs convictions, leurs structures organisationnelles existantes, leur appétit pour le risque ou leur domaine d'activité. Les différentes structures juridiques, qu'elles soient permanentes ou temporaires, présentent des avantages et des inconvénients qui dépendent des statuts et des contrats régissant ces entreprises. Il est crucial de se rappeler que ces statuts et contrats ne sont que des cadres externes : ce qui compte vraiment, c'est le contenu et la manière dont il est mis en pratique.

Le fait de signer un contrat ou de rédiger un acte constitutif ou des règlements généraux n'engendre pas automatiquement un bon déroulement de la relation : la communication claire entre les parties, la prise de décision consensuelle et une saine gouvernance permettront de fluidifier le déroulement du projet. En cas d'enjeu, les mécanismes progressifs de règlement des différends (ex. commencer par la haute direction, et ensuite procéder à la médiation pour finir avec de l'arbitrage) permettent d'internaliser les conflits et d'éviter leur accumulation et leur croissance, ce qui pourrait compromettre la progression du projet.

Les consortiums

Un consortium est un « contrat innommé issu de l'imagination des praticiens pour répondre aux besoins d'entreprises qui souhaitent soumettre conjointement une soumission relative à un projet déterminé commandé par un maître d'ouvrage »¹⁴. Il s'agit donc d'un cas de figure particulier. Ce type de regroupement permet aux clients de traiter avec une seule entité contractuelle au lieu de gérer une multitude de contrats avec différents professionnel.le.s. Il faut noter qu'un consortium peut être composé de toutes les structures juridiques qui suivent dans le guide, à l'exception de la sous-traitance : ex. deux sociétés par actions ensemble, ou deux coopératives et une personne morale sans but lucratif, ou toute autre combinaison.

14. Me Vincent Karim, *Le consortium d'entreprises, joint venture-nature et structure juridique : rapports contractuels, partage des responsabilités, règlement des différends*, 2e éd., 2016, Montréal, Wilson & Lafleur, chap. 1, paragr. 22.

Le recours au consortium est particulièrement prisé dans les projets de grande envergure, mais ces regroupements se trouvent dans des projets de différentes tailles et de différents secteurs. Il s'agit probablement de l'une des structures les plus fréquentes dans l'industrie de la construction. Elle est prisée car, contrairement aux autres formes juridiques explorées dans la suite du guide (mis à part l'entente de service ou la sous-traitance), elle est éphémère. Ainsi, un projet se déroulant mal n'engage pas les parties à continuer à collaborer dans le futur.

L'Ordre des architectes a récemment publié un avis juridique sur cette forme d'organisation juridique¹⁵ alors que l'Association des Architectes en pratique privée du Québec (AAPPQ) a publié un guide d'accompagnement pour les professionnel.le.s désirant rédiger une entente de consortium¹⁶.

Les consortiums offrent divers avantages significatifs aux entreprises participantes. Tout d'abord, ils permettent la mise en commun des ressources, qu'elles soient matérielles, humaines ou financières, provenant de différentes entreprises, quelle que soit leur taille. Cette collaboration permet aux entreprises individuelles ou plus petites de s'engager dans des projets de plus grande envergure, tout en favorisant le partage de connaissances et d'expertises, renforçant ainsi la maturité de chaque membre. De plus, les consortiums permettent une répartition des risques et des responsabilités au sein du groupe, réduisant ainsi l'exposition au risque individuel de chaque entreprise. Sur le plan administratif, la gestion est simplifiée pour le client qui n'a qu'un seul contrat à superviser, réduisant ainsi la complexité administrative. En outre, la flexibilité de la structure opérationnelle d'un consortium s'avère un atout majeur, surtout lorsque les projets présentent des niveaux de difficulté élevés, permettant ainsi une adaptation efficace en fonction des besoins spécifiques de chaque situation.

La participation à un consortium peut présenter des défis importants pour les professionnel.le.s impliqué.e.s. La rédaction minutieuse de l'entente est essentielle pour définir clairement les contributions, la répartition des tâches, la structure opérationnelle, les aspects financiers, la gestion des responsabilités et les modalités de fin de la relation. La complexité potentielle de la structure opérationnelle peut entraîner des conflits, et la liberté de résiliation est souvent limitée, car l'entente est liée au contrat principal avec le client. Les professionnel.le.s doivent respecter leurs obligations professionnelles et déontologiques, et la responsabilité solidaire envers le client peut générer des tensions. Par exemple, les architectes doivent engager pleinement leur responsabilité civile et ne peuvent ni l'éluder ni tenter de le faire, même au sein d'un consortium. Ils ou elles ne peuvent invoquer la responsabilité de la société ou d'une autre personne pour limiter leur responsabilité personnelle¹⁷. Les architectes doivent également respecter les obligations découlant du « Règlement sur la souscription obligatoire au Fonds d'assurance responsabilité professionnelle de l'Ordre des architectes du Québec ». Enfin, des ajustements financiers et une gestion claire de la propriété intellectuelle sont nécessaires à la fin du contrat, tout en respectant les obligations d'assurance responsabilité professionnelle.

15. Voir <https://www.oaq.com/devoirs-de-larchitecte/aide-a-la-pratique/consortium-vos-obligations-sappliquent/#::-:text=Quant%20au%20contrat%20de%20consortium,par%20un%20ma%C3%A9tre%20d'ouvrage>.

16. Voir https://www.aappq.qc.ca/content/filemanager/Consortium/Guide_Entente_consortium_2018.pdf

17. Art. 17 du Code de déontologie des architectes

Ainsi, les consortiums nécessitent que les firmes de professionnel.le.s posent de solides bases, dès la négociation de leur entente, à leur relation. Cette entente doit notamment détailler précisément les rôles et responsabilités de chacun.e, les contributions attendues ainsi que les modalités financières. Les parties peuvent s'appuyer sur un modèle type d'entente, comme celui fourni par l'AAPPQ, et l'adapter aux spécificités de leur projet. Une attention particulière doit être portée aux éléments financiers du projet, dont les avances de fonds et la facturation pour le remboursement des honoraires professionnels. Tout autre type de contribution, qu'il s'agisse de ressources matérielles, financières, ou humaines, doit être consignée rigoureusement. La gestion de la propriété intellectuelle doit également être très bien établie, notamment dans une industrie qui repose de plus en plus sur la modélisation des données du bâtiment. Ainsi la propriété, les licences (exclusives ou non) et l'utilisation générale des données doivent être bien balisées.

Les consortiums représentent un outil précieux pour favoriser la collaboration éphémère entre les professionnel.le.s de la construction au Québec, permettant de réaliser des projets complexes en combinant des expertises et des ressources complémentaires. Toutefois, leur succès repose sur une planification rigoureuse, une définition claire des rôles et responsabilités, et un respect scrupuleux des obligations légales et professionnelles de chaque partie, en particulier pour les architectes. Une entente de consortium bien structurée, adaptée aux spécificités du projet et encadrant adéquatement la collaboration est essentielle pour maximiser les avantages de cette forme de regroupement et minimiser les risques.

La société par actions (compagnie)

La société par actions¹⁸, également appelée compagnie, possède une entité juridique distincte de ses fondateurs¹⁹, c'est-à-dire que ces derniers bénéficient d'une responsabilité limitée. Ainsi, la faillite de la société par actions n'entraîne pas nécessairement de faillite personnelle pour ses parties prenantes, mais seulement leur mise de fonds²⁰. Le Code des professions précise que les membres d'un ordre exerçant au sein d'une société par actions ne sont pas personnellement responsables des obligations de la société ou d'un.e autre professionnel.le, découlant des fautes commises par ce dernier²¹.

Une telle structure permet ainsi de prendre plus de risques, ce qui pourrait inciter des professionnel.le.s de différentes disciplines à collaborer afin d'atteindre un objectif commun complexe ou d'envergure. De nombreuses grandes firmes québécoises et canadiennes de génie-conseil et d'architecture œuvrant dans les projets majeurs ont adopté cette structure. Une compagnie possède une durée de vie perpétuelle, donc illimitée²². Un de ses objectifs est de réaliser des bénéfices qui seront ensuite répartis aux actionnaires. Les compagnies bénéficient ainsi d'un taux d'imposition plus bas que ceux des individus pratiquant en leur nom personnel ou dans une société en nom collectif.

18. Il faut incorporer l'entreprise en vertu de la Loi canadienne sur les sociétés par actions (fédéral) ou la Loi sur les sociétés par actions (provincial). Une firme ayant des visées locales, comme plusieurs firmes de professionnel.le.s, opte habituellement pour le régime provincial.

19. Art. 309 du Code civil du Québec

20. Art. 315 du Code civil du Québec

21. Art. 187.17 du Code des professions

22. Art. 314 du Code civil du Québec

Une des particularités de cette structure est que la prise de décision est partiellement confiée aux actionnaires, en vertu d'un principe général voulant qu'une action équivaut à un droit de vote. C'est ainsi qu'elle se finance, c'est-à-dire en émettant des actions. Il ne s'agit bien entendu pas de décisions prises durant une journée de travail courante, mais plutôt de celles qui peuvent orienter grandement les objectifs et visées de l'entreprise. Les professionnel.le.s optant pour ce genre de structure doivent donc composer avec une forme de perte de contrôle, ce qui ne convient pas à chacun.e. Cependant, il est possible qu'il n'y ait qu'un.e seul.e ou un nombre limité d'actionnaires, ce qui mitige cette perte de contrôle : chaque cas est un cas d'espèce !

La création d'une société par actions entraîne un lot de complexité supplémentaire par rapport aux autres structures juridiques : alors qu'elle partage certaines caractéristiques d'un consortium, comme la mise sur pied d'une structure de gouvernance parfois complexe, elle inclut aussi parmi ses obligations la préparation des statuts, l'inscription des actionnaires souscripteurs, des déclarations annuelles et des procès-verbaux, ce qui engendre des coûts et formalités supplémentaires.

La société en nom collectif et la société en nom collectif à responsabilité limitée

Plusieurs bureaux de professionnel.le.s optent également pour la société en nom collectif, qui représente essentiellement un groupement d'associé.e.s. Il s'agit d'une structure moins coûteuse et plus simple à opérer qu'une société par actions. Il ne faut pratiquement que l'inscrire au registre des entreprises. Ainsi, un.e architecte, un.e ingénieur.e et un.e paysagiste pourraient facilement s'unir sous une même bannière. Le régime de responsabilité est très différent de celui des sociétés par actions : les professionnel.le.s sont solidairement responsables de certaines dettes et obligations de la société. Un régime de solidarité similaire à celui de responsabilité en cas de perte de l'ouvrage²³, c'est-à-dire l'obligation de chacun.e de payer la dette en entier, peu importe leur part initiale respective. C'est la mentalité « tous pour un, un pour tous », car un.e professionnel.le peut avoir à payer pour l'erreur d'un.e collègue même si aucune erreur n'a été commise. La confiance est donc de mise entre les fondateur.trice.s.

En créant une société en nom collectif, les associé.e.s n'ont pas nécessairement l'obligation d'y contribuer financièrement. Il est possible d'y contribuer avec des biens ou même des connaissances²⁴, ce qui facilite la mise en commun de diverses expertises. De plus, les associé.e.s ne peuvent faire concurrence à la société²⁵, ce qui les incite à faire mettre en place une relation saine. Les revenus que la société dégage sont partagés en fonction des pourcentages établis dans le contrat de société, qui encadre le fonctionnement de cette dernière. Une étape tout aussi délicate que dans les autres structures juridiques. Il y a donc un partage des profits et des pertes entre les professionnel.le.s.

23. Art. 2118 du Code civil du Québec

24. Voir les articles 2198 à 2200 du Code civil du Québec

25. Art. 2204 du Code civil du Québec

En matière de décision, elles sont prises collectivement et à la majorité des voix, peu importe la part des associé.e.s dans la société, avec une exception notable : les décisions concernant le contrat de société lui-même sont prises à l'unanimité²⁶. Les associé.e.s peuvent toutefois opter pour une autre structure de décision. Le fait que toutes les décisions soient prises de façon collective encourage grandement la collaboration entre les parties, qui doivent ainsi déterminer ensemble leurs objectifs et les moyens de les atteindre.

Il faut cependant noter que cette forme juridique est moins avantageuse sur le plan fiscal que la société par actions lorsque les revenus de la société sont élevés, étant donné que le revenu des associé.e.s est imposé en fonction du taux personnel, qui est plus élevé que celui d'entreprise. Le cas inverse est aussi vrai : les dépenses de la société peuvent servir d'avantage fiscal pour réduire les impôts personnels.

Finalement, le « Code des professions » prévoit que la société en nom collectif à responsabilité limitée est encadrée par le même régime que celui présenté précédemment. Le contrat de société doit stipuler expressément et clairement que c'est le choix de structure de ses membres. Si les membres d'un ordre choisissent cette structure, ils ne sont pas personnellement responsables des obligations de la société ou d'un.e autre professionnel.le, découlant des fautes commises par ce dernier, tout comme une société par actions. Il s'agit donc d'une caractéristique qui enchevêtre moins les membres de l'entité, et qui peut nuire jusqu'à un certain point à une intégration et collaboration complète, mais qui peut convenir à plusieurs individus²⁷.

La société en commandite

La société en commandite ressemble dans une certaine mesure à la société en nom collectif, c'est-à-dire qu'elle permet d'y contribuer de différentes façons. Elle crée cependant deux catégories : les commanditaires et les commandités²⁸. Les commanditaires doivent financer l'entreprise avec de l'argent ou des biens, et ne sont pas responsables de ce qu'ils y apportent²⁹. Les commandités y contribuent par leur travail, leur expérience ou leurs connaissances, et sont les seul.e.s responsables de son administration³⁰. Pour certains individus, c'est une structure juridique gagnante qui encourage l'autonomie des commandités, tout en assurant une mise de fonds nécessaire à toute opération. Il est cependant possible d'imaginer une fracture entre les deux catégories de fondateur.trice.s en cas de désaccord. Les intérêts des deux catégories doivent ainsi être très bien alignés. Elle se distingue finalement de la société en nom collectif par le fait qu'elle peut être financée par un appel public à l'épargne³¹.

26. Art. 2216 du Code civil du Québec

27. Voir les articles 187.12 à 187.16 du Code des professions

28. Art. 2236 du Code civil du Québec

29. Art. 2246 du Code civil du Québec

30. Art. 2238 et 2244 du Code civil du Québec

31. Art. 2237 du Code civil du Québec

La société en participation

Contrairement à d'autres structures juridiques du présent guide, la société en participation n'a pas de personnalité juridique propre. Les associé.e.s y travaillent en leur nom personnel, mais pour le compte de tous et toutes. Cela ressemble en quelque sorte au consortium, mais à une échelle plus personnelle. Elle n'a aucune formalité de création, même pas l'immatriculation. Chaque associé.e contracte en son nom personnel et reste propriétaire des biens qu'il ou elle apporte au fonds commun³², en plus de ne généralement pas être solidairement responsable des obligations, mais plutôt conjointement responsable³³, c'est-à-dire uniquement responsable de leur part respective dans la dette. Sinon, elle ressemble beaucoup à la société en nom collectif, sauf quant au fait que les biens de la société et ceux des personnes la constituant sont pour ainsi dire « mélangés » ou confondus³⁴. C'est donc une structure plus appropriée pour des collaborations ponctuelles et pour des membres qui ne désirent pas nécessairement faire œuvre commune.

La personne morale sans but lucratif (OSBL ou OBNL)

Pour les personnes souhaitant s'unir purement autour d'une mission sociale, culturelle ou autre, la personne morale sans but lucratif, aussi connu sous les acronymes OSBL ou OBNL, est une structure fortement intéressante. Sa particularité principale est évidente : contrairement à toutes les autres formes juridiques, elle ne vise pas à dégager des revenus en vue de s'enrichir, quoiqu'elle en ait besoin pour son opération. Elle fonctionne sur la base de règlements généraux, qui encadrent la gouvernance de l'organisme ainsi que le processus et/ou critères pour en devenir membre. Des catégories de membres peuvent être créées, dont les droits, comme le droit de vote, peuvent varier. Au moins 3 personnes sont nécessaires pour créer une telle entité et faire partie du conseil d'administration, qui s'occupe de déterminer les grandes orientations et objectifs de l'organisme. Plutôt que d'avoir un.e dirigeant.e unique, cette structure assure ainsi une forme de collégialité pouvant présenter des conditions favorables à la collaboration interprofessionnelle, tout en nécessitant un consensus clair entre les parties. Étant donné qu'il s'agit d'une personne morale, les membres ne sont pas responsables de ses obligations. Ce genre de structure peut inciter des individus ou groupes ayant des motivations non pécuniaires à s'associer en vue de réaliser des projets. Bien que l'exercice de professionnel.le.s en ingénierie dans un OBNL soit un phénomène relativement rare, il en existe toutefois : pensons ainsi à Ingénieurs Sans Frontières Québec, qui fournit des services d'ingénierie durable à des pays moins nantis³⁵. L'Ordre des ingénieurs du Québec note d'ailleurs que « l'une des forces des OBNL réside dans le fait que leur offre de services est souvent multidisciplinaire », en faisant référence à d'autres domaines ou industries mobilisant ce genre de structure.

32. Art. 2252 et 2253 du Code civil du Québec

33. Art. 2254 du Code civil du Québec

34. Art. 2252 du Code civil du Québec

35. Mémoire de l'OIQ déposé dans le cadre du projet de loi 67, voir <https://www.oiq.qc.ca/publication/projet-loi-67/>

L'Alliance coopérative internationale définit la coopérative comme « une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs à travers une entreprise détenue collectivement et contrôlée démocratiquement »³⁶. Les coopératives sont encadrées par la « Loi sur les coopératives ». Bien qu'on associe parfois les coopératives à des personnes morales sans but lucratif, ce n'est pas le cas. Elles ne sont pas des OSBL ou OBNL. Elles peuvent toutefois s'interdire « l'attribution de ristournes à ses membres et le versement d'un intérêt sur les parts émises aux membres », et dans ces cas « elle peut être assimilée à un OBNL dans le cadre de certaines mesures ou programmes »³⁷. Si vous hésitez entre ces deux structures, certains outils peuvent vous aider à faire votre choix³⁸.

Comme plusieurs autres structures, la coopérative possède une personnalité juridique distincte de ses membres. Contrairement à la société par actions, dans laquelle chaque action équivaut à un droit de vote, c'est plutôt la règle « un membre, un vote » qui s'applique dans les coopératives, peu importe le nombre et la valeur des parts détenues par les membres. Elle représente donc une structure juridique très démocratique, horizontale et transparente. La responsabilité des membres est limitée à la valeur de leurs parts, ce qui peut encourager la prise de risque.

Il existe cinq grands types de coopérative³⁹. En voici les grandes lignes, de même que quelques exemples dans l'industrie de la construction :

LA COOPÉRATIVE DE TRAVAIL

Entreprise dont l'objet principal est de fournir du travail à ses membres ou à ses membres auxiliaires. Les membres qui la composent sont donc à la fois salarié.e.s et propriétaires.

- **ALTE Coop**⁴⁰ : œuvre dans le domaine de l'ingénierie en réalisant des projets qui contribuent au bien-être social, au respect et à la régénération de l'environnement.

36. Voir <https://modelescoopstravail.uqam.ca/decouvrez/c-est-quoi-une-cooperative-de-travail/> et <https://ica.coop/fr>

37. Voir <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/aperçu/cooperatives-foire-aux-questions#:~:text=Activit%C3%A9s%20%C3%A0%20but%20non%20lucratif&text=R%20%3A%20Une%20coop%C3%A9rative%20n'est,de%20certaines%20mesures%20ou%20programmes>

38. Voir notamment <https://cdrq.coop/cooperative-ou-obnl-quest-ce-qui-les-distingue/#:~:text=Une%20coop%C3%A9rative%20permet%20de%20se,r%C3%A9pondre%20aux%20besoins%20du%20milieu> ainsi que la boussole entrepreneuriale du réseau coop au <https://boussoleentrepreneuriale.com/>

39. Pour en savoir plus sur les coopératives, voir <https://cdrq.coop/>

40. Voir <https://altecoop.ca/>

LA COOPÉRATIVE DE TRAVAIL

- **Pivot : coopérative d'architecture**⁴¹ : première coopérative d'architecture au Québec, qui s'implique notamment dans le développement de la boîte à outil en immobilier collectif, en partenariat avec ALTE Coop, Entremise et le TIESS.
- **PBK COOP**⁴² : un bureau de génie-conseil spécialisé en milieu rural. Assainissement des eaux usées, ingénierie des cours d'eau et génie municipal.
- **Hauteur 233**⁴³ : une coopérative d'architecture œuvrant principalement dans le domaine résidentiel.
- **Ohisse**⁴⁴ : atelier de design social alliant études urbaines, aménagement, graphisme et design de services publics œuvrant dans le déploiement de démarches collaboratives de parties prenantes publiques, communautaires et culturelles désirant innover.
- **Enclume**⁴⁵ : coopérative de travail œuvrant à la mise en valeur des territoires par une approche interdisciplinaire et collaborative située à l'interface de la recherche, de la conception et de la planification territoriale.
- **Constructions ensemble**⁴⁶ : entité ayant pour mission de réaliser des projets de rénovation résidentielle et commerciale de grande qualité.
- **De même que des entrepreneur.e.s spécialisé.e.s ou corps de métiers**⁴⁷

LA COOPÉRATIVE DE TRAVAILLEURS ACTIONNAIRES

Entreprise qui regroupe exclusivement des salarié.e.s qui se donnent ensemble les moyens d'acquérir des actions de l'entreprise dans laquelle ils et elles travaillent.

- **Vinci consultants**⁴⁸ : cabinet pluridisciplinaire établi depuis plus de 30 ans offrant une expertise en génie civil et en urbanisme.

41. Voir <https://pivot.coop/>

42. Voir <https://www.pbk-ing.com/>

43. Voir <https://www.hauteur233.ca/>

44. Voir <https://www.ohisse.ca/>

45. Voir <https://enclume.ca/>

46. Voir <https://constructionsensemble.com/>

47. Voir par exemple Les Artisans du Fjord, spécialiste en charpenterie (<http://lesartisansdufjord.com/>) et Courant alternatif, électriciens (<https://courantalternatif.coop/>)

48. Voir <https://vinciconsultants.com/>

LA COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ

Entreprise collective qui regroupe au moins deux types de membres parmi les trois types suivants : utilisateurs (personnes individuelles ou morales utilisant les services de la coopérative), travailleurs (salarié.e.s) et membres de soutien (personnes individuelles ou morales ayant un intérêt économique, social ou culturel dans la coopérative, mais n'utilisant pas directement ses services). L'objectif des membres est notamment de participer plus directement au processus décisionnel et de devenir partenaires.

- **Coop Établi⁴⁹** : regroupe des designers et des fabricants autour d'un catalogue de meubles québécois contemporains.
- **Coop Carbone⁵⁰** : s'active dans trois secteurs (agroénergie, mobilité durable, empreinte carbone) à la mise en œuvre de projets collaboratifs de réduction de gaz à effet de serre.
- **Coop Inspecteurs⁵¹** : regroupement d'entrepreneur.e.s indépendant.e.s (inspecteurs et experts en bâtiments) œuvrant dans le domaine de l'inspection.
- **Consortium de coopération des entreprises collectives⁵²** : coopérative de solidarité exploitée à des fins non lucratives depuis 2011 intégrant plus de vingt champs d'expertise et près de cent professionnel.le.s afin de pérenniser et de développer les organisations.

LA COOPÉRATIVE DE PRODUCTION

Entreprise visant principalement la création d'une structure commune, notamment pour l'achat de matériel, la transformation, la distribution ou la vente de produits. Il s'agit d'un modèle peu utilisé par les professionnel.le.s dans l'industrie de la construction, mais utilisé dans d'autres secteurs, comme la coopérative Regard-Action⁵³, qui regroupe des opticiens et optométristes, ainsi que La Guilde du jeu vidéo du Québec⁵⁴, qui regroupe des studios indépendants de jeux vidéo en vue de partager des services communs.

49. Voir <https://www.etabli.ca/>

50. Voir <https://coopcarbone.coop/>

51. Voir <https://inspecteurs.coop/>

52. Voir <https://leconsortium.coop/>

53. Voir <https://regardaction.com/>

54. Voir <https://www.laguilde.quebec/>

LA COOPÉRATIVE DE CONSOMMATION

Entreprise dont l'objet principal est de fournir des biens et des services à ses membres pour leur usage personnel. Les coopératives d'habitation, qui visent notamment à retirer de la spéculation des logements ou habitations, sont une des versions les plus connues.

Le statut de la coopérative comme propriété collective appartenant à ses membres, qui participent à la prise de décision et aux résultats de l'entreprise, est une caractéristique propice à la collaboration entre professionnel.le.s. Bien que la recherche conduite dans le cadre de la préparation de ce guide ait permis d'identifier des exemples de professionnel.le.s œuvrant en coopérative, l'interdisciplinarité demeure cependant limitée et gagnerait à être développée dans ces structures.

L'entente de service ou la sous-traitance

Plutôt que d'adopter une structure juridique d'entreprise, les professionnel.le.s peuvent choisir une approche purement contractuelle, par exemple en concluant une entente de service. Dans ce type de contrat, un fournisseur de services s'engage à fournir un service spécifique au client moyennant généralement un paiement, tout en conservant la maîtrise des méthodes utilisées pour exécuter le service, sans être contraint par les directives du client.

En général, l'entente de service devrait détailler l'objet du contrat, la description précise du projet, les modalités de durée et de délai, les conditions d'exécution, les ressources mises à disposition, ainsi que les modalités de paiement. Elle devrait également définir les responsabilités du client, telles que la fourniture d'informations, et celles du prestataire de services. Des dispositions concernant la responsabilité, les pénalités, la résiliation du contrat, la délégation de tâches et la sous-traitance doivent être incluses.

La sous-traitance ne nécessite pas nécessairement un contrôle hiérarchique et des contraintes : il est possible d'aménager ce contrat pour favoriser une collaboration efficace entre professionnel.le.s. À cet effet, inspirez-vous du Guide de sélection de contrat de construction afin d'inclure des clauses collaboratives. Cependant, il y aura toujours une relation client-fournisseur dans ce type d'entente, qui demeure encadrée par le « Code civil du Québec ».

Les pratiques et outils collaboratifs à intégrer

Tel qu'expliqué dans la première partie du présent guide, de multiples formes juridiques peuvent convenir à des professionnel.le.s désirant mettre en œuvre une plus grande collaboration et interdisciplinarité dans leurs projets, que ce soit à l'aide de structures éphémères ou plus pérennes. Il est essentiel de garder à l'esprit que ces documents légaux, tels que les statuts et les contrats, ne sont que des structures externes qui doivent être complétés par des outils, processus et pratiques organisationnels, individuels et numériques afin de produire les effets escomptés.

Bonnes pratiques de collaboration – considérations générales

La littérature scientifique s'intéresse aux facteurs de succès et aux barrières permettant de créer des équipes performantes. Il est impératif de s'attarder aux facteurs qui poussent les organisations à se rassembler, informellement ou formellement. De cette revue de littérature⁵⁵ se dégagent sept facteurs principaux représentant les motivations des parties dans le choix de leurs partenaires en vue de collaborer :

1 LA COMPATIBILITÉ DES OBJECTIFS

Les firmes participantes doivent partager une vision commune, qu'il s'agisse des valeurs des entreprises ou d'un objectif commun. Une compréhension et un respect mutuels des buts stratégiques de chaque partenaire sont nécessaires pour éviter des frictions et assurer une collaboration harmonieuse. Cette compréhension permet d'identifier et de traiter les différences afin de parvenir à des compromis mutuellement acceptables, alors que des désaccords significatifs sur les objectifs peuvent compromettre la réussite du partenariat.

55. Voir notamment (1) Black, C., Akintoye, A., & Fitzgerald, E. (2000). An analysis of success factors and benefits of partnering in construction. *International journal of project management*, 18(6), 423-434; (2) Adnan, H. and Morledge, R. (2003), "Joint venture projects in Malaysian construction industry: factors critical to success", in Greenwood, D.J. (Ed.), 19th Annual ARCOM Conference, Vol. 2, University of Brighton: Association of Researchers in Construction Management, Brighton, pp. 765-74, 3-5 September; (3) Gale, A., & Luo, J. (2004). Factors affecting construction joint ventures in China. *International Journal of Project Management*, 22(1), 33-42; (4) Williams, R. G., & Lilley, M. M. (1993). Partner selection for joint-venture agreements. *International Journal of Project Management*, 11(4), 233-237.

Cela se manifeste notamment par la volonté d'investir des ressources dans l'entreprise collective. Pour qu'un partenariat prospère, il est impératif que tous les partenaires s'impliquent pleinement dans l'entité commune et dans leurs relations interentreprises. Cet engagement se traduit également par une « volonté de coopération » et de partage des informations et des ressources, essentielles à une coordination efficace des activités. Il peut également s'exprimer par l'adhésion de la haute direction au partenariat.

Ce facteur englobe une multitude d'aspects liés aux entreprises du partenariat, notamment la diversité et la complémentarité de leurs compétences, leur réputation respective, leur expertise dans des domaines spécifiques ainsi que leur expérience passée. Une analyse approfondie des forces et faiblesses des partenaires potentiels, ainsi que de leurs motivations, de leur réputation et de leur expérience en la matière est primordiale avant d'entamer une relation.

Une définition précise des rôles et responsabilités de chaque partenaire, ainsi que des personnes qui seront mobilisées dans le cadre du partenariat, de même que les modalités de partage du pouvoir décisionnel sont essentielles pour le bon déroulement d'une relation. Les entreprises partenaires doivent discuter et clarifier le rôle de l'équipe dirigeante dès les négociations initiales afin d'éviter tout malentendu ultérieur. Bien que les structures de gouvernance puissent évoluer avec le temps, et que les parties doivent faire preuve de flexibilité en fonction des projets et des circonstances, une base claire est essentielle. Une bonne gestion des ressources humaines, incluant la détermination du nombre de gestionnaires expérimenté.e.s, de professionnel.le.s impliqué.e.s ainsi que leurs compétences requises, contribue directement à l'établissement d'une structure organisationnelle appropriée pour relever les défis de la relation.

La stabilité financière des partenaires, la disponibilité des ressources humaines qualifiées et la disponibilité du matériel et des équipements nécessaires sont essentielles à un sain partenariat. La mise en commun des fonds et une évaluation rigoureuse de la capacité financière de chaque partenaire sont cruciales, en particulier pour les projets d'une plus grande envergure. La taille des entreprises partenaires est également un élément à considérer, car elle est souvent liée à leur capacité à mobiliser les ressources nécessaires. Cela ne veut pas dire qu'une petite entreprise est indésirable dans un partenariat : il faut seulement que les autres firmes aient une appréciation lucide et éclairée de la capacité de cette dernière.

Cet aspect dépend du type de relation qui sera choisi par les partenaires, c'est-à-dire une entente informelle ou formelle. Bien entendu, les partenariats informels ou ponctuels ne nécessitent pas nécessairement la rédaction d'une entente. Cependant, les relations formelles doivent reposer sur un contrat clair quant à l'allocation des ressources, la propriété intellectuelle (brevets, licences, permis), ainsi que les clauses de responsabilité et les obligations contractuelles de chacun. La clarté de ces clauses est primordiale pour prévenir les conflits potentiels, notamment en ce qui concerne la répartition des bénéfices.

Dès la phase de formation du partenariat, l'établissement de canaux de communication clairs entre les partenaires est fondamental pour assurer le succès de l'entreprise commune. Une communication constante et ouverte, et ce, à tous les niveaux fonctionnels, tant horizontalement que verticalement, est caractéristique des équipes performantes.

Bonnes pratiques de collaboration – pratiques organisationnelles

Il est également opportun d'aborder les pratiques de collaboration sur le plan organisationnel. La littérature identifie plusieurs facteurs de succès et bonnes pratiques, mais quatre stratégies retiennent l'attention de l'industrie de la construction :

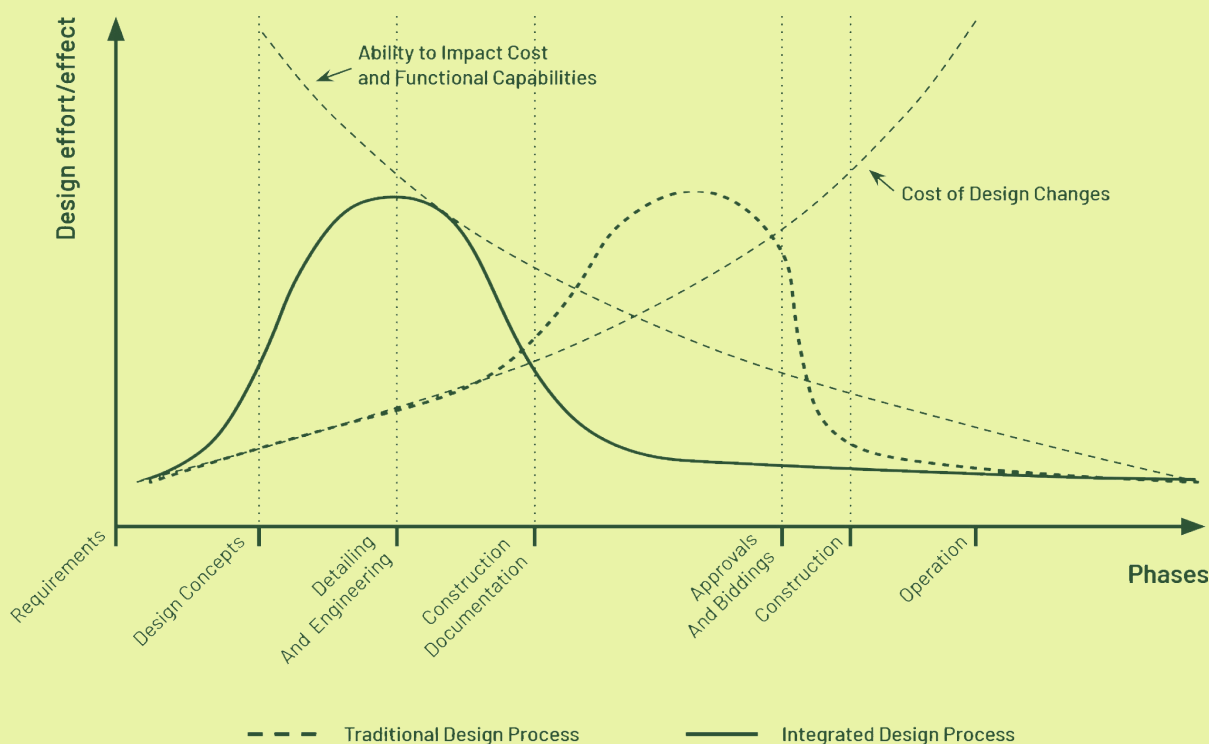
1. L'implication précoce des parties prenantes dès les premières étapes du projet.
2. L'utilisation de la Réalisation de projet intégrée (RPI).
3. Le concept de « Big Room » pour utiliser l'interaction constante afin d'améliorer la collaboration.
4. La conception participative.

Afin de réaliser leur projet, les clients doivent opter pour un mode de réalisation de projet pour assurer la planification, la conception, la construction, le financement, l'exploitation et la maintenance de l'infrastructure. Historiquement, le mode de réalisation le plus utilisé est celui de l'entreprise générale, également appelé le « mode traditionnel ». Ce dernier présente plusieurs lacunes, notamment la création de relations conflictuelles qui réduisent la productivité et conduisent à une qualité globale insuffisante⁵⁶. Ce mode est très linéaire et fait en sorte que les parties prenantes pertinentes pour le projet, ou pouvant lui apporter de la valeur, sont intégrées trop tardivement. Pensons notamment aux entrepreneure.e.s généraux.ales, aux entrepreneur.e.s spécialisé.e.s et aux entreprises manufacturières.

56. Voir LICHTIG, William A. « The integrated agreement for lean project delivery », Constr. Law., 2006, vol. 26, p. 25

Le recours à des modes de réalisation comme la gérance et la conception-construction permettent d'assurer une meilleure intégration de l'équipe en amont, de réduire les erreurs et omissions et d'améliorer la qualité des ouvrages. Par exemple, les démarches développées dans la boîte à outils en immobilier collectif⁵⁷ mentionnent qu'un.e entrepreneur.e conseil peut être intégré.e dès le début du projet, c'est-à-dire la phase de pré-démarrage. Bien que cela demeure optionnel, on note « qu'il est fortement recommandé de l'inclure dès que possible dans le projet, au moins en tant que consultant.e, afin d'anticiper les risques et d'obtenir des estimations de coûts aussi précises que possible ». Le même commentaire est applicable pour les entrepreneur.e.s spécialisé.e.s ou sous-traitants, comme des manufacturiers si le projet utilise la préfabrication ou bien des sous-traitants en chauffage-ventilation-climatisation. Nous vous invitons à parcourir le Guide de sélection de contrat de construction pour en savoir plus sur les différents modes de réalisation ainsi que leurs avantages et inconvénients.

LA COURBE DE MACLEAMY⁵⁸



57. Voir (1) la cartographie de la réalisation des projets de maintien des actifs en immobilier collectif (<https://pivot.coop/outil/cartographie-de-la-realisation-des-projets-de-maintien-des-actifs-en-immobilier-collectif/>); (2) la cartographie de la réalisation des projets en construction neuve en immobilier collectif (<https://pivot.coop/outil/cartographie-de-la-realisation-des-projets-en-construction-neuve-en-immobilier-collectif/>) ainsi que (3) le guide détaillé des étapes de réalisation de projets multidisciplinaires en immobilier collectif (<https://pivot.coop/outil/guide-detaille-des-etapes-de-realisation-de-projets-multidisciplinaires-en-immobilier-collectif/>)

58. Voir <https://revizto.com/fr/quest-ce-quune-construction-en-friche/>

Le mode de réalisation le plus collaboratif est assurément la Réalisation de projet intégrée (RPI). Cette approche contractuelle favorise « l'innovation et la création de valeur, et qui se caractérise par une implication en amont des membres de l'équipe, un partage des risques et des récompenses en fonction des résultats du projet, une gestion de projet conjointe, une réduction ou une exonération de la responsabilité des membres de l'équipe ainsi qu'une validation conjointe des objectifs du projet »⁵⁹. Il s'agit d'un contrat reposant sur des principes tels que la flexibilité et la confiance et permettant d'opérationnaliser la collaboration multidisciplinaire. De plus, la RPI favorise l'intégration du BIM dans les projets et la participation de fournisseurs clés au moment opportun. Divers modèles de contrats peuvent être utilisés facilement par les organisations, comme celui du CCDC 3060. Afin d'en savoir plus sur la RPI et les étapes de sa mise en œuvre, l'association pour la RPI (« Integrated project delivery association ») a récemment publié un guide en français à l'intention des personnes intéressées à l'utiliser⁶¹.

Le « Big Room » est un concept utilisé dans la RPI, mais également dans toutes les approches de livraison de type Lean. Il désigne un espace, physique ou virtuel, où les différentes parties prenantes d'un projet de construction se réunissent pour collaborer de manière intensive et transparente. Ce concept vise à favoriser la communication en temps réel, la prise de décision rapide et la résolution efficace des problèmes tout au long du cycle de vie du projet. Il rassemble généralement les parties clés d'un projet telles que les architectes, les ingénieur.e.s, les entrepreneur.e.s, les sous-traitant.e.s et les client.e.s, créant ainsi un environnement propice à l'innovation et à la coordination. En encourageant la collaboration et en facilitant l'échange d'informations, le Big Room permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle, de réduire les retards et les erreurs et d'assurer une livraison plus fluide des projets⁶². Le Big Room peut être implanté dans tous les modes de réalisation des projets.

Finalement, diverses méthodes de conception intégrée ou participative peuvent être déployées afin d'assurer une plus grande collaboration et une meilleure performance de projet. Certains clients peuvent parfois imposer le recours à un processus de conception. C'est notamment le cas avec la Société québécoise des infrastructures et le recours au processus de conception intégrée⁶³. Peu importe la méthode ou le processus choisi, il est important que les rôles et responsabilités soient clairement répartis entre les parties et que l'organisation du travail se fasse conjointement : ainsi, les ateliers ou charrettes de conception, les comités de suivi ou de pilotage, le choix des outils numériques et des plateformes de partage, l'interopérabilité des systèmes, la prise de note et la production de rapports, les échéanciers des livrables et tout autre élément critique au projet doivent être discutés par les parties avant d'entamer les activités. Les partenaires devraient également faire appel à un.e facilitateur.trice dans leurs projets afin de fluidifier la mise en place de ces approches.

59. Voir <https://www.formes.ca/materiaux/articles/rpi-bim>

60. Voir <https://www.ccdc.org/fr/document/ccdc30/>

61. Voir https://ipda.ca/site/assets/files/2154/ipd_guide_pankow_ipda_cidci_fr_print_single_page.pdf

62. Pour en savoir plus, voir notamment <https://leanconstruction.org/lean-topics/big-room/>. Voir également <https://ipda.ca/site/assets/files/1116/big-room-whitepaper.pdf> pour des exemples et observations sur le concept de Big Room. Pour un aperçu rapide des pratiques LEAN, voir <https://leanconstructionblog.com/Fran%C3%A7ais/Les-outils-Lean-pendant-la-Conception-et-la-Preconstruction-IPD-ou-Non.html>

63. Voir https://www.sqi.gouv.qc.ca/fileadmin/expertises/bim-pci/pci-plan_action_version_v7.pdf

Catégorie	Mise en œuvre	Facteurs de succès	Défis
Collaboration à un stade précoce	Impliquer les parties prenantes dès les premières étapes de la conception	Réduit les coûts, améliore la collaboration	Nécessite des changements dans les méthodes traditionnelles d'exécution des projets
Intégration de l'équipe	Mettre en œuvre la réalisation de projets intégrée (RPI) en adoptant le CCDC 30 et des pratiques LEAN	Favorise la confiance, la transparence et une communication ouverte	Barrières culturelles, résistance au changement
Communication interdisciplinaire	Utiliser le concept de « Big Room » pour une interaction constante	Améliore le retour d'information et la résolution des problèmes	Nécessite un regroupement physique ou virtuel
Conception collaborative	Utiliser le concept de « Big Room » pour une interaction constante	Améliore le retour d'information et la résolution des problèmes	Respect des obligations professionnelles et déontologiques traditionnelles, silos de travail

La réalisation de projets immobiliers repose de plus en plus sur des outils numériques ainsi que sur les processus qui y sont associés. De façon générale, ces outils numériques sont représentés par :

1. La mise en œuvre de la modélisation des données du bâtiment (BIM)
2. Les plateformes numériques et le développement de cadres de travail ouverts
3. Des systèmes de partage d'informations
4. Des solutions d'interopérabilité (ex. des formats standardisés Industry Foundation Classes)

Ainsi, la pratique numérique et son opérationnalisation à travers le BIM sont actuellement encadrées par la série de normes ISO 19 650. Cet encadrement vise à formaliser les méthodes de production et de gestion de l'information qui couvrent l'ensemble du cycle de vie et englobent les actifs ou un portefeuille d'actifs de tous types et tailles. La série de normes est principalement articulée autour de cinq principes clés de gestion de l'information : les exigences en matière d'information telles que déterminées par des objectifs spécifiés et délivrées par le biais de cas d'utilisation, l'approvisionnement en information, la planification de la livraison de l'information, la livraison de l'information et l'acceptation de l'information.

Ces principes sont sous-tendus par des fonctions et responsabilités spécifiques en matière de gestion de l'information ainsi que des écosystèmes d'information numérique, également appelés environnements communs de données (« common data environment » ou CDE), qui soutiennent ces pratiques de gestion de l'information du cycle de vie des actifs activés numériquement. Les normes sont mises en œuvre à travers une série d'activités et de ressources qui doivent être entreprises par différents intervenants. Le document contractuel central dans le cadre de la norme ISO 19650 est le protocole BIM⁶⁴. La plateforme Procore est un exemple d'environnement commun de données fréquemment utilisé dans les projets québécois permettant d'intégrer les dessins, les exigences techniques, les contrats et les procès-verbaux d'un projet⁶⁵. Il en est de même pour Autodesk BIM 360⁶⁶.

De plus, ce ne sont pas toutes les firmes de conception ou de construction qui utilisent les mêmes logiciels de conception (ex. Revit, Archicad, Tekla, etc.) C'est pourquoi l'utilisation d'IFC (Industry Foundation Classes) est cruciale: ce format de fichier ouvert et neutre utilisé dans le domaine du BIM permet d'échanger des données entre différents logiciels de modélisation. Ainsi, un.e architecte modélise un bâtiment dans Revit, mais l'ingénieur.e structure utilise Tekla Structures. Pour échanger leurs modèles sans perte de données critiques, ils utilisent le format IFC comme passerelle.

64. Pour en savoir plus, voir le document suivant : https://www.ukbimframework.org/wp-content/uploads/2021/02/Protocols_Ed3.pdf

65. Voir <https://www.procore.com/en-gb/library/common-data-environment>

66. Voir <https://www.autodesk.com/bim-360/>

La planification, la livraison et l'échange d'informations concernent la production, l'acquisition et la distribution de données et d'informations tout au long du cycle de vie d'un actif construit. Les processus et activités ainsi que leurs résultats soutiennent et informent le processus de prise de décision collaborative. Ils sont également intrinsèquement liés à la communication ouverte entre les membres de l'équipe du projet. Découlant de l'utilisation d'informations ciblées et des exigences en matière d'information, le degré de fluidité de la planification, de la livraison et de l'échange sera influencé par le niveau d'intégration de l'équipe du projet.

Les processus d'assurance qualité et de contrôle des données sont une partie significative de ce processus de planification, de livraison et d'échange. Il est important de noter que ni la pratique numérique ni l'intégration ne changeront fondamentalement la responsabilité professionnelle et le niveau de soin liés à chaque rôle, comme discuté précédemment dans ce guide⁶⁷. Par conséquent, l'assurance du contenu des livrables d'informations spécifiques, au fur et à mesure de leur évolution, restera du ressort de chaque professionnel.le au sein de l'équipe de réalisation. Des outils et logiciels peuvent être déployés afin de faciliter ce processus, comme Autodesk BIM 360 Quality, Revizto ou Newforma⁶⁸.

Catégorie	Mise en œuvre	Facteurs de succès	Défis
Mise en œuvre du BIM	Intégrer le BIM aux pratiques de projet de l'équipe	Amélioration du transfert et de la visualisation des données	Problèmes d'interopérabilité et de partage des données
Plateformes numériques	Développer des cadres de travail ouverts	Facilite la co-crédation simultanée et la transparence	Structure actuelle de l'environnement commun de données, création de silos d'informations numériques

67. Voir également Manderson, A.D., Jefferies, M.C., Brewer, G.J., 2017. An analysis of the integration of Building Information Modelling (BIM) in standard construction contracts. Integrated building information modelling 82–101.

68. Autodesk BIM 360 permet de créer des listes de contrôle de qualité personnalisées, d'attribuer des tâches d'inspection et de suivre les problèmes de qualité tout au long du processus de conception et de construction. Revizto offre des fonctionnalités de coordination de projets, permet de détecter les conflits et de suivre les problèmes de qualité.

Catégorie	Mise en œuvre	Facteurs de succès	Défis
Systèmes de partage de l'information	Mise en œuvre d'une infrastructure d'informatique en nuage	Améliore la transparence et l'intégration	Adapter les pratiques de travail traditionnelles
Solutions d'interopérabilité	Développer des formats IFC (Industry Foundation Classes) normalisés	Améliorer l'interopérabilité des logiciels	Obstacles technologiques liés à l'interopérabilité des logiciels

Nous vous invitons à parcourir le [Guide d'intégration du BIM en organisation](#) qui documente l'expérience d'intégration progressive du BIM chez ALTE Coop et Pivot en toute transparence afin de partager une approche qui correspond à la réalité d'entreprises établies sous un modèle coopératif.

Bonnes pratiques de collaboration – pratiques individuelles

Bien que la collaboration soit encadrée par des obligations légales et réglementaires strictes, qu'elle puisse être balisée par le contrat et son contenu ainsi que par les pratiques organisationnelles propres à chaque firme, elle relève également des personnes qui composent l'équipe. Ainsi, les firmes intéressées par le déploiement de la collaboration seraient bien avisées de fournir des formations pour améliorer les compétences en matière de communication, de gestion des relations interpersonnelles et de règlement des enjeux et différends. Ces formations peuvent aider les personnes à surmonter les barrières culturelles ou générationnelles, éviter les relations conflictuelles et améliorer les compétences générales en matière de collaboration. Elles permettront ainsi d'aligner les intérêts individuels sur les objectifs de l'organisation tout en représentant un investissement en temps et en ressources infime par rapport aux avantages potentiels et attendus.

Conclusion

Ce guide explore le paysage complexe de l'organisation juridique de la collaboration entre professionnel.les, en mettant en lumière la diversité des structures disponibles ainsi que leurs caractéristiques qui peuvent favoriser ou nuire à la collaboration et l'interdisciplinarité. Le choix d'une enveloppe juridique n'est que la première étape, et l'intégration de pratiques et d'outils collaboratifs efficaces est essentielle pour atteindre une véritable interdisciplinarité et la réalisation de projets performants.

Il est crucial de retenir que, quel que soit le modèle de collaboration adopté, les professionnel.le.s demeurent soumis à leurs obligations légales, réglementaires et déontologiques spécifiques. La collaboration ne représente pas un prétexte permettant de déroger à la responsabilité personnelle et à l'impératif d'agir au mieux des intérêts du client et pour la protection du public. Tel que noté dans l'annexe, elle peut au contraire renforcer ces obligations en favorisant une meilleure compréhension mutuelle des enjeux et des contraintes de chaque discipline.

Si des défis subsistent, notamment en termes d'adaptation des méthodes traditionnelles et de respect des obligations professionnelles dans un contexte interdisciplinaire, l'évolution de l'industrie québécoise de la construction témoigne d'une reconnaissance croissante des avantages de la collaboration interprofessionnelle. La mise en commun des expertises, l'offre de solutions intégrées et l'amélioration de l'efficacité des projets sont autant de bénéfices qui encouragent les professionnel.le.s à explorer de nouvelles formes d'organisation et à adopter des pratiques collaboratives innovantes.

Ce guide invite les professionnel.le.s à considérer attentivement les différentes options juridiques à leur disposition et à les adapter à leurs besoins spécifiques et à leurs objectifs de collaboration. Il encourage également à investir dans le développement des pratiques collaboratives, tant au niveau organisationnel qu'individuel et numérique, afin de maximiser les chances de succès de leurs projets interdisciplinaires et de contribuer à un écosystème de construction plus intégré et performant.

ANNEXE

Rappel des principales règles applicables aux professions d'ingénieur.e et d'architecte

Avant toute chose, il est primordial de rappeler les principales obligations s'appliquant aux architectes et ingénieur.e.s, qu'elles soient contractuelles ou déontologiques.

Obligations professionnelles découlant du « Code des professions » et de la « Loi sur les architectes » et la « Loi sur les ingénieurs »

Les professions d'architectes et d'ingénieur.e.s sont des professions d'exercice exclusif, c'est-à-dire que leurs activités professionnelles sont strictement réservées aux membres de leur ordre respectif, notamment en vue d'assurer la protection du public⁶⁹.

Ainsi, les architectes sont exclusivement responsables de :

1. préparer, modifier, signer et sceller un plan, un devis, un cahier des charges, un certificat de fin des travaux, un rapport d'expertise ou un rapport de surveillance relatifs à la construction, à l'agrandissement ou à la modification d'un bâtiment;
2. surveiller des travaux relatifs à la construction, à l'agrandissement ou à la modification d'un bâtiment, notamment aux fins de produire une attestation de conformité exigée en vertu d'une loi;
3. dans l'exercice d'une activité professionnelle visée au paragraphe 1^o ou 2^o, donner un avis ainsi que signer et sceller un avis écrit⁷⁰.

De leur côté, les ingénieur.e.s sont exclusivement responsables, pour certains ouvrages⁷¹, de :

1. déterminer les concepts, les paramètres, les équations ou les modèles qui, à partir de modèles issus de principes d'ingénierie, permettent d'anticiper le comportement des structures, des matériaux, des procédés ou des systèmes;
2. effectuer des essais ou des calculs nécessitant le recours à des modèles issus de principes d'ingénierie;
3. surveiller des travaux, notamment aux fins de produire une attestation de conformité exigée en vertu d'une loi;
4. inspecter un ouvrage;
5. préparer, modifier, signer et sceller un plan, un devis, un rapport, un calcul, une étude, un dessin, un manuel d'opération ou d'entretien, un plan de déclassement ou un cahier des charges;
6. donner un avis ainsi que signer et sceller un avis écrit relatifs à une activité professionnelle.

69. Voir notamment les articles 26 et 32 du Code des professions.

70. Voir l'article 16 de la Loi sur les architectes

71. Les activités réservées à l'ingénieur se rapportent notamment aux ouvrages tels (1) qu'un élément structural et un système mécanique, thermique ou électrique d'un bâtiment, à l'exception de certains bâtiments; (2) une structure, temporaire ou permanente, qui nécessite le recours à des études des propriétés des matériaux qui la composent ou qui la supportent (ex. pont, route, pipeline, barrage, bassin de rétention); (3) un système de génération, d'accumulation, de transmission, d'utilisation ou de distribution d'énergie sous forme électrique, mécanique ou thermique, tel un équipement industriel ou un système de pompage servant au traitement des eaux, à l'exclusion de certains systèmes. Voir l'article 3 de la Loi sur les ingénieurs pour la liste exhaustive des activités réservées ou non.

La collaboration dans les obligations professionnelles

Alors que la collaboration existe d'emblée dans les pratiques de chaque discipline, les lois encadrant l'exercice des professionnel.le.s de la construction misent avant tout sur une responsabilisation personnelle. Cependant, elles imposent parfois explicitement la collaboration entre les professions d'ingénierie et d'architecture.

Ainsi, pour les ouvrages visés au paragraphe 1^o du premier alinéa de l'article 3 de la « Loi sur les ingénieurs »⁷², l'ingénieur.e ne peut préparer ou modifier un plan, un devis, un rapport, un calcul, une étude, un dessin ou un cahier des charges sans la collaboration d'un.e architecte, sauf si l'activité se rapporte à un bâtiment existant et qu'elle n'en altère pas la forme. De son côté, la « Loi sur les architectes » protège également les droits des ingénieur.e.s, et il en est de même pour la « Loi sur les ingénieurs »⁷³.

Voici un exemple de l'Ordre des ingénieurs du Québec, adapté aux logements communautaires :

« Maïka est ingénieure en structures. Elle est mandatée pour préparer les plans d'agrandissement d'un bâtiment de logements communautaires. Elle devra s'assurer de collaborer avec un ou une architecte, puisque le projet altère la forme du bâtiment existant. Cette exigence de collaboration ne s'appliquera cependant pas à son collègue Esteban, ingénieur en électricité du bâtiment, qui travaille sur un projet de mise aux normes du système électrique d'un bâtiment de logements communautaires existant, dans la mesure où ce projet n'altère pas la forme du bâtiment.⁷⁴ »

72. 1^o un élément structural et un système mécanique, thermique ou électrique d'un bâtiment, à l'exception des suivants: a) un bâtiment, autre qu'un établissement industriel, à l'égard duquel sont appliquées des solutions acceptables complètes prévues à la partie 9 du Code national du bâtiment, tel qu'il est incorporé dans le chapitre I du Code de construction (chapitre B-1.1, r. 2); b) un établissement agricole, autre qu'un silo ou un ouvrage de stockage de déjections animales, ayant, après réalisation des travaux: i. au plus un étage, des poteaux d'ossature extérieure d'au plus 3,6 mètres de hauteur, une aire de bâtiment d'au plus 600 m² et une hauteur d'au plus 6 mètres calculée à partir du niveau moyen du sol jusqu'à son faite; ii. au plus deux étages et une aire de bâtiment d'au plus 150 m².

73. Voir l'article 20 de la Loi sur les architectes ainsi que l'article 5 de la Loi sur les ingénieurs.

74. Voir <https://www.oiq.qc.ca/publication/la-collaboration-et-la-loi-sur-les-ingenieurs/>

Obligations déontologiques découlant du « Code de déontologie des architectes » et du « Code de déontologie des ingénieurs »

Bien que la collaboration entre les ingénieur.e.s et les architectes soit essentielle pour la réussite des projets de construction, cette dernière demeure balisée par les obligations déontologiques propres à chaque profession afin de garantir la qualité des travaux réalisés et la sécurité du public.

De prime abord, tant les ingénieur.e.s que les architectes doivent reconnaître les limites de leurs aptitudes, des connaissances ainsi que des moyens dont ils disposent avant d'accepter un mandat⁷⁵. D'une certaine façon, ces dispositions incitent la collaboration en invitant les professionnel.le.s à recourir aux services de leurs collègues afin de pallier aux limites de leurs aptitudes. Les architectes ont même l'obligation de consulter, ou de recommander au client de faire appel à, un.e collègue, un.e membre d'un autre ordre professionnel ou une autre personne compétente lorsque l'intérêt du client l'exige⁷⁶. Les ingénieur.e.s doivent faire preuve d'objectivité ou d'impartialité pour les architectes, dans les rapports entretenus avec les autres parties prenantes au projet⁷⁷. Finalement, les ingénieur.e.s doivent appuyer toute mesure susceptible d'améliorer la qualité de leurs services professionnels, ce qui pourrait inclure la coopération avec les autres professionnel.le.s du projet.

Afin d'améliorer la coordination du projet et de réduire les risques d'erreurs ou de conflits pendant la réalisation, les professionnel.le.s doivent faire preuve de rigueur et de clarté dans les documents qu'ils produisent. Les documents, ambigus, pas suffisamment explicites ou inexacts, de même que les avis ou conseils contradictoires ou incomplets⁷⁸, sont à éviter pour assurer une saine relation.

Les rôles et responsabilités doivent également être clairs entre les parties⁷⁹. Les architectes ont historiquement assumé un rôle de coordination des différentes parties prenantes au projet⁸⁰. Il n'en reste pas moins que tous les professionnel.le.s participant aux projets doivent s'assurer d'une communication efficace afin d'éviter les délais et malentendus pouvant nuire à l'harmonie nécessaire à la bonne réalisation du projet. Un client pourrait décider de confier des rôles et responsabilités différents aux professionnel.le.s impliqués, en fonction des mandats confiés. Dans tous les cas, les parties concernées doivent s'assurer de discuter de ces tâches et les consigner rigoureusement, tout en conservant la flexibilité de les adapter en fonction de l'intérêt du client et du projet.

75. Art. 3.01.01 du Code de déontologie des ingénieurs et art. 9 du Code de déontologie des architectes. Les ingénieurs doivent également exprimer son avis sur des questions ayant trait à l'ingénierie, que si cet avis est basé sur des connaissances suffisantes et sur d'honnêtes convictions, art. 2.04 du Code de déontologie des ingénieurs.

76. Art. 13 du Code de déontologie. Les architectes doivent également reconnaître le droit de leur client de consulter ces autres parties.

77. Art. 3.02.10 du Code de déontologie des ingénieurs et art. 14 du Code de déontologie des architectes.

78. Art. 3.01.04 du Code de déontologie des ingénieurs et art. 16 du Code de déontologie des architectes.

79. Voir <https://www.oaq.com/article-magazine/encadrer-la-collaboration/>

80. Art. 15 de la Loi sur les ingénieurs.

Enfin, notons que la disponibilité et la transparence sont essentielles pour assurer une collaboration efficace. Tant les architectes que les ingénieur.e.s doivent faire preuve d'une disponibilité et d'une diligence raisonnables⁸¹. Tant le client que les autres parties au projet « ont intérêt à ce que leur dossier soit traité sans retard, avec toute l'attention et la disponibilité requises »⁸².

En somme, les obligations déontologiques des professionnel.le.s d'un projet de construction jouent un rôle fondamental dans la collaboration au sein de l'équipe. Elles permettent de structurer les interactions professionnelles, d'assurer la qualité des travaux et de protéger les intérêts du client et du public.

Le contrat de service dans le Code civil du Québec et les obligations implicites

Le Code civil du Québec joue également un rôle crucial dans l'encadrement des contrats de services professionnels liant des ingénieur.e.s ou des architectes à un client. Il met de l'avant un ensemble d'obligations fondamentales ayant une incidence sur la collaboration entre les divers acteur.trice.s d'un projet.

Le contrat de service est celui par lequel une personne s'engage envers le client à fournir un service moyennant un prix⁸³. Les professionnel.le.s ont trois obligations principales dans ce type de contrats⁸⁴ :

1. Agir au mieux des intérêts de leur client, avec prudence et diligence
2. Agir conformément aux règles de l'art
3. Fournir un service professionnel conforme au contrat⁸⁵

Dans un contexte collaboratif, ces obligations impliquent que chaque professionnel.le exerce ses responsabilités avec compétence, mais tout en tenant compte de l'impact de ses actions sur le travail des autres parties impliquées. Une communication claire et proactive, ainsi qu'une compréhension des rôles, responsabilités, expertises et contraintes de chacun.e, sont des attitudes et comportements en adéquation avec ces obligations. De même, la maîtrise par chaque professionnel.le de son domaine d'expertise, tout en comprenant les règles de l'art applicables aux autres disciplines concernées, peut éviter les erreurs et les conflits en cours de relation.

81. Art. 3.01.01 du Code de déontologie des ingénieurs et art. 9 du Code de déontologie des architectes.

82. Voir https://gpp.oiq.qc.ca/Obligation_de_disponibilite_et_de_diligence.html

83. Art. 2098 du Code civil du Québec.

84. Pour en savoir plus, voir notamment <https://edoctrine.cajj.qc.ca/developpements-recents/535/c-be856602-62cd-4077-9bc2-bb7a46a51afc#d59e819>

85. Art. 2100 du Code civil du Québec

Le Code civil du Québec et les obligations implicites

Les contrats de service professionnels sont encadrés non seulement par des obligations explicites comme celles mentionnées précédemment, mais aussi par des obligations implicites, qui ont un impact significatif sur le comportement attendu des parties dans leur relation. Ainsi, l'obligation d'agir de bonne foi et les obligations qui en découlent, soit celles de renseignement ou d'information et celle de coopération ou de collaboration, teintent les rapports entre les parties et leur non-respect peut engager la responsabilité du cocontractant.

L'obligation de bonne foi⁸⁶ doit gouverner la conduite des parties, tant au moment de la naissance de l'obligation qu'à celui de son exécution ou de son extinction. Cette obligation est applicable dans les projets de construction, tant entre les parties ayant une relation contractuelle (ex. client.e/professionnel.le ou client.e/entrepreneur.e) que celles n'en ayant pas (ex. professionnel.le/professionnel.le ou client.e/sous-traitant.e). Cette obligation requiert que les parties collaborent entre elles afin de permettre au contrat de produire son plein effet et aux parties d'atteindre les objectifs poursuivis. De cette obligation découle celle de collaboration, qui exige d'une partie qu'elle agisse de manière proactive pour accommoder les intérêts et les attentes légitimes de son partenaire contractuel. Il faut cependant faire attention : cette obligation ne prive pas une partie du droit de s'en remettre à la lettre du contrat et ce devoir ne saurait être interprété comme obligeant le ou la professionnel.le à se porter garant de la qualité des travaux au-delà des garanties légales ou contractuelles, ni comme un outil pour alourdir indûment ses obligations.

Bien qu'ayant été reconnue par la jurisprudence, l'obligation de coopération ou de collaboration a un traitement inégal chez les tribunaux. Un arrêt important⁸⁷ a notamment mis en lumière l'importance de l'existence d'une « relation privilégiée » entre les parties. Dans cette affaire, qui concerne un.e entrepreneur.e et son ou sa sous-traitant.e en construction dans le cadre d'un contrat de conception-construction⁸⁸, le tribunal a jugé que cette relation privilégiée entre les parties découlait d'une « relation de partnering », notamment parce qu'ils avaient :

1. participé à un projet antérieur ensemble dans lequel ils avaient signé une entente de confidentialité et de non-concurrence;
2. appliqué de façon plus souple les modalités d'exécution du contrat de sous-traitance, par exemple en ce qui concerne les différents avis prévus;
3. convenu d'un accord de principe pour maintenir une trésorerie neutre (cash neutral);
4. convenu de paiements de mobilisation pour réduire le fardeau financier du ou de la sous-traitant.e.

86. Art. 6, 7 et 1375 du Code civil du Québec.

87. Voir l'arrêt Birdair inc. c. Danny's Construction Company Inc., 2013 QCCA 580

88. Comme par exemple le CCDC 14.

À cela s'ajoute la « notion d'aventure commune »⁸⁹, dans le cas d'un contrat qui s'exécute sur une longue période ou de façon successive et qui est de la nature de l'aventure commune ou ayant un but commun. Compte tenu du marché de l'immobilier social, qui implique souvent les mêmes acteur.trice.s, certaines de leurs relations, tout dépendant des faits, pourraient donc être considérées comme privilégiées et entraîner la création ou l'intensification des obligations de coopération ou collaboration.

Finalement, l'obligation de renseignement découle aussi de l'obligation de bonne foi. Cette dernière impose de divulguer des faits et informations à la partie qui, afin d'ajuster son comportement, peut légitimement s'attendre à ce qu'on les lui dévoile. Ainsi, les parties doivent fournir, dans la mesure où les circonstances le permettent, toute information utile relativement à la nature de la tâche qu'elles s'engagent à effectuer ainsi qu'aux biens et au temps nécessaires à cette fin. La jurisprudence a identifié trois éléments fondamentaux pour que naisse une obligation de renseignement⁹⁰ :

1. la connaissance, réelle ou présumée, de l'information par l'une des parties ;
2. la nature déterminante de cette information ; et
3. l'impossibilité pour l'autre partie de se renseigner elle-même ou la confiance légitime de cette dernière envers son cocontractant.

L'intensité de cette obligation peut varier en fonction de la répartition des risques entre les parties, de leur expertise relative et de l'évolution, ou la formation continue, du contrat. Ainsi, les professionnel.le.s ont l'obligation de renseigner et de conseiller adéquatement leur client. Ils doivent dénoncer au donneur d'ouvrage ainsi qu'aux autres intervenants toute problématique ou information particulière de manière claire, en consignait les renseignements transmis.

À cela s'ajoute l'obligation de loyauté, qui implique généralement le devoir de s'abstenir de nuire à son cocontractant ou d'abuser de son droit contractuel. Le fait d'alourdir le fardeau du cocontractant, de tenter de compromettre la relation contractuelle, d'adopter une conduite excessive ou déraisonnable, d'invoquer des prétextes pour terminer une relation contractuelle ou de créer de fausses attentes par son comportement ou ses propos peut engendrer la responsabilité des parties.

Alors que le cadre normatif applicable aux professionnel.le.s est principalement élaboré « en fonction de la conception traditionnelle du rôle du ou de la professionnel.le et de sa prestation de service, soit une prestation livrée sur une base personnelle par un.e professionnel.le travaillant seul ou en équipe restreinte »⁹¹, il n'en demeure pas moins que de nombreuses obligations renforcent la nécessité de collaborer, tant avec le client que l'entrepreneur.e et les autres parties au projet, qu'elles soient des professionnel.le.s ou non.

89. Voir l'arrêt Buesco Construction inc. c. Hôpital Maisonneuve-Rosemont, 2013 QCCS 3832

90. Voir notamment l'arrêt Banque de Montréal c. Bail Ltée, 1992 CanLII 71 (CSC), [1992] 2 RCS 554

91. Voir https://edocrtrine.caij.qc.ca/developpements-recents/535/c-be856602-62cd-4077-9bc2-bb7a46a51afc#ftn_d59e178 ainsi que les arrêts Berlinguette c. Construction J.R.L. Itée, 1988 CanLII 899 (QC CA), [1988] RJQ 2126, EYB 1988-62874 et Edgeworth Construction Ltd. c. N. D. Lea & Associates Ltd., [1993] 3 R.C.S. 206, EYB 1993-67106.

Cet outil est produit par ALTE coop, Pivot : coopérative d'architecture et le ROMEL avec le soutien financier du Ministère de l'économie, de l'innovation et de l'énergie, de la Caisse d'économie solidaire Desjardins, de la Société d'habitation du Québec, de PME MTL, de Genium360 et de La Personnelle.

Contributions

Conception et rédaction

Gabriel Jobidon

Édition et Révision

Emanuel Guay, Jennie Laurin
et Frédéric Léveillé-Guillemette

Graphisme et illustration

Juliette Lafleur

Cet outil fait partie de **La boîte à outils en immobilier collectif**, un projet de ALTE Coop, Entremise, Pivot, coopérative d'architecture et le TIESS, financé par le gouvernement du Québec.

La boîte à outils en immobilier collectif

visé à outiller les groupes (OBNL, groupes citoyens, coopératives, municipalités, accompagnateur.ice.s ou professionnel.le.s) qui désirent entreprendre ou sont impliqués dans un projet immobilier à but non lucratif détenu, géré ou occupé par des acteur.ice.s de l'économie sociale. L'intention de cette initiative collaborative est de rassembler et de rendre accessible les ressources disponibles, d'orienter les porteur.euse.s de projets dans leurs démarches et ultimement de faciliter la réalisation de projets de maintien des actifs, de requalification ou de construction neuve en immobilier collectif.

Pour plus de ressources afin de mieux comprendre les enjeux de l'immobilier collectif :

pivot.coop/boite-a-outils



Pour citer : ALTE Coop, Pivot : coopérative d'architecture et le ROMEL. (2025).
Guide sur l'organisation juridique de la collaboration entre professionnel.le.s.