

Maîtres d'ouvrages – Qui surveille votre gérant de construction?

Philippe Toren, ing., MBA, Conseiller



Philippe Toren, ing., MBA
Conseiller

Introduction

Le contrat de gérance se caractérise par l'ajout d'un gérant de construction à l'équipe de projet. Il existe deux types de contrats de gérance : la gérance pour services et la gérance pour services et construction¹. Cet article traite principalement de la gérance pour services.

La principale différence entre ces deux types de gérance est que le gérant pour services n'a un lien contractuel qu'avec le maître de l'ouvrage, alors que le gérant pour services et construction signe aussi les contrats avec les entrepreneurs spécialisés. Les relations contractuelles d'un projet réalisé en gérance pour services sont illustrées à la figure 1.

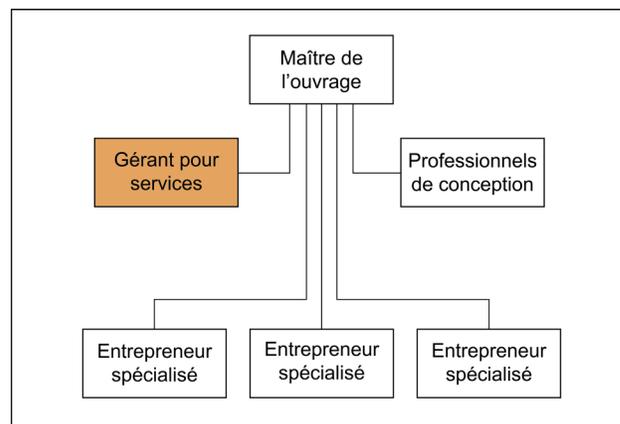


Figure 1 – Liens contractuels de la gérance pour services

Rôles et avantages

En vertu d'un contrat de gérance pour services, le gérant est généralement rémunéré sur la base d'honoraires préétablis pour la prestation de services de conseil, ainsi que pour l'administration et la supervision des contrats conclus par le maître de l'ouvrage durant les différentes phases d'un projet de construction.

Durant la phase de pré-construction, les principales tâches du gérant sont de participer au développement conceptuel du projet, préparer un budget et un échéancier global du projet, faciliter la coordination avec les parties prenantes, offrir des conseils de constructibilité et d'ingénierie de la valeur, ainsi que d'autres conseils en lien avec la conception proposée par les professionnels de conception. Ces conseils

en phase de pré-construction représentent l'un des avantages principaux des contrats de gérance.

Le gérant peut également assister le maître de l'ouvrage avec les couvertures d'assurance requises, l'obtention de permis, l'application d'un programme de santé et sécurité, la fourniture d'installations temporaires de chantier, l'administration des appels de qualification et des appels d'offres, l'analyse des qualifications et propositions, et l'émission de recommandations pour la sélection des entrepreneurs spécialisés par le maître de l'ouvrage.

Durant la phase de construction, le gérant assure la supervision et la coordination des travaux effectués par les différents entrepreneurs spécialisés au chantier. Une bonne coordination des travaux est essentielle, entre autres pour minimiser les problèmes de cohabitation au chantier et pour optimiser la disponibilité des espaces de travail pour chaque entrepreneur spécialisé.

L'un des rôles critiques du gérant est d'établir un échéancier détaillé global des travaux qui incorpore les travaux et activités de chacun des entrepreneurs spécialisés. Le gérant met à jour l'échéancier global du projet à intervalles réguliers, sur la base de l'avancement réel au chantier. Le gérant doit bien estimer les durées contractuelles des travaux de chacun des entrepreneurs spécialisés, car celles-ci formeront la base des contrats conclus entre le maître de l'ouvrage et les entrepreneurs spécialisés.

Un autre avantage de la gérance est qu'elle permet de commencer les travaux de construction plus rapidement que dans l'approche conception-soumission-construction. Sous les contrats de gérance, la portée des travaux est subdivisée en lots ou phases de travaux, ce qui permet de débiter la construction de certaines parties du projet avant la finalisation complète des plans et devis (voir la figure 2). Cette approche est également désignée sous le nom de « construction en régime accéléré. »

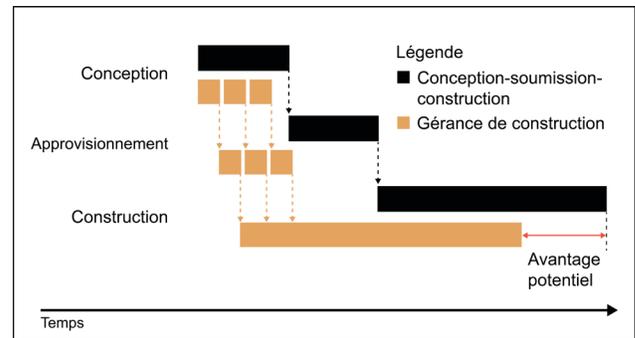


Figure 2 – Comparaison des échéanciers Conception-soumission-construction et Gérance de construction

Comme illustré ci-dessus, cette division de la portée des travaux permet le début hâtif des activités d'approvisionnement et de construction, ce qui offre la possibilité de devancer la fin du projet. Le gérant joue généralement un rôle important d'assistance au maître de l'ouvrage dans l'organisation des lots, la planification de l'attribution des contrats et dans l'identification des éléments nécessitant un long délai d'approvisionnement.

Le gérant peut également effectuer la gestion des demandes de paiement, des changements aux contrats des entrepreneurs spécialisés et agir de manière proactive afin de régler à l'amiable tout différend en cours de projet (ou gérer le processus de règlement des différends lorsqu'un règlement à l'amiable n'est pas envisageable).

Le gérant peut aussi aider le maître de l'ouvrage et les professionnels de conception à mieux comprendre les impacts potentiels associés à des changements de conception envisagés tardivement durant le projet, permettant ainsi à l'équipe de projet de tenir compte des impacts commerciaux de ces changements avant qu'ils ne soient ordonnés.

La qualité des efforts de planification, de coordination au chantier, de gestion des changements et d'administration générale des entrepreneurs spécialisés mis en œuvre par le gérant est directement liée au succès du projet.

Bref, le gérant agit en tant que représentant du maître de l'ouvrage au chantier et son rôle est de mettre à profit son expérience et ses connaissances pour protéger les intérêts du maître de l'ouvrage.

Conséquences de lacunes de planification et de coordination

En général, les entrepreneurs spécialisés doivent planifier et coordonner leurs travaux entre eux afin de respecter l'échéancier global du projet. Par contre, ceux-ci n'ont pas toujours l'autorité nécessaire pour s'assurer de la coopération des autres entrepreneurs spécialisés.

Dans le contexte d'un projet réalisé selon l'approche de conception-soumission-construction, l'entrepreneur général est responsable de la gestion de l'échéancier et de la coordination des travaux au chantier. De ce fait, c'est l'entrepreneur général qui assume les risques inhérents aux problèmes engendrés par des lacunes de planification ou de coordination, tels des retards qui peuvent entraîner des réclamations de la part des entrepreneurs spécialisés.

Dans le contexte d'un contrat de gérance pour services, le maître de l'ouvrage se fie au gérant pour préparer l'échéancier global du projet et pour assurer la coordination entre les entrepreneurs spécialisés au chantier. En conséquence des relations contractuelles entre les parties, si des lacunes dans l'échéancier, des omissions dans la portée des travaux ou une coordination inefficace avaient des impacts négatifs sur les travaux des entrepreneurs spécialisés, leurs réclamations seraient adressées au maître de l'ouvrage, et non pas au gérant.

Dans l'éventualité où le gérant commettrait une faute dans la prestation de ses services et causerait une perte au projet qui aurait pu être évitée, le maître de l'ouvrage aurait le fardeau de démontrer cette faute et la perte afin d'avoir un recours contre le gérant. Conséquemment, il est important pour le maître de l'ouvrage de développer une relation de confiance avec le gérant et d'établir correctement la portée de son mandat.

La gérance permet au maître de l'ouvrage de confier plusieurs tâches, notamment la gestion d'échéancier et la coordination au chantier, à un tiers qui est potentiellement plus qualifié pour les exécuter. Malgré qu'il soit possible qu'un maître de l'ouvrage ait l'expérience requise pour gérer le projet de construction à l'interne, la gérance peut s'avérer profitable lorsqu'il y a un manque de ressources chez le maître de l'ouvrage.

Bien que le maître de l'ouvrage puisse déléguer certaines tâches au gérant, le maître de l'ouvrage demeure responsable de l'impact de la performance de son gérant, et ce, plus particulièrement encore en ce qui a trait aux entrepreneurs spécialisés.

L'importance de choisir un gérant qualifié

L'expérience et la compétence du gérant sélectionné influencent énormément les avantages possibles sous un contrat de gérance.

De ce fait, lors du processus de sélection d'un gérant, le maître de l'ouvrage devrait accorder une attention particulière aux compétences de gérance recherchées. Entre autres, l'expérience du gérant dans des projets d'envergures similaires, ainsi que le profil des personnes clés du gérant attribuées au projet devraient être valorisés. Les compétences personnelles et l'expérience des personnes clés sont essentielles à la qualité des services qui seront rendus par le gérant.

Une fois le contrat de gérance pour services attribué, il est aussi important pour le maître de l'ouvrage de veiller à ce que les personnes clés qui faisaient partie de l'équipe de gérance initialement retenue pour exécuter le projet y demeurent affectées, ou, si ceci n'était pas possible, qu'elles soient remplacées par des employés d'expérience équivalente.

L'importance d'être un maître de l'ouvrage impliqué

En tant que maître de l'ouvrage, il faut comprendre qu'il est improbable qu'un gérant accomplisse son mandat à la perfection. Des erreurs de toutes sortes seront commises par le gérant, notamment lors de la préparation de l'échéancier ou du budget, et celles-ci peuvent être source de différends entre les entrepreneurs spécialisés et le maître de l'ouvrage. Conséquemment, le maître de l'ouvrage se doit d'être impliqué tout au long du projet. Une telle implication permet de déceler au plus tôt les problèmes qui pourraient affecter l'échéancier ou le budget, ce qui donne de meilleures chances d'en limiter les impacts.

Pour assurer ce type d'implication, le maître de l'ouvrage peut :

- Élaborer un registre des risques avec le gérant et en assurer le suivi de concert avec le gérant durant la construction.
- Être présent et participer aux réunions de chantier.
- Visiter régulièrement le chantier pour observer l'avancement des travaux.
- Passer en revue les mises à jour de l'échéancier préparées par le gérant et soulever des questions sur tout changement majeur dans la séquence ou la durée des activités.
- Analyser les mises à jour du budget et les commenter au besoin.
- Assurer le suivi des changements et de leurs impacts potentiels sur le déroulement du projet.

Si le maître de l'ouvrage ne dispose pas des ressources ou des connaissances requises pour conserver un tel niveau d'implication tout au long du projet et pour effectuer des analyses pertinentes de la documentation produite par le gérant, il pourrait lui être avantageux de mandater une ressource externe pour effectuer cette surveillance. Les bénéfices d'un

recours à une ressource externe deviennent encore plus appréciables dans le cas de projets plus complexes ou de grande envergure. Ce type de surveillance stratégique de la part du maître de l'ouvrage peut être envisagé comme un investissement pour éviter la survenue de différends durant l'exécution du projet.

Conclusion

Bien que cet article mette en lumière certains aspects du contrat de gérance pour services qu'il importe que les maîtres d'ouvrages gardent à l'esprit, il reste que ce mode contractuel offre de réels bénéfices qui peuvent favoriser la réussite des projets.

Afin de maximiser les avantages du contrat de gérance, il est important que les maîtres d'ouvrages mettent l'accent sur les compétences du gérant et de ses personnes clés lors du processus de sélection. Une fois le contrat de gérance octroyé, les maîtres d'ouvrages doivent veiller à être avertis de tout changement important qui serait apporté à l'équipe de gérance, et ce, pour toute la durée de vie du projet.

Enfin, les maîtres d'ouvrages devraient prendre une part aussi active que possible à l'exécution du projet, et assurer une surveillance stratégique qui pourra favoriser la détection précoce de problèmes qui pourraient affecter l'exécution du projet et ainsi permettre la prévention d'éventuels différends.

¹ Le Comité Canadien des Documents de Construction (CCDC) offre plusieurs modèles de contrat de gérance, le CCDC-5A Contrat de gérance de construction – pour services et le CCDC-5B Contrat de gérance de construction – pour services et construction (gérance à risque). Ces contrats-modèles doivent être modifiés pour répondre aux exigences spécifiques à chaque projet.

Le Bulletin Revay est une publication de Revay et associés limitée, une firme canadienne du secteur de la construction se spécialisant dans les services de gestion des réclamations et de règlement des différends. Nous aidons nos clients à voir clair dans les questions complexes. Les articles peuvent être reproduits moyennant mention de la source.

Les principes énoncés dans le présent article sont ceux de l'auteur et peuvent ne pas nécessairement refléter ceux de l'entreprise.

L'auteur recommande de consulter un conseiller juridique avant d'appliquer ces principes à des situations réelles.

Vos commentaires et suggestions pour de futurs articles sont les bienvenus.

S.V.P. aviser le bureau de Montréal de tout changement d'adresse ou de destinataire.

English version available at: www.revay.com

MONTREAL

4333, rue Sainte-Catherine O. | bur. 500
Montréal, QC H3Z 1P9
(514) 932-2188
montreal@revay.com

TORONTO

7025 Langer Drive | Suite 110
Mississauga, ON L5N 0E8
(905) 858-1303
toronto@revay.com

OTTAWA

150 Isabella Street | Suite 810
Ottawa, ON K1S 1V7
(613) 721-6801
ottawa@revay.com

CALGARY

715 5th Avenue S.W. | Suite 418
Calgary, AB T2P 2X6
(403) 777-4904
calgary@revay.com

VANCOUVER

1040 West Georgia St. | Suite 430
Vancouver, BC V6E 4H1
(604) 428-8350
vancouver@revay.com

