



# VERS LE CHANTIER PARFAIT

---

## UNE RÉFLEXION D'INDUSTRIE

**visant l'harmonisation des relations entre les différents intervenants et l'amélioration de la gestion des projets de construction**

Réalisé par un groupe de travail composé de maîtres d'ouvrage, d'entrepreneurs, de professionnels, de rédacteurs de devis, de fournisseurs de biens et de services et de courtiers en cautionnements.



**Édité par :**  
**ASSOCIATION  
DE LA CONSTRUCTION  
DU QUÉBEC**  
Québec

**acq.org**  
**2013**

## **DOCUMENT EN FRANÇAIS**

**Copyright 2013.** Tous droits réservés, y compris les droits internationaux et les droits électroniques. Le titulaire des droits d'auteur du document en français est l'Association de la construction du Québec – Québec, 375, rue de Verdun, local 100, Québec, Québec, Canada G1N 3N8.

## **DOCUMENT EN ANGLAIS**

**Copyright 2013.** États-Unis et Canada. Tous droits réservés, y compris les droits internationaux et les droits électroniques. Le titulaire des droits d'auteur pour les États-Unis et le Canada est l'Association de la construction du Québec – Québec, 375, rue de Verdun, local 100, Québec, Québec, Canada G1N 3N8.

Il est interdit de reproduire ce document, en tout ou en partie, sans la permission de l'éditeur. En outre, il est interdit de reproduire ce document, de l'enregistrer dans un système de gestion de l'information ou de le copier, en tout ou en partie, par photocopie mécanique ou en employant un quelconque procédé, moyen ou mécanisme connu à ce jour ou inventé dans le futur, sans la permission de l'éditeur.



# VERS LE CHANTIER PARFAIT

## Une réflexion d'industrie

---

« Que l'on me donne six heures pour couper un arbre,  
j'en passerai quatre à préparer ma hache. »

- ABRAHAM LINCOLN

La réussite d'un projet de construction repose sur une multitude d'éléments qui doivent être maîtrisés par l'ensemble des intervenants. Chacun doit comprendre et bien jouer son rôle, tout comme il doit bien comprendre le rôle, les responsabilités et les préoccupations des autres intervenants.

C'est dans ce contexte simple à exprimer, mais difficile à implanter, que l'Association de la construction du Québec – Québec travaille depuis quelques années, par le biais de son Comité de réseautage, afin de rapprocher tous les intervenants de l'industrie pour qu'ils adoptent l'attitude et les méthodes de travail menant **VERS LE CHANTIER PARFAIT**.

Ainsi, lors de la Journée de la construction 2012, l'ACQ – Québec a mis sur pied un panel composé d'experts de l'industrie (entrepreneurs, professionnels et donneurs d'ouvrage) afin qu'ils nous livrent leur conception d'un « Chantier parfait ».

Le but de cette activité était de soulever les problématiques les plus importantes concernant la réalisation des projets de construction dans la région et de les consigner, ainsi que certaines pistes de solutions, dans un mémoire. Ce document a ensuite servi de base de discussion entre les intervenants afin d'harmoniser les relations entre les différents partenaires et améliorer la gestion des projets.

Le Comité de réseautage a maintenu le cap et a décidé de compléter ce document et de le rendre public lors de la prochaine Journée de la construction de l'ACQ – Québec, au Manoir Richelieu, le 7 mars 2013. Pour ce faire, quatre sous-comités ont été formés dont le but était de sélectionner, parmi les problématiques déjà soulevées, celles qui étaient les plus importantes et de rechercher des pistes de solutions s'appliquant aux entrepreneurs généraux et spécialisés, aux professionnels et aux donneurs d'ouvrage. Chaque sous-comité était soumis à un délai rigoureux afin de pouvoir livrer le projet en temps et selon les budgets !

Une première version des travaux de ces sous-comités a été présentée au Comité des entrepreneurs généraux et à celui des entrepreneurs spécialisés de l'ACQ, lors des Rendez-Vous ACQ, tenus à Québec les 5 et 6 décembre 2012. Ces derniers y ont ajouté certains éléments et ont endossé les problèmes et les pistes de solutions proposés dans le document.

J'ai le plaisir, au nom de l'ACQ – Québec, de vous présenter le fruit de nos efforts. Nous espérons qu'il sera le premier jalon d'une démarche d'industrie à laquelle l'ensemble des intervenants participera et qui nous mènera ultimement **VERS LE CHANTIER PARFAIT**.

Bonne lecture,

Nelson Bouffard

Président

ACQ – Québec



ASSOCIATION  
DE LA CONSTRUCTION  
DU QUÉBEC  
Québec

acq.org

# REMERCIEMENTS

Ce document de réflexions est l'aboutissement de deux ans de travail assidu de la part des bénévoles (entrepreneurs, professionnels et donateurs d'ouvrage) qui ont investi beaucoup de temps à mettre en place leurs idées et leurs commentaires pour la réalisation d'un chantier de construction parfait.

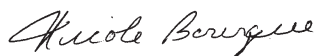
Nous aimerions, en tout premier lieu, remercier M. Louis Fontaine qui est l'instigateur de cette idée d'envergure. Sans son appui, un tel projet n'aurait jamais vu le jour.

Nous adressons également un sincère merci à tous ces gens de bonne volonté qui ont fourni leur expertise sur les différents phénomènes qu'ils vivent au quotidien lors de la réalisation d'un chantier de construction. Les méthodes de travail, les trucs, les embûches et les frustrations rencontrés par chaque intervenant dans son domaine ont été décortiqués avant d'en venir à la rédaction de ce document.

De plus, nous voudrions témoigner notre gratitude à M<sup>e</sup> Sandra Tremblay et M<sup>e</sup> Pierre Hamel, du Service des affaires juridiques et gouvernementales de l'Association de la construction du Québec, pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre projet en acceptant d'examiner, d'enrichir et de mettre en place toutes les idées découlant de ces réflexions.

Nous tenons également à remercier le personnel de l'ACQ – Québec, M<sup>mes</sup> Marjolaine Bédard et Stéphanie Andrews, pour leur patience et leur soutien dans la coordination des assemblées et la composition des procès-verbaux de toutes ces réunions.

Enfin, nous remercions tous ceux qui, de près ou de loin, ont aidé à la réalisation de cet ouvrage.



Nicole Bourque  
Vice-Présidente  
ACQ – Québec



# COMITÉ

## Les membres

Ce groupe de travail est composé de maîtres d'ouvrage, d'entrepreneurs, de professionnels, de rédacteurs de devis, de fournisseurs de biens et de services et de courtiers en cautionnements.

**Claude Beaudet**

Donneur d'ouvrage privé  
Président, Beaudet & Saucier

**Nelson Bouffard**

Directeur adjoint, Manugypse inc.

**Nicole Bourque**

Vice-présidente exécutive, ACQ – Québec

**Nadia Bussièrès**

Entrepreneur spécialisé  
Directrice générale adjointe, Recouvrements Métalliques Bussièrès

**Lyne Carrier**

Entrepreneur spécialisé  
Vice-présidente, J.M. Demers inc.

**Josée Drouin, BAA**

Souscripteur senior, cautionnement de contrat,  
L'Unique Assurances générales

**Louis Fontaine, ing. FICI, M.Sc (GP), PMP, PCSO,**

Directeur de projets, BPR

**Sylvie Fournier, architecte**

Donneur d'ouvrage public  
Directrice, Société immobilière du Québec,  
Bureau corporatif de projets

**Jean Gariépy ing., M.Sc.(GP), PMP**

Directeur, Services aux projets - Est du Québec, GENIVAR

**Serge Gosselin, architecte**

Administrateur de DCC - Section de Québec  
Ardam architecture

**Marc Lacasse, MA,**

Directeur cautionnement, Pratte Morrisette inc.

**Jean Lapointe**

Entrepreneur général  
Directeur, Les Constructions Béland & Lapointe

**Louis Leduc, architecte**

Associé, Roberge et Leduc, architectes, Président, Devis de construction Canada, section de Québec

**Jean-Marie Mathieu, ing. et avocat,**

Fleury, Léger et associés, experts en litige de construction

**Sophie Pagé, ingénieure, PA LEED,**

BPR

**Réjean Rondeau, ing., CSO**

Entrepreneur général  
Vice-président Opérations, Verreault inc.

**Francis Roy**

Entrepreneur spécialisé  
Président, Gyptech Acoustique inc.

**Jocelyn Therien**

Analyste principal, Opérations cautionnement, Intact Assurances

**Martin Tremblay, t.p.CSO.**

Entrepreneur général  
Président, Qualité Construction CDN Ltée



ASSOCIATION  
DE LA CONSTRUCTION  
DU QUÉBEC  
Québec



# OBJECTIFS

## Vers le chantier parfait

Une réflexion d'industrie visant l'harmonisation des relations entre les différents intervenants et l'amélioration de la gestion des projets de construction.

Ce document s'adresse à chacun des intervenants de l'industrie, personne ou organisation, sans distinction. Les intervenants sont les donneurs d'ouvrage, publics ou privés, les entrepreneurs, généraux ou spécialisés, les fournisseurs de biens et de services, les professionnels, architectes, ingénieurs, spécialistes en sols et matériaux, économistes en construction et gestionnaires de projets.

Le groupe de travail qui a rédigé ce guide est composé d'un large éventail de personnes associées à tous les milieux de l'industrie de la construction. Les membres du groupe de travail sont unanimes à proposer des bonnes pratiques pour l'industrie et les objectifs suivants :

- Des relations d'affaires plus positives, plus proactives
- Une meilleure planification par chacun des intervenants
- Une prise de conscience de chacun de nos rôles
- Une meilleure connaissance des rôles et responsabilités : les nôtres et ceux des autres
- Une sensibilisation sur la complémentarité des rôles
- Des pratiques de travail soutenant les rôles et responsabilités
- Une meilleure productivité des intervenants
- Une plus grande satisfaction du travail accompli
- Une rentabilité accrue pour nos entreprises, organisations, gouvernements, firmes, bureaux d'études, personnel

Le groupe de travail qui a rédigé ce guide souhaite contribuer à une prise de conscience de chacun des intervenants de l'industrie; il souhaite aussi que chacun y trouve des bonnes pratiques à lier à sa contribution professionnelle pour que l'industrie de la construction soit plus proactive, dans son entier et pour chacun de ses acteurs. Chacun d'entre nous doit travailler avec les autres pour avoir de meilleurs résultats : que chacun, entrepreneur, donneur d'ouvrage, professionnel ou autre intervenant, se rallie aux autres et mette en pratique les recommandations suggérées.

Nous réaliserons alors le chantier (presque) parfait !

Bonne lecture !



# TABLE DES MATIÈRES

## Vers le chantier parfait

### I – Avant-projet et conception

1.	Portée du projet : besoins, coûts et échéancier .....	8
2.	Choix du mode de réalisation des projets et du type de contrat.....	10
3.	Budget.....	12
4.	Financement.....	14
5.	Relevés et conditions existantes.....	16
6.	Plans et devis complets .....	18
7.	Produits substitués ou solutions alternatives .....	20

### II – Contrats

1.	Structure des documents .....	22
2.	Le BSDQ et la concordance des sections de devis .....	24
3.	Sélection des entrepreneurs selon leur compétence.....	26
4.	Formulaires de contrats de construction .....	28
5.	Rôle des professionnels.....	30

### III – Exécution et livraison

1.	Échéancier.....	32
2.	Paievements et délais de paievement .....	34
3.	Approbation et paievement des changements.....	36
4.	Dépassement de coûts et contrôle de coûts.....	38
5.	Qualité des travaux .....	40
6.	Liste et correction de déficiences.....	42
7.	Livraison des travaux/Fin du contrat/Paiement des retenues.....	44
8.	Communication.....	46

CONCLUSION .....	48
------------------	----









# ANNEXES

## Vers le chantier parfait

1. Grille type des étapes du processus de paiement
2. Grille type des étapes du processus d'approbation et de paiement des changements
3. Grille type des étapes du processus de libération et paiement des retenues
4. Organigramme des documents de construction préparé par Guy Duchesneau FDCC

## Documents cités en référence

- ✓ Articles 282 (2), 286 à 290 **Code civil allemand** (BGB)
- ✓ **Loi n° 2013-100 du 28 janvier 2013 portant sur diverses dispositions d'adaptation de la législation au droit de l'Union européenne en matière économique et financière**, J.O. 29 janv. 2013, p. 1721
- ✓ **Rapport annuel de l'Observatoire des délais de paiement 2012** – Décembre 2012; Observatoire des délais de paiement; Jean-Hervé Lorenzi, Président de l'Observatoire des délais de paiement, Jean-Pierre Villette, Rapporteur Banque de France, direction des Entreprises
- ✓ **Loi visant à protéger les entrepreneurs en exigeant le paiement rapide des contrats de construction**, projet de loi 211, (1<sup>re</sup> lecture – 1<sup>er</sup> juin 2011), 2<sup>e</sup> session, 39<sup>e</sup> législature, (ont.)
- ✓ **Règlement sur les contrats de travaux de construction des organismes publics**, RRQ, c C-65.1, r 5
- ✓ Contrat standardisé **CCDC -2** Édition 2008
- ✓ **Guide to Cost Predictability in Construction: An Analysis of Issues Affecting the Accuracy of Construction Cost Estimates** (document publié en novembre 2012 par l'Association canadienne de la construction en collaboration avec des donneurs d'ouvrage fédéraux)
- ✓ 2006RP-21, Féthi Chebil, Joanne Castonguay, Roger Miller - **La gouvernance et les grands projets d'infrastructure publique – Analyse des grands projets réalisés au Québec**, Montréal, mai 2006
- ✓ **Rapport d'enquête sur les dépassements de coûts et de délais du chantier de la Société Papiers Gaspésia de Chandler**, mai 2005
- ✓ Bob Keen, ing, MBA, un bulletin d'informations sur le thème : **LES DOCUMENTS CONTRACTUELS INCOMPLETS : CONSÉQUENCES ET SOLUTIONS** (vol.29, numéro 1, mars 2010)
- ✓ **Spécifications de matériaux ou de systèmes de construction dans les documents d'appel d'offres** (2010-10-28 - RCTC. 5-1)
- ✓ **Loi sur les contrats des organismes publics**, LRQ, c C-65.1
- ✓ T. Sloodman **PLANNING OF MEGA-PROJECTS - Influence of Execution Planning on Project Performance**, University of Twente, janvier 2007
- ✓ Manuel canadien d'architecture, 2<sup>e</sup> édition, extraits pertinents à trouver dans le *Volume 2*, section «2.3 Administration du projet», sections suivantes :
  - 2.3.1 Administration du projet
  - 2.3.2 Mode de réalisation du projet
  - 2.3.3 Gestion du coût
  - Etc.



# I - AVANT-PROJET ET CONCEPTION

## 1. Portée du projet : besoins, coûts et échéancier

### Contexte

La portée du projet du donneur d'ouvrage est à la base de tout projet. C'est le donneur d'ouvrage qui établit la portée du projet et les paramètres du programme de construction, le coût et l'échéancier selon ses besoins.

### Problématique

Les besoins du donneur d'ouvrage évoluent en cours de réalisation du projet ou ne sont pas bien définis lors de la planification. Dès lors, l'évaluation des impacts, le suivi du budget et de l'échéancier deviennent difficiles et sont la cause de dépassement de coûts, de délais et de risque d'erreurs. De plus, il y a souvent une mauvaise compréhension et une évaluation inadéquate des besoins fonctionnels et techniques du donneur d'ouvrage.

En plus de l'impact sur les coûts, les délais et le risque d'erreurs, les changements relatifs aux besoins peuvent avoir des conséquences sur l'ensemble du projet :

- La charge de travail des professionnels augmente considérablement
- Cette charge de travail augmentée apporte souvent un délai lors du processus d'appel d'offres (multiplication des addendas, questions sans réponses)
- Les délais pour bien faire les modifications n'étant souvent pas accordés ou par manque de temps, les plans émis pour soumission sont souvent incomplets
- Les addendas sont souvent émis sans tenir compte de leur impact budgétaire
- La coordination avec les différents professionnels en souffre
- Une augmentation des changements et des coûts de réalisation survient en cours de projet
- La compréhension ou l'incompréhension du programme par les professionnels résulte en une sur-qualité aux plans et devis et un dépassement de budget. Inversement, il peut aussi en résulter une sous-qualité par rapport à celle qui serait requise par le donneur d'ouvrage.

De par le fait que les délais d'avant-projet sont trop courts afin de tenter de respecter une date de livraison « administrative », certaines étapes en sont escamotées. En contrepartie, des délais dans l'avant-projet risquent de devoir comprimer le délai requis pour la construction et affecte de surcroît les coûts. De plus, les délais dans l'avant-projet peuvent affecter la période propice d'appel d'offres, d'exécution et de réalisation des travaux.

### Recommandation générale

La portée des besoins du donneur d'ouvrage doit être clairement exprimée, comprise et réalisée en fonction du budget disponible. Des séances d'appropriation du programme fonctionnel et technique (PFT), avec les intervenants du donneur d'ouvrage, sont recommandées.

Des séances d'analyse de la valeur sont aussi recommandées afin de recadrer le PFT avec le budget disponible.

# RECOMMANDATIONS à l'égard



## De l'entrepreneur général :

- 1 - Pendant la période de soumission, s'assurer de faire clarifier les plans et devis.

## De l'entrepreneur spécialisé :

- 1 - Pendant la période de soumission, s'assurer de faire clarifier les plans et devis.

## Des professionnels :

- 1 - S'assurer d'obtenir les informations afin de les maîtriser et cerner les objectifs et besoins du donneur d'ouvrage
- 2 - Valider de façon continue avec le représentant désigné du donneur d'ouvrage si ses objectifs et ses besoins sont respectés (au minimum : à chaque étape charnière)
- 3 - Afin de s'assurer d'une excellente compréhension des besoins, du budget et de l'échéancier, exiger d'avoir les informations adéquates pour la bonne conception et la réalisation du projet, en créant un questionnaire adapté au projet et le remplir avec le donneur d'ouvrage.

## Du donneur d'ouvrage :

- 1 - S'assurer que le mandat remis aux professionnels réponde aux véritables besoins exprimés
- 2 - Assurer une meilleure communication de ses objectifs et de ses besoins aux professionnels
- 3 - Établir une relation directe avec les professionnels. Nommer un représentant décisionnel
- 4 - S'assurer, tout au long de la phase conception, qu'il y ait un contact entre les professionnels, les usagers finaux et les opérateurs du projet
- 5 - Participer au questionnaire du professionnel
- 6 - Engager des estimateurs à l'interne afin d'améliorer sa planification budgétaire à long terme (dans le cas de certains grands donneurs d'ouvrage)
- 7 - Prévoir des délais d'avant-projet adéquats en évitant d'escamoter des étapes ou en devant compresser le délai de construction
- 8 - Répartir judicieusement la durée de toutes les étapes du projet, de l'avant-projet à la construction
- 9 - Planifier les étapes d'avant-projet afin de bénéficier des périodes propices d'appel d'offres et d'exécution.



# I - AVANT-PROJET ET CONCEPTION

## 2. Choix du mode de réalisation des projets et du type de contrat

### Contexte

Chaque projet est unique et requiert une analyse quant au mode de réalisation idéal pour son exécution.

- Il existe plusieurs modes de réalisation de projets, chacun ayant ses avantages et ses inconvénients :

- Conception + Soumission + Construction (mode traditionnel)
  - Contrat de construction à forfait (mode traditionnel)
  - Contrat de construction à coût majoré (*Cost Plus Contract*)
  - Contrat de construction à prix unitaires
- Gérance de construction
- Gérance de construction à risques
- Conception-Construction (Design-Build)
- Partenariats publics-privés (PPP)
- Conception intégrée de projets (*Integrated Project delivery*)

### Problématique

Au Québec, les contrats de construction à forfait sont utilisés dans la plupart des projets sans tenir compte du contexte, des particularités et des contraintes de qualité, techniques, légales, budgétaires et autres. Pour la réalisation de l'ouvrage projeté, le choix de l'entrepreneur ou des entrepreneurs est fait la plupart du temps sur le critère du prix, soit le plus bas soumissionnaire conforme.

Outre le mode traditionnel de réalisation d'un projet, il existe plusieurs autres modes de réalisation d'un projet qui peuvent être utilisés et qui peuvent être plus appropriés afin de réaliser le projet avec succès en fonction du type, de l'envergure, de l'échéancier global, du contexte, des particularités et des contraintes du projet.

### Recommandations générales

Il importe que le maître d'ouvrage puisse choisir le mode de réalisation de projet le plus adapté à ses besoins, à ses disponibilités, son expertise, son expérience, ses échéanciers, sa situation financière et l'encadrement organisationnel ou politique.

Lors de l'avant-projet, étudier le contexte, analyser les particularités et les contraintes, en particulier celle du temps (échéancier) et choisir le mode de réalisation de projet le plus approprié afin d'assurer le succès du projet, dont le respect du budget alloué et de son échéancier.

# RECOMMANDATIONS à l'égard



## De l'entrepreneur général :

- 1 - Choisir les projets auxquels il participera en fonction de ses capacités, ses ressources, son expertise et son expérience
- 2 - Prendre acte que certaines méthodes de livraison sont administrativement ou techniquement plus lourdes que d'autres

- 3 - Tenir compte que, même si certaines méthodes de livraison de projet (gérance, conception-construction, PPP et conception intégrée) impliquent qu'il collabore à la conception, il doit aussi contribuer par son expertise de construction

- 4 - Lire et comprendre les documents de soumission ou du développement du projet pour saisir toute la portée du mode de réalisation et des contrats sur lui-même et sur les autres intervenants.

## De l'entrepreneur spécialisé :

- 1 - Choisir les projets auxquels il participera en fonction de ses capacités, ses ressources, son expertise et son expérience
- 2 - Prendre acte que certaines méthodes de livraison sont administrativement ou techniquement plus lourdes que d'autres

- 3 - Tenir compte que, même si certaines méthodes de livraison de projet (gérance, conception-construction, PPP et conception intégrée) impliquent qu'il collabore à la conception, il doit aussi contribuer par son expertise de construction

- 4 - Lire et comprendre les documents de soumission ou du développement du projet pour saisir toute la portée du mode de réalisation et des contrats sur lui-même et sur les autres intervenants.

## Des professionnels :

- 1 - Se familiariser et montrer de l'ouverture face aux divers modes de réalisation de projets
- 2 - Bien informer les donneurs d'ouvrage, en particulier ceux qui entreprennent rarement ou occasionnellement des projets de construction, sur les différents modes de réalisation, avec leurs avantages et leurs inconvénients

- 3 - Développer une grille d'analyse avec des critères de sélection pour aider à choisir le mode de réalisation approprié en fonction du contexte, des particularités et des contraintes identifiées

- 4 - Si requis, conseiller le donneur d'ouvrage dans le choix du mode de réalisation le plus approprié pour son projet particulier, afin de répondre aux besoins dans le respect de l'échéancier et du budget alloué (projet gagnant pour tous).

## Du donneur d'ouvrage :

- 1 - Étudier le contexte, établir les particularités et les contraintes du projet afin de choisir un mode de réalisation le plus approprié et s'assurer d'obtenir le projet répondant bien aux besoins et cela, dans le respect de l'échéancier et du budget alloué

- 2 - Pour le choix des intervenants, d'un gérant de projet ou de construction, d'un entrepreneur général ou d'un entrepreneur spécialisé, le donneur d'ouvrage doit établir des critères objectifs, mesurables et réalistes en fonction de la nature du projet, des particularités et des contraintes qui ont été établies quel que soit le mode de réalisation choisi pour le projet

- 3 - Favoriser une conception intégrée de la part des professionnels afin d'améliorer la coordination favorisant le développement de concept à valeur ajoutée.



# I - AVANT-PROJET ET CONCEPTION

## 3. Budget

### Contexte

Comme il est mentionné dans le : *Guide to Cost Predictability in Construction: An Analysis of Issues Affecting the Accuracy of Construction Cost Estimates* (document publié en novembre 2012 par l'Association canadienne de la construction en collaboration avec des donneurs d'ouvrage fédéraux) :

*«A complete estimate is a composite of literally thousands of individual estimate items and considerations, including construction techniques, innovative ideas, site supervision, productivity factors, front-end specifications, and scheduling, etc., all of which play crucial roles in arriving at the final cost. As well, such factors as occasional mistakes (large or small), aggressive or conservative bidding for individual bidders' reasons, misinterpretations or misunderstandings of the bid documents, and various risk control procedures also play a significant role in the final outcome.»*

*Bid closing involves an amalgam of prices being received by several individuals within each firm that must be evaluated and entered, the majority of which takes place within the last one-half hour period before bid closing, with major decisions happening up to the final minutes and seconds. Meanwhile, similar processes happen at the multi subcontractor and supplier levels.»*

L'importance de l'établissement d'un budget réaliste a été démontrée à maintes reprises. Comme le mentionnait le professeur Roger Miller dans le cadre d'une étude de 12 grands projets d'infrastructure publique réalisée par le groupe CIRANO pour le compte du Secrétariat du Conseil du trésor, les analyses d'avant-projet sont incomplètes ou absentes (2006RP-21, Féthi Chebil, Joanne Castonguay, Roger Miller - **La gouvernance et les grands projets d'infrastructure publique – Analyse des grands projets réalisés au Québec**, Montréal, mai 2006). L'ensemble des études ont mené à l'adoption de la **Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique** qui met l'emphase sur la préparation en amont des projets en général et des budgets en particulier.

### Problématique

Un budget inadéquat ou « sous-évalué » est à la source de délais dans l'émission des plans et devis pour soumission, dans l'attribution de contrats, de variation de l'échéancier et conséquemment, de coûts et d'impacts non prévus. Il est également la source de tensions inutiles. Quant à lui, un budget « surévalué » peut empêcher le démarrage d'un projet.

Les raisons à l'origine d'un budget inadéquat peuvent être multiples :

- Programme fonctionnel et technique incomplet, inadéquat, mal défini ou évolutif
- Budget de complaisance afin de satisfaire un objectif de rentabilité
- Budget fait en vase clos sans participation ni consultation de tous les intervenants
- Budget fait de façon hâtive sans considération de tous les aspects, sans étape de révision et sans contingences suffisantes.

### Recommandations générales

- Le budget devrait être élaboré conjointement et solidairement par une équipe d'experts (estimateurs/firme d'estimation, gérant, ingénieurs, architectes, consultants, donneur d'ouvrage)
- Le budget doit être établi en considération :
  - o De besoins et d'un programme fonctionnel technique (PFT) arrêtés
  - o Des conditions de mise en œuvre, de réalisation
  - o Des conditions de marché
  - o De l'échéancier de construction
- Le budget doit être validé à chaque étape de réalisation (concept, préliminaire, définitif, appel d'offres)
- Le budget doit contenir une contingence réaliste et suffisante en lien avec les considérations ci-haut mentionnées
- Le budget doit prévoir les délais et les coûts reliés à un exercice d'analyse de la valeur.

### Remarque

---

Voir également le Rapport d'enquête sur les dépassements de coûts et de délais du chantier de la Société Papiers Gaspésia de Chandler, mai 2005.

---

# RECOMMANDATIONS à l'égard



## De l'entrepreneur général :

- 1 - Avant de commencer une soumission et d'investir de l'énergie, tenter de connaître l'importance du budget afin de se positionner face à la conformité du budget avec les plans et devis
- 2 - Répondre dans la mesure du possible aux demandes de prix unitaires, de coûts budgétaires lorsque demandé.

## De l'entrepreneur spécialisé :

- 1 - Avant de commencer une soumission et d'investir de l'énergie, tenter de connaître l'importance du budget afin de se positionner face à la conformité du budget avec les plans et devis
- 2 - Répondre dans la mesure du possible aux demandes de prix unitaires, de coûts budgétaires lorsque demandé.

## Des professionnels :

- 1 - Collaborer et participer à l'élaboration du budget à chaque étape
- 2 - Concevoir les plans et devis en fonction des limites budgétaires de chaque discipline
- 3 - Accepter d'être imputables du respect du budget
- 4 - Travailler conjointement avec tous les professionnels afin de développer des concepts intégrés bonifiant la valeur du projet en réduisant les coûts ou en offrant une performance optimisée.

## Du donneur d'ouvrage :

- 1 - Établir avec précision ses besoins et les fixer dans le temps
- 2 - S'assurer d'avoir mis en place l'équipe multidisciplinaire d'élaboration du budget
- 3 - Arrimer le financement avec le budget
- 4 - Rendre imputables les professionnels du respect du budget
- 5 - Ne pas avoir peur de divulguer le budget disponible ou son importance
- 6 - Prévoir à même le budget, le coût des cautionnements de l'entrepreneur général et des entrepreneurs spécialisés
- 7 - Accepter de dédommager raisonnablement l'entrepreneur général et les entrepreneurs spécialisés lorsque le projet n'a pas de suite ou est annulé.



# I - AVANT-PROJET ET CONCEPTION

## 4. Financement

### Contexte

Le financement est à la base des paiements et du bon déroulement d'un projet.

### Problématique

Certains projets démarrent alors que le financement n'est pas complètement assuré. Les termes de financement sont parfois différents et incompatibles avec les dispositions contractuelles négociées entre le donneur d'ouvrage et l'entrepreneur (ex. : le prêteur effectue un déboursé dans un délai plus long que les délais de paiement du contrat liant le donneur d'ouvrage avec l'entrepreneur général).

### Recommandation générale

Le financement d'un projet de construction est important pour chacune des parties au contrat, incluant les professionnels, et doit être complété avant le début des travaux. Autant le maître d'ouvrage aura d'autres volets à traiter pendant la construction, autant l'entrepreneur général et ses entrepreneurs spécialisés que des professionnels auront besoin de paiements selon l'avancement du projet. Il n'appartient pas aux entrepreneurs ni aux professionnels de financer le projet.



# RECOMMANDATIONS à l'égard



## De l'entrepreneur général :

- 1 - Obtenir confirmation du financement comme le permet le CCDC-2 article 5.1.  
Refuser le contrat où cette clause est raturée
- 2 - Aviser le donneur d'ouvrage de l'exigence de la caution d'obtenir la preuve du financement avant l'émission d'un cautionnement
- 3 - Si possible, exiger que le prêteur soit co-bénéficiaire du cautionnement.

## De l'entrepreneur spécialisé :

- 1 - Demander la preuve et les détails du cautionnement de l'entrepreneur général
- 2 - Dénoncer son contrat au donneur d'ouvrage, à la caution de l'entrepreneur général et au prêteur
- 3 - S'assurer auprès de la compagnie de caution de la capacité de fournir à l'entrepreneur général, si celui-ci l'exige, un cautionnement d'exécution, gages et matériaux et main-d'œuvre pour chaque soumission.

## Des professionnels :

- 1 - S'assurer de la mise en place du financement
- 2 - S'assurer que les conditions et les délais de paiement des travaux du donneur d'ouvrage et de son prêteur soient transmis dans les exigences contractuelles de l'entrepreneur.

## Du donneur d'ouvrage :

- 1 - Être ouvert à démontrer que son financement est en place
- 2 - Être disposé à payer pour que son contrat avec l'entrepreneur général soit cautionné.  
De cette façon, tous sont couverts et moins enclin ou pressés d'enregistrer des hypothèques légales.



# I - AVANT-PROJET ET CONCEPTION

## 5. Relevés et conditions existantes

### Contexte

La connaissance adéquate des conditions existantes (sols, bâtiments et ouvrages d'art et de génie) est essentielle pour déterminer de façon précise la valeur des travaux et éviter les dépassements de coûts.

### Problématique

Les plans initiaux des bâtiments existants ne sont pas toujours accessibles, détaillés et fiables. Les efforts d'investigation et de relevés des conditions existantes sont insuffisants à une analyse adéquate du projet. Cette situation entraîne souvent des augmentations importantes des coûts et la difficulté à respecter l'échéancier prévu, pour l'ensemble des intervenants.

Les raisons à l'origine de cette problématique :

- Les plans de l'existant (tel que construit) sont très difficiles à retracer chez le donneur d'ouvrage
- Le budget pour la prise de relevés, les expertises et les investigations est insuffisant
- Les délais pour la prise de relevés, les expertises et les investigations sont insuffisants.

### Recommandation générale

Prévoir un budget pour la prise de relevés et accepter que les professionnels produisent des études géotechniques et environnementales (incluant l'amiante) plus précises.

Préconiser et favoriser l'implantation et l'utilisation de la *modélisation des données du bâtiment* connue sous l'acronyme de BIM pour « Building Information Modeling ».

### Remarques

---

La firme Revay et Associée, qui œuvre depuis plus de 40 ans dans l'industrie de la construction, a consacré, sous la plume de Bob Keen, ing, MBA, un bulletin d'information sur le thème : **LES DOCUMENTS CONTRACTUELS INCOMPLETS : CONSÉQUENCES ET SOLUTIONS** (vol.29, numéro 1, mars 2010).

De façon générale, l'analyse effectuée par cette firme a révélé que l'investigation inadéquate des lieux de chantier et des conditions de sol avant d'entamer la conception figurait parmi les causes les plus courantes et les plus importantes de réclamations touchant les contrats de construction.

---

# RECOMMANDATIONS à l'égard



## De l'entrepreneur général :

- 1 - Pendant la période de soumission, exiger que les conditions existantes soient clairement définies par la prise de relevés fiables et par des études de sol.

## De l'entrepreneur spécialisé :

- 1 - Pendant la période de soumission, exiger que les conditions existantes soient clairement définies par la prise de relevés fiables et par des études de sol.

## Des professionnels :

- 1 - Conscientiser le donneur d'ouvrage et recommander les types de relevé et les budgets correspondants qui seraient utiles et prudents de faire pour éviter les surprises et les coûts imprévus lors de la réalisation
- 2 - Remettre au donneur d'ouvrage un programme de relevés en indiquant le bénéfice qui en découle
- 3 - Faire les relevés, les recherches, les expertises et les investigations plus approfondies des conditions existantes
- 4 - Envisager d'utiliser le numériseur laser à cette étape
- 5 - Commencer à utiliser le BIM afin de mieux documenter les projets futurs
- 6 - Fournir dans les documents d'appel d'offres l'ensemble des informations recueillies lors des relevés et des investigations
- 7 - S'assurer d'obtenir des entrepreneurs des plans « tel que construit », d'en faire la mise en plan et de les remettre au donneur d'ouvrage
- 8 - Émettre des plans mis à jour de façon systématique.

## Du donneur d'ouvrage :

- 1 - Prévoir un budget adéquat pour la prise de relevés et des études géotechniques et environnementales plus précises
- 2 - Demander et obtenir les plans et devis « tel que construit » de la part de l'entrepreneur et des professionnels. Les conserver adéquatement et les tenir à jour dans le cas de travaux de modifications, d'ajouts ou de travaux de réparation qui sont faits au bâtiment ou à l'ouvrage.



# I - AVANT-PROJET ET CONCEPTION

## 6. Plans et devis complets

### Contexte

La préparation d'un programme fonctionnel et technique complet, clair et précis, ainsi que des plans et devis descriptifs complets, clairs, précis et bien coordonnés sont primordiaux pour obtenir des soumissions complètes et comparables et viser le chantier parfait.

### Problématique

Les délais accordés à la production des plans et devis sont souvent trop courts. Les professionnels acquiescent souvent ou sont contraints d'acquiescer à ces délais trop courts. De ce fait, les professionnels travaillent chacun de leur côté ou en vases clos sans la coordination adéquate et suffisante requise.

Les conséquences reliées à cette problématique sont les suivantes :

- La production de plans et devis incomplets, imprécis et mal coordonnés entre les différents professionnels
- De multiples addendas sont nécessaires causant souvent de la confusion dans les documents, des reports de la date de clôture des soumissions, des coûts supplémentaires à l'ensemble des soumissionnaires et des délais dans l'échéancier global d'un projet
- Lors de la construction, les avis de changements sont multipliés et provoquent des tensions, des retards et des délais au niveau de l'exécution pouvant aller jusqu'à causer des préjudices, des litiges et des réclamations potentielles
- La responsabilité d'élaborer les détails de construction est déléguée aux entrepreneurs. Une utilisation abusive des notes « voir architecte », « voir ingénieur », « les plans se complètent entre eux » s'ajoute.

### Remarques

---

**Selon les conclusions de l'étude Revay : LES DOCUMENTS CONTRACTUELS INCOMPLETS : CONSÉQUENCES ET SOLUTIONS (vol.29, numéro 1, mars 2010).**

« Le présent bulletin ne présente aucune pratique révolutionnaire, mais présente simplement des principes logiques permettant de respecter l'échéancier et le budget du projet. La plus importante de ces pratiques est d'avoir des plans, devis et autres éléments des documents contractuels presque entièrement finalisés au moment de signer le contrat de construction. Si pour une raison ou une autre l'objectif d'avoir des plans et devis finalisés à 100 % ne peut être atteint, une allocation pour éventualités doit alors être incluse au budget. Dans un tel cas, le propriétaire doit envisager un mode de réalisation du projet autre que le mode traditionnel conception-soumission-construction. Par ailleurs, le propriétaire doit s'assurer dans tous les cas que les documents contractuels permettent l'ajustement juste et équitable du délai d'exécution et du prix du contrat à mesure que les modifications sont apportées. Sans quoi, le spectre des réclamations et des litiges risque de se faire menaçant au grand désarroi de toutes les parties au contrat. »

---

# RECOMMANDATIONS à l'égard



## De l'entrepreneur général :

- 1 - Pendant la période de soumission, s'assurer de faire clarifier les plans et devis.

## De l'entrepreneur spécialisé :

- 1 - Pendant la période de soumission, s'assurer de faire clarifier les plans et devis.

## Des professionnels :

- 1 - Prévenir le donneur d'ouvrage :

- Du délai nécessaire à la production complète des plans et devis clairs et précis
- De l'impact de délais trop courts
- De l'avancement réel de leurs plans et devis émis pour soumission
- De la contingence requise en fonction du niveau d'avancement réel de leurs plans et devis émis pour soumission

- 2 - Mettre tous les efforts requis, d'agir avec diligence, afin de respecter les délais prévus
- 3 - S'assurer d'avoir une excellente coordination des autres professionnels impliqués et d'en aviser le donneur d'ouvrage dans le cas contraire
- 4 - Inclure dans les documents d'appel d'offres toutes les informations nécessaires et utiles concernant les exigences de soumission et contractuelles, les exigences générales et particulières du contrat et celles en rapport avec l'organisation et l'exécution des travaux

- 5 - Diffuser des documents de soumission complets, adaptés au programme, à l'échéancier, coordonnés entre disciplines et adaptés aux règles de l'art et la juridiction des métiers.

## Du donneur d'ouvrage :

- 1 - Convenir avec les professionnels d'un délai de production des plans et devis convenable et avec contingences de temps, pour pallier les imprévus ou le retard de conception et permettant :

- Les relevés, les investigations, les études et les analyses comparatives
- L'étape du concept, des préliminaires et des plans et devis définitifs
- La coordination multidisciplinaire

- Les révisions et approbations
  - L'obtention des permis
  - L'élaboration des budgets et des échéanciers
- 2 - Dans certains projets, la signature du contrat liant les professionnels au donneur d'ouvrage tarde, ce qui ne les incite pas à débiter leur travail. S'assurer que la convention entre le donneur d'ouvrage et les professionnels incite ces derniers à débiter rapidement leur travail

- 3 - Effectuer des contrôles intermédiaires (d'étape) sur l'avancement des plans et devis
- 4 - Fournir toutes les informations aux professionnels concernant les exigences de soumission et contractuelles, les exigences générales et particulières du contrat et celles en rapport avec l'organisation et l'exécution des travaux.



# I - AVANT-PROJET ET CONCEPTION

## 7. Produits substitués ou solutions alternatives

### Contexte

Les documents de soumission ont souvent des spécifications techniques de matériaux ou des produits « uniques » et prédéterminés, accompagnées des mots « ou équivalent approuvé ». Le processus de soumission de matériaux ou de produits équivalents n'est pas toujours indiqué aux documents de soumission ou contractuels. Les propositions de matériaux ou de produits équivalents sont quelquefois autorisées pendant la période de soumission, mais pas pendant la période d'exécution.

### Problématique

Le processus de proposition et d'approbation de matériaux ou de produits équivalents ou de substitués ou encore de solutions de rechange est trop souvent subjectif et soumis à des paramètres d'analyse d'équivalence incomparables et carrément dirigé, faisant en sorte que la notion « d'équivalent approuvé » est impossible à rencontrer et que nous soyons dans les faits, en face d'un faux processus d'approbation d'équivalent. Dans ces circonstances, ce faux processus d'approbation d'équivalent peut causer des injustices à des fournisseurs de matériaux ou à des entrepreneurs dont les produits ou les solutions de rechange sont refusés même s'ils sont plus économiques et équivalents.

Le fournisseur « unique » peut aussi, par un processus de négociation, favoriser un entrepreneur au détriment d'un autre.

De plus, les professionnels sont souvent réticents à en faire l'analyse, car régulièrement, ils ne sont pas rémunérés pour leur travail d'analyse des produits substitués ou pour les solutions de rechange. Enfin, dans le cas d'une rémunération proportionnelle (%), plus ils réduisent les coûts, plus ils réduisent leur rémunération !

On ne peut passer sous silence la réalité que certains professionnels bénéficient du support d'un fournisseur donné pour la rédaction du devis et des spécifications techniques, en échange d'une garantie que seul son produit sera approuvé.

### Recommandation générale

Appliquer les dispositions du bulletin d'interprétation émis par le Secrétariat du Conseil du trésor intitulé Spécifications de matériaux ou de systèmes de construction dans les documents d'appel d'offres (2010-10-28 - RCTC. 5-1).

### Remarque

Vu l'importance du phénomène, Le Secrétariat du Conseil du trésor a émis un bulletin d'interprétation intitulé Spécifications de matériaux ou de systèmes de construction dans les documents d'appel d'offres (2010-10-28 - RCTC. 5-1) que nous reproduisons ici :

« Les principes sur lesquels repose la *Loi sur les contrats des organismes publics* consistent notamment à promouvoir le traitement intègre et équitable des concurrents et l'accessibilité aux appels d'offres pour les concurrents qualifiés (art. 2). En vertu de l'article 5 (1°) du Règlement sur les contrats de travaux de construction des organismes publics, un organisme public doit prévoir dans ses documents d'appel d'offres la description des travaux de construction et des modalités d'exécution.

Il appartient à l'organisme public de spécifier dans les documents d'appel d'offres les matériaux ou les systèmes de construction qui sont requis. Toute spécification doit se faire du point de vue de la performance plutôt que de celui des caractéristiques descriptives. N'est considéré comme performant que le matériau ou le système qui répond au résultat attendu et qui permet aux entrepreneurs de présenter des produits de qualité similaire.

La référence à une marque, idéalement à plusieurs, n'est valable que pour simplifier ou clarifier la rédaction d'un devis lorsqu'il existe des équivalents concurrentiels possibles. Les documents d'appel d'offres devront clairement prendre en considération ces équivalents, s'ils satisfont aux exigences du marché, en utilisant l'expression « ou équivalent ».

L'organisme public ne peut exiger un matériau ou un système de construction spécifique sans analyse de performance préalable. Il doit s'assurer que cette analyse de performance est validée par un professionnel compétent, qui ne peut retirer d'avantages commerciaux du marché public, ou par une organisation reconnue. Les critères d'évaluation de l'analyse de performance doivent être rigoureux et objectifs et ne pas avoir pour effet d'éviter la concurrence.

Par conséquent, il est de la responsabilité d'un organisme public de prendre toutes les mesures appropriées pour favoriser la concurrence. De l'avis du SCT, les spécifications de matériaux ou de systèmes de construction conduisant à des marchés publics sans compétition doivent être évitées. »

# RECOMMANDATIONS à l'égard



## De l'entrepreneur général :

- 1 - Dénoncer les cas de spécifications « uniques » ou « dirigées »

- 2 - Dans le cas d'un fournisseur unique : demander d'inclure une rémunération supplémentaire aux documents d'appel d'offres.

## De l'entrepreneur spécialisé :

- 1 - Dénoncer les cas de spécifications « uniques » ou « dirigées »

- 2 - Dans le cas d'un fournisseur unique : demander d'inclure une rémunération supplémentaire aux documents d'appel d'offres.

## Des professionnels :

- 1 - Demander une rémunération convenable pour spécifier des produits provenant de plusieurs manufacturiers

- 2 - En contrepartie de l'économie que réalisera le donneur d'ouvrage, demander une rémunération supplémentaire pour leur travail d'analyse des produits substitués ou pour les solutions de rechange
- 3 - S'assurer que dans les devis, les professionnels utilisent des critères de performance à atteindre pour les produits équivalents

- 4 - Dans le cas où il n'y a vraiment qu'un seul produit rencontrant les objectifs et les spécifications, procéder à un préachat afin d'éviter le risque que le fournisseur « unique » influence la compétitivité.

## Du donneur d'ouvrage :

- 1 - Exiger des professionnels que les produits spécifiés proviennent de plusieurs manufacturiers et les rémunérer en conséquence

- 2 - En échange de l'économie réalisée, payer les professionnels convenablement pour l'analyse et la reconnaissance des produits substitués ou des solutions de rechange
- 3 - S'assurer que les professionnels précisent les critères de performance à atteindre pour les produits équivalents

- 4 - Accepter de procéder à un préachat pour des spécifications « uniques ».



# II - CONTRATS

## 1. Structure des documents

### Contexte

Il existe, en Amérique du Nord, un système de classement des documents et de l'information développé par des acteurs de l'industrie de la construction (CSI<sup>1</sup> et CSC-DCC<sup>2</sup>) afin d'organiser et de classer toutes les données et les différents documents utilisés dans ce domaine (exigences de soumission ou de proposition, conditions générales du contrat, exigences techniques, etc.). Ce système de classement normalisé prend la forme du document *MasterFormat*<sup>TM</sup> (ou Répertoire normatif). Périodiquement, ce document est mis à jour et amélioré. Ce système de classement des données et des documents fait consensus et est utilisé par la plupart des acteurs de l'industrie de la construction en Amérique du Nord et ce, tant dans le secteur public que privé.

### Problématique

Au Québec, la partie « Exigences de soumission et contractuelles » n'est pas suivie ou utilisée par les principaux donneurs d'ouvrage publics, alors qu'il est souvent demandé aux professionnels d'utiliser, dans les documents qu'ils préparent, le DDN (Devis directeur national)<sup>3</sup>. Or, la structure des documents de celui-ci est basée sur le système de classement et organisationnel des documents du *Masterformat*<sup>TM</sup>, d'où un problème d'arrimage et de concordance entre les documents préparés par le donneur d'ouvrage et ceux des professionnels.

Les clauses, les exigences, les conditions d'exécution, etc. qui sont imposées aux entrepreneurs soumissionnaires d'un contrat et les informations qui sont fournies à ceux-ci ne sont pas organisées selon ce système de classement et varient sensiblement selon l'organisme ou la personne qui prépare les documents d'appel d'offres et les documents contractuels.

Cela impose aux différents soumissionnaires et entrepreneurs de chercher les différentes exigences et informations, qu'elles soient de nature générale ou précise, à travers tous les différents documents fournis, à chacune des soumissions. Cette situation demande plus de temps et d'efforts de la part des soumissionnaires, donc coûte plus aux soumissionnaires et impose, à toutes les parties, des risques qu'on pourrait fort bien éviter.

### Recommandation générale

Utiliser et suivre le système de classement des documents de construction du *MasterFormat*<sup>TM</sup>. Note : Le système de classement des documents du *MasterFormat*<sup>TM</sup> est basé sur une structure organisationnelle<sup>4</sup> ceci, afin qu'il y ait plus de cohérence entre les documents et que les différents acteurs puissent facilement trouver les informations et les exigences recherchées dans les documents.

---

<sup>1</sup>CSI : Construction Specifications Institute (USA)

<sup>2</sup>CSC-DCC : Construction Specifications Canada – Devis de construction Canada

<sup>3</sup>DDN : pour devis directeur national qui est le devis type développé à l'origine par les rédacteurs de devis travaillant pour le gouvernement du Canada et qui a été par la suite adapté au secteur privé du Canada par les gens de l'industrie et en particulier les membres de CSC-DCC

<sup>4</sup>Voir l'organigramme des documents de construction préparé par Guy Duchesneau FDCC joint en annexe.



# RECOMMANDATIONS à l'égard



## De l'entrepreneur général :

- 1 - Consulter et connaître le Répertoire normatif et se tenir à jour.

## De l'entrepreneur spécialisé :

- 1 - Consulter et connaître le Répertoire normatif et se tenir à jour.

## Des professionnels :

- 1 - Bien connaître le Répertoire normatif et sa structure organisationnelle des documents et se tenir à jour
- 2 - Réviser l'identification des documents d'appels d'offres et des documents contractuels, des sections de devis descriptifs en fonction de ce document normalisé
- 3 - Rédiger les devis descriptifs en décrivant les travaux à réaliser aux sections appropriées
- 4 - Adapter ses devis descriptifs au projet, éviter l'utilisation systématique de devis génériques non adaptés.

## Du donneur d'ouvrage :

- 1 - Exiger le recours et l'utilisation du système de classement des documents de construction du Répertoire normatif. S'assurer que toutes les exigences, les conditions et les contraintes sont inscrites aux endroits appropriés et dans les documents, tel que prévu par le Répertoire normatif.



# II - CONTRATS

## 2. Le BSDQ et la concordance des sections de devis

### Contexte

Au Québec, le Bureau des soumissions déposées du Québec (BSDQ) est un organisme privé fondé par les entrepreneurs en construction. Le BSDQ régit par convention le dépôt de soumissions entre les entrepreneurs spécialisés et les entrepreneurs généraux, à l'égard de spécialités dont l'assujettissement peut varier selon les régions. Le BSDQ et son Code de soumission sont reconnus par les tribunaux comme étant d'intérêt public, et le défaut d'en respecter les règles peut entraîner des recours judiciaires tels qu'un paiement d'amendes, des pénalités ou des dommages-intérêts.

Même si le Répertoire normatif indique explicitement qu'il n'est pas conçu pour la répartition des travaux entre les différents corps de métiers, au Québec, le BSDQ et son Code de soumission en font une situation particulière dont il faut tenir compte dans la préparation des devis descriptifs et la rédaction des sections de devis.

### Problématique

Les sections de devis (basées sur le Devis directeur national et sur le MasterFormat™) ne sont pas toujours adaptées aux juridictions de métiers et aux spécialités et souvent, ne permettent pas de départager adéquatement les travaux entre les différentes spécialités et les compétences des différents métiers de la construction.

De plus, bon nombre de professionnels ignorent volontairement ou non l'existence du BSDQ et n'adaptent conséquemment pas leurs sections de devis aux juridictions de métiers et aux spécialités.

Une section de devis ne référant pas à une seule juridiction de métier/spécialité est à l'origine de soumissions incomplètes avec exclusions, rendant les soumissions non comparables, lesquelles feront éventuellement l'objet de contestations et de plaintes.

Cette situation de devis non adaptés à la réalité du BSDQ a amené récemment les entrepreneurs spécialisés à vouloir se doter de guides de dépôt pour établir les travaux qui doivent être effectués selon chaque spécialité.

### Recommandation générale

S'assurer que les devis sont écrits en tenant compte de la façon dont les travaux seront exécutés, notamment :

- Connaître le Code du Bureau des soumissions déposées du Québec et les guides de dépôt dans la mesure où les devis peuvent s'y conformer
- Choisir les devis descriptifs les plus susceptibles de faciliter les travaux aux chantiers.

# RECOMMANDATIONS à l'égard



## De l'entrepreneur général :

- 1 - Faire connaître dans son entourage et sur ses chantiers, les répartitions de travaux entre les différents métiers et spécialités couvertes par le BSDQ en diffusant les guides de soumission auprès des professionnels et des donneurs d'ouvrage.

## De l'entrepreneur spécialisé :

- 1 - Faire connaître dans son entourage et sur ses chantiers, les répartitions de travaux entre les différents métiers et spécialités couvertes par le BSDQ en diffusant les guides de soumission auprès des professionnels et des donneurs d'ouvrage.

## Des professionnels :

- 1 - Connaître le Code du Bureau des soumissions déposées du Québec et les guides de dépôt
- 2 - Tout en respectant le système de classement du MasterFormat™ utilisé par le DDN, (numérotation et titres des sections de devis descriptif), tenir compte des guides de soumission pour les soumissions déposées au BSDQ et adapter le contenu des sections de devis aux champs de compétence des différents spécialités et corps de métiers, ainsi que la façon dont les sous-contrats sont usuellement octroyés
- 3 - Choisir les devis descriptifs les plus susceptibles de faciliter les travaux aux chantiers
- 4 - Ne pas assigner de travaux à une spécialité précise en dehors des indications des documents précités.

## Du donneur d'ouvrage :

- 1 - Éviter d'influencer la distribution des tâches des entrepreneurs au détriment de la gestion des travaux par ces derniers, car cela pourrait en augmenter les coûts ou entraîner des conflits de juridiction entre les différents métiers .



# II - CONTRATS

## 3. Sélection des entrepreneurs selon leur compétence

### Contexte

- Les donneurs d'ouvrage sont en droit de s'adresser à des entrepreneurs qui ont les compétences suffisantes, l'expertise, l'expérience et les ressources pour exécuter leurs projets.
- Certains projets particuliers, tels que la rénovation d'hôpitaux, les prisons, les laboratoires et autres, requièrent des professionnels et des entrepreneurs ayant l'expérience du même genre de travaux et une expertise adéquate pour les démarrer, les exécuter et les mener à bien.
- Plusieurs projets, même de nature courante, ont des particularités qui les distinguent : échéances de conception ou de construction serrées, dispositions techniques particulières, lieux exigus, méthodes de financement différentes, etc. Certaines de ces particularités pourraient exiger certains critères chez leurs exécutants, tant les professionnels que les entrepreneurs.
- Il est aussi loisible de préqualifier les entrepreneurs spécialisés, le cas échéant, par exemple, pour le remplacement de systèmes de conditionnement de l'air pour un bloc opératoire ou pour un bâtiment abritant des serveurs informatiques.
- Les entrepreneurs qui ont l'expertise, l'expérience et les ressources suffisantes, auront avantage de s'assurer que leurs compétiteurs sont des pairs à cet égard.
- Peu importe la méthode de réalisation de projet envisagée, le donneur d'ouvrage pourrait tirer avantage de préqualifier les intervenants, tant les entrepreneurs que les professionnels.
- La préqualification maximise les chances de succès d'un projet en choisissant les exécutants, entre autres, sur la base de leurs compétences.
- La préqualification ne renonce pas à la possibilité de faire cautionner les entrepreneurs (capacité financière), mais ajoute des paramètres et des critères de sélection. Dans bien des cas, le donneur d'ouvrage qui aura préqualifié un nombre suffisant d'entrepreneurs pourrait se dispenser de faire appel aux cautionnements et en économiser les coûts.

### Problématique

- En absence de préqualification, le donneur d'ouvrage s'expose à contracter avec des exécutants qui n'ont pas l'expertise, l'expérience, les ressources ou la disponibilité pour mener à bien son projet.
- Le processus de préqualification fait défaut quand :
  - Les critères de sélection sont subjectifs, non quantifiables
  - Il y a absence de transparence et d'équité
  - Il est dirigé
  - Il est soumis à un comité de sélection restreint et biaisé.

### Recommandation générale

Se questionner à savoir si le projet a des particularités qui exigent des critères particuliers de qualification des professionnels et des entrepreneurs généraux ou spécialisés.

# RECOMMANDATIONS à l'égard



## De l'entrepreneur général :

- 1 - Reconnaître que certains projets et certaines circonstances entraînent des besoins particuliers et que la préqualification pourrait assurer au donneur d'ouvrage, au projet et aux entrepreneurs eux-mêmes, de meilleures conditions de succès.

## De l'entrepreneur spécialisé :

- 1 - Reconnaître que certains projets et certaines circonstances entraînent des besoins particuliers et que la préqualification pourrait assurer au donneur d'ouvrage, au projet et aux entrepreneurs eux-mêmes, de meilleures conditions de succès.

## Des professionnels :

- 1 - Recommander au donneur d'ouvrage de procéder à une sélection des entrepreneurs basée sur la qualité et le prix, si le projet comporte des particularités suffisantes pour le faire.

## Du donneur d'ouvrage :

- 1 - Procéder à une sélection des professionnels et des entrepreneurs selon leur compétence, si le projet envisagé a des particularités suffisantes et que le contexte le demande
- 2 - Établir les critères objectifs et vérifiables sur lesquels les proposants seront évalués et qualifiés
- 3 - Procéder à une préqualification équitable, ouverte et transparente
- 4 - Instaurer un comité de sélection multidisciplinaire, neutre et sans préjugé.

# II - CONTRATS

## 4. Formulaires de contrats de construction

### Contexte

Le contrat entre deux parties définit et encadre les rôles, les responsabilités et les obligations de chacune des parties. Le donneur d'ouvrage qui veut faire réaliser un projet détermine généralement, avec l'aide de ses professionnels, les termes du contrat de construction entre lui et l'entrepreneur général, et cela dans le cadre des lois applicables en la matière.

### Problématique

- Les donneurs d'ouvrage, les professionnels et les entrepreneurs généraux utilisent une multitude de formulaires de contrats comprenant des clauses différentes. Cette multiplicité de contrats oblige les entrepreneurs à lire toutes les clauses de chacun des contrats sur lesquels ils veulent soumissionner ou qu'ils doivent signer. Certes, il y a le fait que cette lecture n'est pas toujours faite, par manque de temps ou par négligence. Mais il y a surtout l'effort et les ressources supplémentaires requis pour bien comprendre et saisir toute la portée et les différentes conséquences juridiques ou contractuelles de ces nouvelles clauses différentes, sur l'exécution du contrat et des travaux. Les entrepreneurs et les professionnels, pour la plupart, n'ont pas une formation juridique suffisante en matière de contrat pour analyser toutes les nuances qui leur sont soumises à chaque projet. Le recours à des avocats, à chaque soumission, ne doit pas être une solution.
- L'utilisation d'un contrat et d'une structure de contrat « non standard » multiplie les occasions où les documents de soumission préparés par les professionnels ne tiennent pas compte des conditions générales du contrat à être signé entre le donneur d'ouvrage et l'entrepreneur général. Il y a des contradictions :
  - Entre les clauses ou les exigences contractuelles des différents documents
  - Entre les clauses des conditions générales du contrat du donneur d'ouvrage et les exigences générales des travaux préparées par les professionnels
  - Entre les clauses et les exigences générales des documents préparées par les différents professionnels.
- L'utilisation d'une structure de contrat « non standard » multiplie les occasions où des clauses de conditions générales de contrat sont ajoutées dans d'autres documents, comme les instructions aux soumissionnaires.
- L'utilisation d'un contrat et d'une structure de contrat « non standard » multiplie les occasions où des clauses abusives peuvent être ajoutées.
- Le contrat à être signé entre les parties n'est pas toujours inclus aux documents d'appel d'offres. Cette absence engendre souvent des discussions ou des négociations sur les clauses contractuelles et un délai de signature et de début des travaux de l'ouvrage projeté.

### Recommandation générale

#### UNIFORMISER LES FORMULAIRES DE CONTRATS

L'industrie entière, donneurs d'ouvrage (privés, publics, sociétés d'État), professionnels et entrepreneurs, devrait promouvoir les contrats normalisés (CCDC et ACC) qui ont fait consensus auprès de tous les groupes constitués d'intervenants de la construction au Canada ou à défaut, de s'inspirer de l'organisation et de la structure de ces documents et des clauses qui y sont prévues. Ce sont des documents qui couvrent tous les principaux points des droits et obligations contractuels des relations entre le donneur d'ouvrage et l'entrepreneur général et dont les clauses sont équilibrées et font consensus.

### Remarques

L'uniformisation des documents contractuels contribue à une augmentation de la productivité de tous les intervenants et à une réduction des litiges. Cette demande d'uniformisation des documents contractuels fait partie des revendications historiques de l'industrie. Par ailleurs, le projet de loi 1, adopté en décembre 2012 par le gouvernement du Québec, a eu pour effet de modifier la *Loi sur les contrats des organismes publics* où l'on y prévoit :

27. Le Conseil du trésor peut édicter des formules types de contrats ou de documents standards applicables aux organismes publics ou à un groupe d'organismes publics en particulier.

L'uniformisation est d'autant plus possible à ce niveau que les organismes font eux-mêmes l'objet de fusion entre eux. Ainsi, alors que la CHQ a fusionné avec la SIQ, cette dernière pourrait possiblement fusionner avec Infrastructure Québec.

# RECOMMANDATIONS à l'égard



## De l'entrepreneur général :

- 1 - Bien lire les documents d'appel d'offres et les clauses des exigences contractuelles, les comprendre et en évaluer les effets dans l'exécution des travaux
- 2 - Promouvoir et utiliser les contrats normalisés (CCDC-ACC) sans les modifier autrement que par le minimum de conditions particulières au projet en cause

- 3 - Choisir le contrat type en fonction du mode de réalisation (forfait, prix unitaire, coût majoré, gérance, design-construction, conception intégrée)

- 4 - Prévoir et reporter dans le contrat entre l'entrepreneur général et l'entrepreneur spécialisé les mêmes conditions générales qui sont prévues au contrat de l'entrepreneur général avec le donneur d'ouvrage.

## De l'entrepreneur spécialisé :

- 1 - Bien lire les documents d'appel d'offres et les clauses des exigences contractuelles, les comprendre et en évaluer les effets dans l'exécution des travaux
- 2 - Promouvoir et utiliser les contrats normalisés (CCDC-ACC) sans les modifier autrement que par le minimum de conditions particulières au projet en cause

- 3 - Choisir le contrat type en fonction du mode de réalisation (forfait, prix unitaire, coût majoré, gérance, design-construction, conception intégrée)

- 4 - Prévoir et reporter dans le contrat entre l'entrepreneur général et l'entrepreneur spécialisé les mêmes conditions générales qui sont prévues au contrat de l'entrepreneur général avec le donneur d'ouvrage.

## Des professionnels :

- 1 - Harmoniser les documents de soumission avec le contrat type retenu et à être signé. Intégrer aux documents de soumission les documents de contrat

- 2 - Bien indiquer l'échéancier (dates de début, dates intermédiaires et de fin ou la durée) de l'exécution des travaux
- 3 - Harmoniser la structure des documents de soumission avec la structure suggérée du Répertoire normatif (voir document en annexe Organigramme des documents de construction)

- 4 - Éliminer les clauses abusives et les transferts de responsabilités
- 5 - Décrire les rôles et responsabilités de chacun des intervenants dans les documents contractuels dès l'appel d'offres.

## Du donneur d'ouvrage :

- 1 - Faire des appels d'offres dont les documents intègrent le contrat et ses conditions générales
- 2 - Utiliser les contrats normalisés (CCDC-ACC) et indiquer, à même les documents d'appel d'offres, les modifications apportées selon la méthode recommandée (document de modification des documents normalisés)

- 3 - Choisir le contrat type en fonction du mode d'attribution (forfait, prix unitaire, coût majoré, gérance, design-construction, conception intégrée)
- 4 - S'assurer que les rôles et les responsabilités de chacun des principaux intervenants sont définis et précisés dans les documents d'appel d'offres

- 5 - Éliminer les clauses abusives et le transfert de responsabilité.



# II - CONTRATS

## 5. Rôle des professionnels

### Contexte

Les professionnels, au-delà de leur rôle d'experts-conseils, de conception du projet et de surveillance de l'exécution des travaux réalisés par les entrepreneurs, jouent aussi d'autres rôles importants pour le succès du projet.

### Problématique

Le rôle des professionnels n'est pas toujours complètement défini.

Ainsi, le rôle des professionnels envers les entrepreneurs et les autres intervenants n'est souvent pas communiqué à ces derniers et il n'est pas défini aux documents de soumissions et aux documents contractuels.

Aussi, trop souvent, les professionnels n'assument pas le rôle qui leur est confié.

### Recommandations générales

Que le rôle, les obligations et les responsabilités des professionnels dans l'administration du contrat de construction soient clairement définis dans les documents contractuels.

La communication de toutes les informations utiles sur le rôle de chacun dans un « chantier parfait » est essentielle. Il en va de même pour celui des professionnels.

Les contrats et leur administration se déroulent mieux quand il existe une connaissance égale du rôle de chacune des parties.

Il est plus facile d'exécuter un contrat quand les rôles sont clairs et sont assumés par la partie qui doit l'exécuter.

Il est plus efficace et productif, pour tous, que chacun exécute son rôle dans les cadres qui lui ont été fixés et qui ont été communiqués aux autres intervenants. La collaboration sera plus facile et les interventions plus rentables si tous savent à qui s'adresser et qui a le mandat de faire le travail.



# RECOMMANDATIONS à l'égard



## De l'entrepreneur général :

- 1 - Lire les documents de soumission et de contrats pour connaître les rôles et les responsabilités de chacun
- 2 - Demander, en cours de soumission, de préciser les rôles et les responsabilités des professionnels si ces informations sont absentes des documents de soumission
- 3 - Respecter en tout temps les attributions qui ont été confiées aux parties et aux professionnels.

## De l'entrepreneur spécialisé :

- 1 - Lire les documents de soumission et de contrats pour connaître les rôles et les responsabilités de chacun dans l'administration du contrat et l'exécution des travaux
- 2 - Demander à l'entrepreneur général de lui faire connaître en détail les obligations, les rôles et les responsabilités des professionnels qui s'appliquent à son contrat
- 3 - Respecter en tout temps le lien de droit qui le lie à l'entrepreneur général
- 4 - Respecter en tout temps les attributions qui ont été confiées aux professionnels et à l'entrepreneur général.

## Des professionnels :

- 1 - Bien conseiller le donneur d'ouvrage dans le partage des rôles que chacun d'entre eux doit jouer et les responsabilités qui en découlent
- 2 - Convenir avec le donneur d'ouvrage d'une distribution conforme à leurs disponibilités respectives
- 3 - S'assurer d'incorporer au contrat les liant avec le donneur d'ouvrage la description exhaustive de leurs rôles et responsabilités
- 4 - Insérer ces rôles et responsabilités aux documents de soumission
- 5 - Exécuter ses rôles et ses responsabilités avec diligence, professionnalisme et en toute équité.

## Du donneur d'ouvrage :

- 1 - À l'octroi des mandats aux professionnels, convenir avec eux des détails des rôles qu'ils doivent jouer en tenant compte des circonstances et des disponibilités de chacune des parties au contrat
- 2 - Autoriser les professionnels à informer les soumissionnaires des détails de leurs rôles convenus avec le donneur d'ouvrage et s'assurer que soient maintenues ces conventions
- 3 - Rendre imputables les professionnels de leurs rôles et obligations en vertu du contrat de construction entre le donneur d'ouvrage et l'entrepreneur général.



# III - EXÉCUTION ET LIVRAISON

## 1. Échéancier

### Contexte

Le respect des délais d'exécution de chacune des étapes d'un projet, par les intervenants impliqués, est le succès du respect de l'échéancier global d'un projet.

### Problématique

L'élaboration et le suivi de l'échéancier sont problématiques.

Les raisons à l'origine d'un échéancier de référence déficient ou mal conçu sont multiples :

- Mauvaise répartition entre l'étape d'avant-projet/conception/ et l'étape de réalisation/construction
- Échéancier insuffisamment détaillé pour permettre d'en faire le suivi
- Échéancier élaboré sans considération des contraintes et des délais d'approbation, de prise de décision, de livraison, de réalisation et de conditions climatiques
- Échéancier sans marge de manœuvre afin de permettre des ajustements face aux conditions climatiques et aux impacts des changements potentiels en cours d'exécution.

Quant à elles, les raisons à l'origine d'un mauvais suivi peuvent aussi être multiples :

- Échéancier mal diffusé ou communiqué, méconnu des intervenants
- Séquence et durée de chaque activité non respectées ou pire encore, ignorées
- Échéancier n'est pas considéré comme étant une exigence contractuelle et de ce fait, comme étant une obligation de moyens et de résultats
- Contrôle, suivi et mise à jour inadéquats.

Ces manquements ont souvent pour conséquences que certaines activités de l'échéancier doivent être comprimées au détriment de celles dont la durée n'a pas été respectée. Ainsi, les intervenants impliqués dans les activités comprimées se retrouvent pénalisés par la situation d'urgence, le manque de temps et subissent une pression et des préjudices dont ils ne sont nullement responsables.

### Recommandation générale

Pour chacune des entités (intervenants) impliqués à un projet, attitrer une ou des ressources dont la principale tâche et fonction sera le suivi et le respect des activités où ladite entité est impliquée.

Face au respect de l'échéancier, agir de manière diligente en trouvant les moyens pour le respecter, plutôt que les raisons pour ne pas le faire.

# RECOMMANDATIONS à l'égard



## De l'entrepreneur général :

- 1 - Élaborer un échéancier préliminaire d'exécution des travaux lors de la soumission en consultation avec les principaux sous-traitants et intervenants afin de s'assurer de la possibilité d'exécuter les travaux selon cet échéancier
- 2 - S'assurer d'une connaissance globale de ses interventions et de celles de ses entrepreneurs spécialisés
- 3 - Afin de convenir de la procédure de réalisation, convoquer une réunion de démarrage avec tous ses intervenants avant le début des travaux
- 4 - Exiger de tous ses intervenants qu'il lui soit fourni le nombre d'équipes de travail, le nombre de travailleurs par équipe et la durée de chacune des activités par équipe de travail
- 5 - Faire les échéanciers sérieusement et les faire valider par ses entrepreneurs spécialisés

- 6 - Élaborer un échéancier directeur détaillé en considération de ses obligations contractuelles, des conditions climatiques et des délais de commande, des dessins d'atelier, d'approbation, de fabrication, de livraison et d'installation de chacun de ses entrepreneurs spécialisés
- 7 - Communiquer l'échéancier aux intervenants (entrepreneurs spécialisés, professionnels, propriétaire), s'assurer de sa réception et de sa compréhension
- 8 - Contrôler son échéancier global en faisant un échéancier couvrant trois semaines
- 9 - Faire continuellement le suivi de ses échéanciers couvrant trois semaines et y attitrer une ressource

- 10 - Agir de manière proactive face au respect de l'échéancier, trouver les moyens pour le respecter, plutôt que les raisons pour ne pas le faire
- 11 - À chaque réunion de chantier, s'assurer de valider le respect de l'échéancier directeur par chacun des entrepreneurs spécialisés. Exiger les plans de redressement lorsque requis
- 12 - Accorder autant de temps au suivi et au contrôle de son échéancier directeur qu'au budget
- 13 - Inclure à l'échéancier le nombre de jours de délai pour pallier les conditions climatiques défavorables qui pourraient affecter la conduite des travaux.

## De l'entrepreneur spécialisé :

- 1 - S'assurer d'une connaissance globale de ses interventions et celles des autres intervenants au dossier afin de prévenir les impacts sur ses propres travaux
- 2 - S'assurer de connaître et de commenter au besoin l'échéancier directeur de l'entrepreneur général

- 3 - Élaborer son propre échéancier détaillé (nombre d'équipes de travail, nombre de travailleurs par équipe, durée de chaque activité par équipe, délai de commande, de dessins, d'approbation, de fabrication, de livraison et d'installation) qui s'intègre à l'échéancier directeur de l'entrepreneur général et le lui fournir
- 4 - Contrôler et faire le suivi de son propre échéancier et y attitrer les ressources nécessaires

- 5 - Ne pas attendre qu'on les lui demande pour apporter les ajustements et les redressements nécessaires
- 6 - Inclure à l'échéancier le nombre de jours de délai pour pallier les conditions climatiques défavorables qui pourraient affecter la conduite des travaux
- 7 - Ajuster ses efforts en fonction de l'échéancier et tenir informé son client de tout retard d'approvisionnement.

## Des professionnels :

- 1 - S'assurer que les dates de début, les dates intermédiaires, les dates de fin, les durées, la séquence et les contraintes sont clairement identifiées aux documents d'appel d'offres

- 2 - Effectuer une sélection de matériaux et une conception qui tiennent compte de l'échéancier du projet et des conditions climatiques

- 3 - Contrôler et faire le suivi du respect des dates d'échéance de ses propres engagements et livrables (respecter les délais de production de ses documents et d'approbation) et attitrer une ressource.

## Du donneur d'ouvrage :

- 1 - Organiser une réunion de démarrage avec tous les intervenants afin de bien expliquer les contraintes. Indiquer l'importance de l'échéancier et effectuer des points de contrôles connus
- 2 - Avoir un échéancier réaliste dès le départ

- 3 - Exiger de l'entrepreneur un suivi hebdomadaire de l'échéancier. Bonifier cet échéancier de la signature des intervenants au dossier
- 4 - Adapter (si possible) le délai de livraison selon les changements au chantier

- 5 - Exiger le dépôt de la mise à jour de l'échéancier avec la demande de paiement
- 6 - Spécifier que le paiement sera effectué seulement si l'échéancier est fourni.



# III - EXÉCUTION ET LIVRAISON

## 2. Paiements et délais de paiement

### Contexte

Le respect du processus de paiement est à la base du bon déroulement d'un projet et des bonnes relations entre les intervenants. Il a un impact très important sur le flux de trésorerie des PME et TPE, et sur l'économie en général. L'importance des délais de paiement peut être illustrée par certaines mesures prises en Europe. En Allemagne (2000) et en France (2009), une loi pour lutter contre les retards de paiement à l'égard des Marchés publics a été adoptée.

### Problématique

Trop souvent, les délais contractuels de paiement ne sont pas respectés, tant entre le donneur d'ouvrage et l'entrepreneur général, qu'entre l'entrepreneur général et l'entrepreneur spécialisé. De ce fait, un climat de méfiance s'installe et rend plus difficiles les relations et les communications entre les intervenants.

Les raisons à l'origine de cette absence de respect du processus de paiement peuvent être multiples :

- Clauses contractuelles de paiement imprécises
- Processus lourd et fastidieux
- Indifférence face au non-respect des étapes ou des délais contractuels de paiement.

Les manquements principaux sont les suivants :

- Retard pour soumettre la ventilation du prix forfaitaire
- Retard pour l'approbation de la ventilation du prix forfaitaire
- Retard dans la production des avancements progressifs mensuels
- Retard dans l'approbation des avancements progressifs mensuels
- Facturation hors délai
- Facturation comportant des changements non approuvés
- Facturation non conforme à l'avancement progressif mensuel approuvé
- Facturation non conforme quant aux formulaires exigés, quant aux pièces justificatives exigées
- Retards au niveau de l'émission du certificat de paiement.

### Recommandations générales

Tout bon projet devrait avoir, à même les documents d'appel d'offres et, par la suite dans les documents contractuels, une grille décrivant clairement et précisément chacune des étapes du processus de paiement en y indiquant pour chacune d'elles :

- Le rôle et la responsabilité de chacun des intervenants
- Le délai imparti ou la date ultime de réalisation
- Les documents et formulaires exigés
- Les conséquences reliées au fait de ne pas respecter les procédures et délais rattachés à chacune des étapes.

Le processus contractuel complet de paiement devrait être de 30 jours ou moins et ne jamais excéder 45 jours.

Les termes de paiements particuliers tenant compte de la production d'éléments spécialement préparés pour l'ouvrage devraient être considérés afin que le paiement et le transfert de propriété puissent se faire avant l'installation.

### Remarques

La Banque de France a mis sur pied l'OBSERVATOIRE DES DÉLAIS DE PAIEMENT. Selon son analyse économique, une réduction des délais de paiement interentreprises comporte de nombreuses vertus en termes de financement des entreprises. Elle limite de facto l'exposition aux risques interentreprises, en particulier pour les entreprises ayant des délais clients élevés, ce qui permet de réduire les défaillances en chaîne des PME/TPE (voir pages 23 et 24 du rapport 2011).

L'Ontario s'intéresse également à ce type de loi. En 2011 une loi similaire à ce qui existe en Europe a été présentée (Prompt Payment Act), mais elle est morte au feuillet. Toutefois, le débat sur la question se poursuit.

# RECOMMANDATIONS à l'égard



## De l'entrepreneur général :

- 1 - Lire dans les documents d'appel d'offres et son contrat, les dispositions concernant les conditions de paiement
- 2 - Demander, au moment de l'appel d'offres, la grille du processus de paiement
- 3 - Maîtriser le processus contractuel de paiement et respecter les étapes et conditions le concernant et concernant ses entrepreneurs spécialisés
- 4 - Soumettre à temps, pour approbation, la ventilation du prix forfaitaire
- 5 - Soumettre, en utilisant la ventilation du prix forfaitaire précédemment approuvée, à la date prescrite, pour approbation, l'avancement progressif mensuel
- 6 - Permettre aux entrepreneurs spécialisés concernés, dans le cas où l'avancement approuvé est différent de l'avancement demandé, de faire valoir et de défendre dans un court temps, auprès du professionnel impliqué, l'avancement des travaux demandés
- 7 - Facturer selon : les formulaires exigés, accompagnés des pièces justificatives exigées, selon l'avancement progressif mensuel approuvé et ce, dans les délais prescrits
- 8 - Ne facturer que les changements dûment approuvés
- 9 - Exiger du professionnel l'émission et la transmission d'un certificat de paiement dans les délais
- 10 - Respecter, lorsque applicable, le délai de paiement de la clause de « paiement sur paiement » liant l'entrepreneur général et l'entrepreneur spécialisé
- 11 - Facturer les pénalités ou frais d'intérêt selon les dispositions contractuelles lorsque les délais de paiement ne sont pas respectés
- 12 - Fournir dans les délais et selon la forme prescrite, les formulaires administratifs requis (quittance, résolution, déclaration, etc.)
- 13 - Accepter d'être facturé pour les retards de paiement lui étant imputables
- 14 - Dans les situations particulières de litiges, envisager de faire des chèques conjoints au lieu de cumuler des délais de paiements.

## De l'entrepreneur spécialisé :

- 1 - Lire, dans les documents d'appel d'offres et les contrats, les dispositions concernant les conditions de paiement
- 2 - Demander, au moment de l'appel d'offres, la grille du processus de paiement
- 3 - Maîtriser le processus contractuel de paiement et respecter les étapes et conditions le concernant
- 4 - Soumettre à temps, pour approbation, la ventilation du prix forfaitaire
- 5 - Soumettre, en utilisant la ventilation du prix forfaitaire précédemment approuvée, à la date prescrite, pour approbation, l'avancement progressif mensuel
- 6 - Facturer selon l'avancement progressif mensuel approuvé
- 7 - Facturer selon les formulaires exigés, accompagnés des pièces justificatives exigées et ce, dans les délais prescrits
- 8 - Ne facturer que les changements dûment approuvés
- 9 - Exiger de l'entrepreneur général la transmission d'un certificat de paiement émis par lui ou le professionnel, dans les délais
- 10 - Facturer les conséquences financières (pénalités, intérêts) lorsque les délais de paiement ne sont pas respectés
- 11 - Fournir dans les délais et selon les prescriptions, les formulaires administratifs requis en échange d'un paiement (quittance, résolution, déclaration, etc.)
- 12 - Accepter d'être facturé pour les retards de paiement lui étant imputables.

## Des professionnels :

- 1 - Voir à l'élaboration de la grille des étapes du processus de paiement décrite à la recommandation générale
- 2 - S'assurer que les documents d'appel d'offres et de soumissions et, par la suite les documents contractuels, incorporent la grille des étapes du processus de paiement
- 3 - Maîtriser le processus contractuel de paiement et respecter les étapes et conditions le concernant
- 4 - Approuver dans les délais prescrits la ventilation du prix forfaitaire, en établissant les balises qui seront utilisées pour déterminer l'avancement progressif mensuel des travaux
- 5 - Approuver dans les délais prescrits, les avancements progressifs mensuels
- 6 - Approuver et recommander, dans les délais prescrits, la facturation de l'avancement progressif mensuel approuvé
- 7 - Émettre un certificat de paiement dans les délais prescrits
- 8 - Accepter d'être facturé pour le non-respect des délais contractuels de paiement prescrits lui étant imputables.

## Du donneur d'ouvrage :

- 1 - Participer à l'élaboration de la grille des étapes du processus de paiement décrite à la recommandation générale
- 2 - S'assurer que les délais et détails du processus de paiement contractuel sont conformes avec les restrictions, délais et obligations reliés au financement du projet
- 3 - S'assurer que les documents d'appel d'offres et les documents contractuels incorporent la grille des étapes du processus de paiement
- 4 - Assumer son rôle de principal responsable du processus global et contractuel de paiement afin d'être en mesure d'effectuer les paiements dans les délais contractuels prescrits
- 5 - Accepter d'être facturés pour le non-respect des délais contractuels de paiement prescrits
- 6 - Dans les situations particulières de litiges, envisager de faire des chèques conjoints au lieu de cumuler des délais de paiements.

# III - EXÉCUTION ET LIVRAISON

## 3. Approbation et paiement des changements

### Contexte

Tout projet fait l'objet de changements en cours d'exécution. De tels changements peuvent avoir un impact sur le coût et sur les délais de réalisation d'un projet.

### Problématique

Les trop longs délais pour le paiement et le processus souvent difficile de règlement créent un climat de méfiance ayant un impact direct sur les relations entre les intervenants et parfois sur la productivité au chantier.

Les raisons à l'origine de ces longs délais peuvent être multiples :

- Absence de processus de règlement d'un ou de plusieurs changements
- Absence d'estimation préalable à l'émission officielle du changement par le professionnel
- Émission officielle d'un changement sans l'autorisation préalable donnée au professionnel par le donneur d'ouvrage
- Émission officielle tardive, retardant l'évolution du chantier et occasionnant des impacts connexes et supplémentaires
- Changements nombreux causant une congestion dans le processus de règlement
- Changements si nombreux que l'évaluation de l'impact et des coûts indirects de chacun des changements et de la globalité des changements est difficile à déterminer
- Changements soumis en retard et de façon incomplète par les entrepreneurs
- Délais d'analyse, de recommandation et d'approbation disproportionnés face au délai d'exécution
- Analyse et recommandation faites par une entité agissant en tant que juge et partie
- Processus de recommandation et d'approbation faits à deux ou plusieurs niveaux
- Changements parfois émis afin de valider la faisabilité et les coûts et par la suite annulés (estimation gratuite).

### Recommandations générales

Tout bon projet devrait avoir, à même les documents d'appel d'offres et, par la suite dans les documents contractuels, une grille décrivant clairement et précisément chacune des étapes du processus de règlement des changements en y indiquant pour chacune d'elles :

- Le rôle et la responsabilité de chacun des intervenants
- Le délai imparti ou la date ultime de réalisation
- Les documents et formulaires exigés
- Les conséquences reliées au fait de ne pas respecter les procédures et les délais rattachés à chacune des étapes.

Les documents d'appel d'offres et, par la suite les documents contractuels, devraient prévoir des mécanismes contractuels facilitant les règlements (taux horaire, prix unitaires, ventilation détaillée des prix contractuels de base, etc.).

Le processus contractuel complet de règlement des changements « exécutoires » devrait permettre, à tout le moins, de facturer les travaux effectués pour un changement dans la demande de paiement progressive du mois suivant l'exécution. En l'absence d'un règlement final, le processus devrait prévoir et permettre une facturation partielle dans la demande de paiement progressive du mois suivant l'exécution. L'entrepreneur conservera ses droits de réclamer les sommes impayées.

Le processus contractuel complet de règlement des changements « non exécutoires » devrait être adapté afin que l'approbation finale n'entrave pas la progression des travaux.

Le processus de règlement des changements devrait être sous la responsabilité d'une tierce partie (contrôleur de coûts).

Il faudrait dédommager les entrepreneurs pour les frais d'administration, d'estimation et de profit, lorsqu'un changement est émis, que des prix sont soumis et que le changement est par la suite annulé.

### Remarques

Les conflits les plus fréquents relatifs à la détermination du prix d'un changement sont leur composition. Quels sont les frais qui doivent être considérés comme étant des coûts et ceux qui doivent être considérés comme étant du profit ? Le Règlement sur les contrats de travaux de construction des organismes publics, RRQ, c C-65.1, r 5 prévoit un mécanisme visant à régler en partie le problème de délai de paiement (articles 44 et suivants) et de détermination des éléments composant le coût d'un changement (annexe 6 du règlement). Le processus de médiation obligatoire n'est toutefois pas fréquemment utilisé.

Le contrat standardisé CCDC -2 énumère également les éléments qui doivent être considérés dans l'établissement des coûts attribuables à une directive de modification (article CG6.3.7, CCDC-2, 2008).

Voir aussi commentaires concernant l'importance du respect des délais de paiement sur le fonctionnement des PME et TPE (section précédente).



# RECOMMANDATIONS à l'égard



## De l'entrepreneur général :

- 1 - Lire, dans les documents d'appel d'offres et son contrat, les articles concernant le processus de règlement des changements
- 2 - Demander, au moment de l'appel d'offres, la grille du processus de règlement des changements
- 3 - Maîtriser le processus de règlement des changements et respecter les étapes et conditions le concernant et concernant ses entrepreneurs spécialisés
- 4 - Faire accepter, dès le début, une liste des taux horaires et une référence de prix
- 5 - Agir avec diligence en soumettant à temps et de manière complète, pour approbation, le prix et le délai, s'il en est, pour chacun des changements. En l'absence de changement écrit, s'assurer de détailler et de décrire la portée de toutes les implications de la demande de changement

- 6 - S'assurer de soumettre autant les coûts que les impacts sur l'échéancier
- 7 - Utiliser les formulaires exigés
- 8 - Permettre aux entrepreneurs spécialisés concernés, dans le cas où les implications approuvées diffèrent des implications demandées, de faire valoir et de défendre leur point de vue, auprès du professionnel impliqué
- 9 - Exiger l'émission d'une recommandation écrite par le professionnel concerné. En l'absence d'un écrit émis par le professionnel, voir à consigner par écrit les échanges verbaux à cet égard
- 10 - Exiger l'émission d'une approbation écrite par le donneur d'ouvrage. En l'absence d'un écrit émis par le donneur d'ouvrage, voir à consigner par écrit les échanges verbaux à cet égard

- 11 - Dès que le processus de règlement fait défaut, exiger des rencontres spéciales de discussions et de règlements. Estimer et faire autoriser les changements avant de les effectuer
- 12 - À défaut d'entente préalable, proposer l'exécution des modifications en temps et en matériel, noter le constat quotidien des dépenses
- 13 - À défaut d'entente sur l'existence d'un changement, faire intervenir une tierce partie avec l'accord du donneur d'ouvrage
- 14 - Avoir une attitude d'ouverture.

## De l'entrepreneur spécialisé :

- 1 - Lire, dans les documents d'appel d'offres et les contrats, les articles concernant le processus de règlement des changements
- 2 - Demander, au moment de l'appel d'offres, la grille du processus de règlement des changements
- 3 - Maîtriser le processus de règlement des changements et respecter les étapes et conditions le concernant

- 4 - Agir avec diligence en soumettant à temps, dans les délais et de manière complète, pour approbation, le détail de chacun des changements, qu'il y ait des implications ou non. Se rappeler qu'à cet égard, l'entrepreneur général dépend toujours du plus lent de ses entrepreneurs spécialisés. En l'absence d'une demande de changement écrite, s'assurer de détailler et de décrire toute la portée de la demande de changements
- 5 - S'assurer de soumettre autant les coûts que les impacts sur l'échéancier

- 6 - Utiliser les formulaires exigés
- 7 - Exiger l'émission d'une approbation écrite par l'entrepreneur général
- 8 - Signifier avec diligence les divergences avec les implications approuvées
- 9 - Dès que le processus de règlement fait défaut, exiger des rencontres spéciales de discussions et de règlements. Estimer et faire autoriser les changements avant de les effectuer
- 10 - Avoir une attitude d'ouverture.

## Des professionnels :

- 1 - Voir à l'élaboration de la grille des étapes du processus de règlement des changements décrite à la recommandation générale
- 2 - S'assurer que les documents d'appel d'offres et de soumissions et, par la suite les documents contractuels, incorporent la grille des étapes du processus de règlement des changements

- 3 - Maîtriser la grille du processus de règlement des changements et respecter les étapes et conditions le concernant
- 4 - Faire autoriser par le donneur d'ouvrage l'émission officielle de chacun des changements
- 5 - Accompanyer sa demande d'autorisation d'émission par le donneur d'ouvrage d'une évaluation des implications dudit changement (financières et échéancier)
- 6 - Émettre les changements rapidement et en temps opportun, par écrit, avec détails et précisions (croquis et dessins)

- 7 - Dans un esprit d'ouverture, analyser, recommander et approuver, par écrit, avec diligence et dans les délais prescrits, les implications soumises (financières, échéancier)
- 8 - Signifier par écrit, avec diligence et détails, les divergences avec les implications soumises
- 9 - Accepter de participer avec ouverture à des rencontres spéciales de discussions et règlements, autant avec l'entrepreneur général qu'avec les entrepreneurs spécialisés.

## Du donneur d'ouvrage :

- 1 - Participer à l'élaboration de la grille des étapes du processus de règlement des changements décrite à la recommandation générale
- 2 - S'assurer que les documents d'appel d'offres et de soumissions et, par la suite les documents contractuels, incorporent la grille des étapes du processus de règlement
- 3 - Assumer son rôle de principal responsable du mandat des professionnels selon le contrat le liant avec l'entrepreneur général

- 4 - Exiger d'obtenir une évaluation des implications (financières et échéancier) des professionnels, préalablement à l'autorisation d'émission officielle de chacun des changements
- 5 - Voir à autoriser l'émission officielle de chacun des changements
- 6 - Voir à ce que les changements soient émis rapidement et en temps opportun, par écrit, avec détails et précisions (croquis et dessins)
- 7 - Voir à ce que les analyses, recommandations et approbation écrites, soient émises avec diligence et dans les délais prescrits
- 8 - Voir à ce que les divergences avec les implications soumises soient signifiées par écrit, avec diligence et détails

- 9 - Accepter de participer avec ouverture à des rencontres spéciales de discussions et règlements, autant avec l'entrepreneur général qu'avec les entrepreneurs spécialisés
- 10 - S'assurer de la disponibilité de contingences et de fonds suffisants au paiement d'un changement, dès son émission
- 11 - S'assurer de bien divulguer et diffuser les limites d'autorisation et d'approbation de ses intervenants
- 12 - Assujettir le processus de règlement des changements à une tierce partie qui ne soit pas juge et partie
- 13 - Éviter les changements tardifs ou les traiter par commandes séparées ou en travaux différés.



# III - EXÉCUTION ET LIVRAISON

## 4. Dépassement de coûts et contrôle de coûts

### Contexte

Le contrôle de coûts est une activité qui s'exécute pendant les travaux et qui est directement reliée aux engagements initiaux et aux changements. Il est à la base de toutes les décisions et influence le déroulement d'un projet.

### Problématique

Les raisons à l'origine d'un dépassement de coûts sont multiples :

Mauvais suivi des plans et du budget

- Conception d'origine modifiée
- Échéancier variable
- Contingences insuffisantes face aux imprévus de chantier
- Programme de contrôle de coûts incomplet, lourd, pas à jour
- Absence de ressource dédiée au contrôle de coûts

### Recommandation générale

Le contrôle de coûts doit être confié à des ressources spécifiquement dédiées à l'analyse continue des estimations de coûts en fonction des imprévus et des changements permettant de prévoir les coûts finaux et de déterminer les variations avec les budgets initiaux.



# RECOMMANDATIONS à l'égard



## De l'entrepreneur général :

- 1 - Fournir à temps les informations concernant le coût des changements
- 2 - Aviser en temps opportun des réclamations à venir.

## De l'entrepreneur spécialisé :

- 1 - Fournir à temps les informations concernant les impacts des changements
- 2 - Aviser en temps opportun des réclamations à venir
- 3 - Le cas échéant, faire les révisions des dénonciations de contrat à temps.

## Des professionnels :

- 1 - Collaborer et participer à l'évaluation des changements
- 2 - Participer activement aux solutions de réduction de coûts.

## Du donneur d'ouvrage :

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1 - Assurer le financement et la disponibilité des fonds suffisants</li><li>2 - En cours de projet, ne pas avoir peur de divulguer le statut des contingences disponibles</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>3 - S'assurer d'avoir mis en place l'équipe responsable du contrôle de coûts</li><li>4 - Exiger des suivis et des rapports fréquents sur le contrôle de coûts</li><li>5 - S'impliquer, analyser et réagir aux suivis et rapports de coûts</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>6 - Exiger, participer et assumer son rôle d'influence aux efforts de réduction de coûts</li><li>7 - Assumer l'impact de ses décisions sur les coûts.</li></ol> |
|---|---|---|



# III - EXÉCUTION ET LIVRAISON

## 5. Qualité des travaux

### Contexte

Tous sont en droit d'obtenir la qualité de services et de produits pour lesquels ils ont payé.

### Problématique

On remarque régulièrement un manque de qualité tant dans la production des plans et devis qu'au niveau de l'exécution des travaux en chantier. Ce manque de qualité a pour origine :

- Un calendrier de réalisation trop rapide affectant souvent la qualité des livrables (plans, devis, travaux)
- Un niveau de surveillance absent, insuffisant ou non adapté au déroulement des travaux
- Un manque de rigueur et de professionnalisme de la part des entrepreneurs, sous prétexte que les travaux feront l'objet de surveillance et d'inspection.

### Recommandations générales

- Améliorer le contrôle et le suivi de chantier.
- Lorsque applicable, envisager un processus de sélection (professionnels, entrepreneurs) sur la base d'une préqualification.
- Recourir à des échantillons « grandes tailles » (mock-up) afin d'établir et de convenir des critères de qualité minimaux à atteindre.

# RECOMMANDATIONS à l'égard



## De l'entrepreneur général :

- 1 - Instaurer des moyens de contrôle progressifs, agir avec diligence et professionnalisme
- 2 - Déterminer avec les intervenants des points de contrôle pour s'assurer du niveau d'exécution à atteindre et à obtenir
- 3 - Instaurer un système de notation des entrepreneurs spécialisés afin de détecter ceux dont la qualité d'exécution est à surveiller
- 4 - Exiger des professionnels des rapports de chacune de leur visite du chantier.

## De l'entrepreneur spécialisé :

- 1 - Instaurer des moyens de contrôle progressifs, agir de façon proactive, autodiscipline et autocritique
- 2 - Déterminer avec les intervenants des points de contrôle pour s'assurer du niveau d'exécution à atteindre et à obtenir
- 3 - Exiger des professionnels des rapports de chacune de leur visite du chantier.

## Des professionnels :

- 1 - Lors de ses visites de chantier, voir à tenir informé, de façon proactive, les entrepreneurs à propos des anomalies ou des corrections à apporter
- 2 - S'assurer de consigner ces anomalies dans des rapports de chacune de leur visite de chantier
- 3 - Définir des points de contrôles précis par spécialité
- 4 - Conseiller le donneur d'ouvrage sur le niveau de surveillance requis
- 5 - Lors de ses activités de surveillance et d'inspection, en fonction du contexte d'exécution, agir avec professionnalisme, équité et « gros bon sens ».

## Du donneur d'ouvrage :

- 1 - Donner et se donner le temps pour bien faire les choses
- 2 - Exiger des professionnels l'émission régulière et progressive de rapports de visite et d'inspection
- 3 - Accorder des budgets suffisants à la surveillance, en fonction du niveau de qualité souhaité
- 4 - Convenir avec précision et détails, du niveau de surveillance et d'inspection demandé aux professionnels et s'assurer que le service correspondant est rendu.

# III - EXÉCUTION ET LIVRAISON

## 6. Liste et correction de déficiences

### Contexte

La correction de déficiences doit débiter avec les travaux et ne pas retarder la livraison du bâtiment au donneur d'ouvrage.

### Problématique

L'identification et la correction de déficiences sont trop souvent reportées à la fin, exécutées inadéquatement et peuvent retarder la livraison au donneur d'ouvrage, engendrer des problèmes légaux et des retards de paiement.

Les raisons à l'origine de ces délais de paiement de la retenue peuvent être multiples :

- Absence ou négligence dans l'identification et la correction de déficiences à cause de contrats imprécis ou non suivis
- Négligence des entrepreneurs dans leur propre identification et correction de déficiences
- Manque de planification et d'expérience des intervenants
- Manque de perception du lien « qualité-travail » des entrepreneurs et paiement par le donneur d'ouvrage
- Manque de communication entre les divers intervenants
- Non-respect des étapes ou du processus d'identification et de correction des déficiences :
  - o Non-respect ou méconnaissance des exigences contractuelles techniques et administratives
  - o Absence ou délai dans la demande d'inspection
  - o Délai d'inspection
  - o Délai dans l'émission des listes de déficiences
  - o Listes de déficiences incomplètes, imprécises et soumises à plus d'un intervenant par spécialité
  - o Listes comprenant des déficiences mal définies des éléments qui ne sont pas des déficiences ou qui sont contestables
  - o Listes de déficiences soumises en séquence
  - o Non-responsabilisation ou manque d'actions proactives de la part des entrepreneurs face à leurs obligations de fin de projet concernant les déficiences
  - o Délais dans la correction des déficiences et dans l'approbation des corrections
  - o Correction des déficiences en plusieurs visites nécessitant plusieurs inspections
  - o Manque d'imputabilité et de suivi du responsable de la correction des déficiences
- Processus basé sur la performance du plus lent des intervenants et ne permettant pas de libérer les plus performants
- Travaux souvent longs à approuver
- Sous-traitants qui n'ont aucune déficience sont pénalisés

### Recommandations générales

- Améliorer le processus de livraison du chantier
- Insérer à même les documents d'appel d'offres et par la suite, les documents contractuels, une grille décrivant clairement chacune des étapes du processus d'identification et de correction de déficiences :
  - o Le rôle et la responsabilité de chacun des intervenants
  - o Le délai imparti ou la date ultime de réalisation
  - o Les documents et formulaires exigés
  - o Les conséquences reliées au fait de ne pas respecter les procédures et les délais rattachés à chacune des étapes.
- Le processus doit être clair et simple quant aux exigences contractuelles techniques et administratives
- Le processus et sa durée totale doivent être adaptés à la durée et à l'envergure du projet
- L'ensemble des intervenants doit faire preuve de diligence, voire agir de façon proactive et avec coopération
- Le processus devrait permettre de terminer les travaux, en obtenir réception et de libérer la retenue
- Un mécanisme de libération de retenue doit être envisagé en contrepartie d'une garantie supplémentaire (ex. : cautionnement d'entretien, retenue spécifique par l'entrepreneur spécialisé, par déficience, etc.).

# RECOMMANDATIONS à l'égard



## De l'entrepreneur général :

- 1 - Lire les documents d'appel d'offres et son contrat, plus spécifiquement, les articles concernant le processus d'identification et de correction des déficiences
- 2 - Maîtriser le processus contractuel d'identification et de correction des déficiences et respecter les étapes et les conditions le concernant et concernant ses entrepreneurs spécialisés
- 3 - Corriger ou faire corriger les déficiences au fur et à mesure, dès le début des travaux; annexer aux procès-verbaux de réunions de chantier les listes de déficiences à corriger
- 4 - Procéder, de façon proactive à sa propre inspection des travaux et procéder aux corrections requises

- 5 - Demander en temps opportun les inspections par les professionnels en ayant préalablement obtenu le même genre de demande de ses entrepreneurs spécialisés
- 6 - Assurer un suivi proactif sur le délai d'émission des listes de déficiences
- 7 - À la réception des listes de déficiences, en assurer la répartition par spécialité et la diffusion aux entrepreneurs concernés, en prenant soin de préciser les délais impartis à leurs corrections
- 8 - S'assurer de dénoncer avec diligence les divergences d'opinions sur les listes de déficiences émises par les professionnels

- 9 - Corriger et faire corriger les déficiences avec diligence et dans les délais impartis
- 10 - Afin de limiter les visites d'inspection et de rendre imputables ses intervenants, exiger des confirmations écrites des entrepreneurs spécialisés de la correction de leurs déficiences
- 11 - Procéder, après avis aux entrepreneurs spécialisés retardataires, à la correction des déficiences
- 12 - Facturer aux retardataires les conséquences financières (pénalités, intérêts) lorsque les délais liés aux déficiences ne sont pas respectés.

## De l'entrepreneur spécialisé :

- 1 - Lire les documents d'appel d'offres et son contrat, plus spécifiquement, les articles concernant le processus d'identification et de correction des déficiences
- 2 - Corriger les déficiences au fur et à mesure, dès le début des travaux et avant sa propre démobilisation
- 3 - Maîtriser le processus contractuel d'identification et de correction des déficiences des travaux et conséquemment du paiement

- 4 - Procéder de façon proactive à sa propre inspection des travaux et procéder aux corrections requises
- 5 - Exiger en temps opportun les inspections par les professionnels
- 6 - Assurer un suivi proactif sur le délai d'émission des listes de déficiences
- 7 - S'assurer de dénoncer avec diligence les divergences d'opinions sur les listes de déficiences reçues

- 8 - Corriger les déficiences avec diligence et dans les délais impartis
- 9 - Inspecter et confirmer par écrit la fin de la correction de ces déficiences
- 10 - Facturer aux retardataires les conséquences financières (pénalités, intérêts) lorsque les délais liés aux déficiences ne sont pas respectés
- 11 - Accepter d'être facturé lorsque les délais liés aux déficiences lui sont imputables.

## Des professionnels :

- 1 - Avant le début des travaux de certaines spécialités, tenir une réunion de démarrage avec les entrepreneurs concernés, y traiter de qualité des travaux et de prévention des déficiences
- 2 - Procéder avec diligence et dans les délais prescrits aux inspections

- 3 - Émettre avec diligence et dans les délais prescrits, de façon claire et précise, les listes de déficiences, les émettre en une seule étape, en prenant soin de concilier les commentaires de l'ensemble des intervenants du donneur d'ouvrage
- 4 - Émettre le certificat de fin de travaux

- 5 - Facturer aux retardataires les conséquences financières (pénalités, intérêts) lorsque les délais liés aux déficiences ne sont pas respectés
- 6 - Accepter d'être facturés lorsque les délais liés aux déficiences leur sont imputables.

## Du donneur d'ouvrage :

- 1 - Participer en une seule étape avec les professionnels et les entrepreneurs à l'identification et aux listes des déficiences
- 2 - Accepter d'être facturé pour le non-respect des délais contractuels de paiement prescrits.

# III - EXÉCUTION ET LIVRAISON

## 7. Livraison des travaux/Fin du contrat/Paiement des retenues

### Contexte

Le processus de paiement des retenues est à la base d'une fin de projet et d'un transfert harmonieux du bâtiment au donneur d'ouvrage.

### Problématique

Le stade de la réception de l'ouvrage comporte beaucoup d'enjeux juridiques qui font en sorte que l'ensemble des intervenants veulent être juridiquement couverts et détenir suffisamment d'argent pour être à l'abri de tout manquement contractuel. Le retard à recevoir le paiement de la retenue a le même impact sur les entreprises que celui du retard des paiements progressifs. Les retards à payer la retenue peuvent être de plusieurs mois. Ces délais sont souvent disproportionnés en regard des délais d'exécution. Ces paiements sont importants pour les entreprises qui les supportent sur une longue période. Cela constitue une problématique à ce point répandue que certains entrepreneurs vont tenter de se faire reconnaître un avancement des travaux supérieur à ce qu'il est réellement afin de financer par anticipation le délai de paiement de la retenue.

Les raisons à l'origine de ces délais de paiement de la retenue peuvent être multiples :

- Exigences contractuelles imprécises, non adaptées à l'envergure et la durée du projet, processus lourd et fastidieux :
  - o Absence de liste d'obligations mutuelles et de délais d'exécution correspondants
  - o Documentations techniques exigibles imprécises et génériques
  - o Documentations administratives exigibles imprécises et génériques
- Manque de communication entre les divers intervenants
- Non-respect des étapes ou du processus d'identification et de correction des déficiences :
  - o Non-respect ou méconnaissance des exigences contractuelles techniques et administratives
  - o Absence ou délai dans la demande d'inspection
  - o Délai d'inspection et d'émission des listes de déficiences par spécialité
  - o Non-responsabilisation ou manque d'actions proactives de la part des entrepreneurs face à leurs obligations de fin de projet (documentations, inspections, déficiences)
- Processus basé sur la performance du plus lent des intervenants et ne permettant pas de libérer les plus performants
- Travaux souvent longs à approuver

### Recommandations générales

- Insérer à même les documents d'appel d'offres et par la suite, les documents contractuels, une grille décrivant clairement chacune des étapes du processus d'identification et de correction de déficiences :
  - o Le rôle et la responsabilité de chacun des intervenants
  - o Le délai imparti ou la date ultime de réalisation
  - o Les documents et formulaires exigés
  - o Les conséquences reliées au fait de ne pas respecter les procédures et les délais rattachés à chacune des étapes.
- Le processus doit être clair et simple quant aux exigences contractuelles techniques et administratives et sa durée totale doit être adaptée à la durée et à l'envergure du projet
- L'ensemble des intervenants doit faire preuve de diligence, voire agir de façon proactive et avec coopération : les entrepreneurs doivent s'assurer à l'avance que les documents qu'ils fourniront (garanties, dessins, etc.) sont conformes à la demande (voir annexe 3, étape 1A)
- Le processus devrait permettre de terminer les travaux, en obtenir réception et de libérer la retenue
- Un mécanisme de libération de retenue doit être envisagé en contrepartie d'une garantie supplémentaire (ex. : cautionnement d'entretien, retenue spécifique par l'entrepreneur spécialisé, par déficience, etc.).

# RECOMMANDATIONS à l'égard



## De l'entrepreneur général :

- 1 - Lire les documents d'appel d'offres et son contrat, plus spécifiquement, les articles concernant le processus de réception des travaux et par le fait même, du paiement de la retenue
- 2 - Demander au moment de l'appel d'offres, la grille du processus de réception des travaux et par le fait même, du paiement de la retenue
- 3 - Maîtriser le processus contractuel de réception des travaux et conséquemment du paiement de la retenue et respecter les étapes et les conditions le concernant et concernant ses entrepreneurs spécialisés
- 4 - Demander en temps opportun les listes des documentations techniques et administratives à fournir

- 5 - Diffuser à ses entrepreneurs spécialisés, les listes des documentations techniques et administratives à fournir
- 6 - Agir de façon diligente face à ses obligations de fin de projet (documentations, inspections, déficiences)
- 7 - S'assurer de fournir en temps opportun et dans la forme exigée, la documentation technique et administrative
- 8 - Exiger du professionnel l'émission du certificat de fin de travaux

- 9 - Facturer les conséquences financières (pénalité, intérêt) lorsque les délais reliés aux étapes du processus contractuel de réception des travaux ne sont pas respectés
- 10 - Accepter d'être facturés pour le non-respect des étapes du processus contractuel de réception des travaux qui lui sont imputables

## De l'entrepreneur spécialisé :

- 1 - Lire les documents d'appel d'offres et son contrat, plus spécifiquement, les articles concernant le processus de réception des travaux et par le fait même, du paiement de la retenue
- 2 - Demander au moment de l'appel d'offres, la grille du processus de réception des travaux et par le fait même, du paiement de la retenue
- 3 - Maîtriser le processus contractuel de réception des travaux et conséquemment du paiement de la retenue de paiement et respecter les étapes et les conditions le concernant

- 4 - Exiger en temps opportun les listes des documentations techniques et administratives à fournir
- 5 - Agir de façon proactive face à ses obligations de fin de projet (documentations, inspections, déficiences)
- 6 - S'assurer de fournir en temps opportun et dans la forme exigée la documentation technique et administrative
- 7 - Facturer les conséquences financières (pénalité, intérêt) lorsque les délais reliés aux étapes du processus contractuel de réception des travaux ne sont pas respectés

- 8 - Accepter d'être facturés pour le non-respect des étapes du processus contractuel de réception des travaux qui lui sont imputables.

## Des professionnels :

- 1 - Voir à l'élaboration de la grille des étapes du processus de réception des travaux et conséquemment du paiement de la retenue décrite à la recommandation générale
- 2 - S'assurer que les documents d'appel d'offres et par la suite, les documents contractuels incorporent la grille des étapes du processus de réception des travaux et conséquemment du paiement de la retenue
- 3 - Maîtriser le processus de réception des travaux et conséquemment du paiement de la retenue et respecter les étapes et conditions le concernant

- 4 - Diffuser en temps opportun (si possible au stade de l'appel d'offres), de façon claire, précise, explicite et non générique, les listes des documentations techniques et administratives exigées
- 5 - Avec diligence et dans les délais prescrits, procéder à l'approbation de la documentation technique et administrative soumise
- 6 - Émettre le certificat de fin de travaux

- 7 - Facturer les conséquences financières (pénalité, intérêt) lorsque les délais reliés aux étapes du processus contractuel de réception des travaux ne sont pas respectés
- 8 - Accepter d'être facturés pour le non-respect des étapes du processus contractuel de réception des travaux qui lui sont imputables.

## Du donneur d'ouvrage :

- 1 - Participer à l'élaboration de la grille des étapes du processus de réception des travaux et conséquemment du paiement de la retenue décrite à la recommandation générale
- 2 - S'assurer que les délais et les détails du processus de réception des travaux et conséquemment du paiement de la retenue sont conformes avec les restrictions, délais et obligations reliés au financement et aux créanciers du projet

- 3 - S'assurer que les documents d'appel d'offres et par la suite, les documents contractuels incorporent la grille des étapes du processus de réception des travaux et conséquemment du paiement de la retenue
- 4 - Accepter un processus progressif de libération de la retenue (par entrepreneur spécialisé)
- 5 - S'assurer que les dispositions contractuelles font référence à des exigences précises, notamment en matière de documentation technique et administrative exigible

- 6 - Accepter un processus permettant la libération de la retenue en contrepartie d'une garantie supplémentaire (ex. : cautionnement d'entretien)
- 7 - Assumer son rôle de principal responsable du processus global et contractuel de réception des travaux et conséquemment du paiement de la retenue afin d'être en mesure d'effectuer les paiements dans les délais contractuels prescrits
- 8 - Accepter d'être facturé pour le non-respect des délais contractuels de paiement prescrits.



# III - EXÉCUTION ET LIVRAISON

## 8. Communication

### Contexte

La communication constante entre les intervenants est le gage du maintien de bonnes relations, du bon déroulement et du succès d'un projet.

La complexité accrue des projets, leur caractère et leur encadrement juridique, la multiplication des intervenants et la vitesse de réalisation sont autant de raisons qui ont multiplié les communications (verbales et écrites) entre les divers intervenants d'un projet de construction.

### Problématique

Un bon nombre de problèmes et de conflits auraient pu être évités si les personnes concernées avaient cherché à se parler et à se comprendre.

La facilité à communiquer par courriel et à transmettre des fichiers électroniques a réduit les communications verbales et les rencontres où les gens devaient se comprendre. L'usage du courriel ne garantit pas que le message soit compris de la façon souhaitée.

À tort, en présence de situations problématiques et conflictuelles, il y a souvent une réduction des communications verbales et une augmentation des communications écrites, ce qui entraîne un campement sur ses positions. Les projets à changements innombrables en sont un exemple.

Au détriment du bien commun, les projets sont trop souvent dictés par ceux qui crient le plus fort et qui adoptent des positions intransigeantes.

### Recommandations générales

Dès le démarrage d'un projet, convenir des voies de communication, des liens hiérarchiques et obtenir les coordonnées des interlocuteurs .

Peu importe la situation, communiquer avec politesse et courtoisie.

Éviter de « personnaliser » un dossier.

En présence de situations problématiques et conflictuelles, multiplier les rencontres, agir avec ouverture en tentant de « se mettre dans la peau » de l'autre.

Chercher les règlements et les compromis, plutôt que les conflits.

### Remarques

---

L'importance de la communication sur un projet peut prendre plusieurs formes :

- L'implication de l'entrepreneur général au stade de la conception.
- Une meilleure communication des travaux à faire tous les jours (start-up meeting).
- Une discussion sur les problèmes entre professionnels, entrepreneurs général et entrepreneurs spécialisés.

Plusieurs études canadiennes démontrent l'impact d'une meilleure compréhension (basée sur une meilleure communication) du travail à réaliser et des objectifs fixés.

Voir à cet effet :

T. Sloutman PLANNING OF MEGA-PROJECTS - Influence of Execution Planning on Project Performance, University of Twente, janvier 2007.

---



# RECOMMANDATIONS à l'égard



## De l'entrepreneur général :

- 1 - Instaurer des réunions de chantier statutaires avec les entrepreneurs spécialisés où seront abordés tous les aspects du projet (aspects contractuels, administratifs, techniques, échéancier, sécurité)
- 2 - Instaurer un contexte d'ouverture, de collaboration, de transparence
- 3 - Aviser, informer et transmettre avec diligence aux entrepreneurs spécialisés l'information demandée
- 4 - Dans le respect des liens hiérarchiques et contractuels, accepter les communications entre professionnels et entrepreneurs spécialisés. A fortiori, en situation conflictuelle.

## De l'entrepreneur spécialisé :

- 1 - Assister et participer activement aux réunions de chantier statutaires, en y déléguant une personne responsable, décisionnelle et informée.

## Des professionnels :

- 1 - Dans le respect des liens hiérarchiques et contractuels, accepter de communiquer avec l'ensemble des intervenants. A fortiori, en situation conflictuelle.

## Du donneur d'ouvrage :

- 1 - Exiger des rencontres régulières et statutaires de coordination et de chantier.
- 2 - Exiger des procès-verbaux de ces rencontres. Se montrer présent et actif à chaque étape du projet
- 3 - En présence de situations problématiques et conflictuelles, afin d'éviter ou de dénouer les impasses, exiger des rencontres, agir avec ouverture en tentant de « se mettre dans la peau » de l'autre
- 4 - Exiger un professionnalisme de ses intervenants.



# CONCLUSION

Chacun des acteurs de l'industrie de la construction, qu'il soit entrepreneur, donneur d'ouvrage, professionnel, ou autre intervenant, pourrait dès aujourd'hui mettre en pratique les recommandations qui lui sont suggérées. Certaines lui apporteront déjà des retombées intéressantes :

- Meilleure planification
- Plus grande productivité
- Risques réduits
- Relations plus harmonieuses
- Meilleure rentabilité.

Chacun d'entre nous pourrait aussi faire connaître aux personnes qu'il côtoie les recommandations qui le concernent et faire preuve de collaboration : l'effet d'amélioration en sera plus grand et les relations encore meilleures.

De nouvelles méthodes de travail et de livraison de projets sont à nos portes : la modélisation de projets avec les plateformes BIM, la conception intégrée de projets et même le design-construction et les PPP, nous mèneront à travailler ensemble. Les relations plus harmonieuses et une meilleure gestion des projets dès aujourd'hui, nous faciliteront la tâche dès demain.

Le groupe de travail invite aussi tout intervenant, personne ou entité juridique à :

- Se joindre à lui pour développer ce guide de bonnes pratiques
- Faire connaître ce recueil lors de réunions de travail et de rencontres professionnelles
- Critiquer ou commenter sa démarche et ce guide.

Pour ce faire, communiquez avec Nicole Bourque, vice-présidente exécutive à l'ACQ – Québec, par téléphone au 418 687-4121, par télécopieur au 418 687-3026 ou par courriel à [bourquen@acq.org](mailto:bourquen@acq.org) ou directement avec l'un ou l'autre des membres du groupe de travail.

# COMMENTAIRES et autres...



Faites parvenir vos commentaires à :

Nicole Bourque, vice-présidente exécutive

Association de la construction du Québec – Québec

375, rue de Verdun, local 100

Québec (Québec) G1N 3N8

Tél. : 418 687-4121

Télec. : 418 687-3026

Courriel : [bourquen@acq.org](mailto:bourquen@acq.org)


# ANNEXE 1 || VERS LE CHANTIER PARFAIT

## Grille type des étapes du processus de paiement

(Réserve d'application : cette grille se veut être la plus exhaustive possible afin de servir de guide et d'aide-mémoire, pour être adaptée au mode de réalisation, à la nature et à l'envergure de chaque projet).

Étape #	Description de l'étape	Responsable de l'étape	Délai maximal ou date ultime pour exécuter l'étape	Intrant (documentation requise pour exécuter l'étape)
1	Fournir à l'entrepreneur général la ventilation de référence du prix forfaitaire de son sous-contrat	Chaque entrepreneur spécialisé	Dans les cinq (5) jours ouvrables suivant l'obtention du sous-contrat	Obtention/octroi d'un sous-contrat
2	Fournir à l'architecte et aux professionnels la ventilation de référence du prix forfaitaire de son contrat d'entreprise générale	Entrepreneur général	Quinze (15) jours ouvrables avant sa première demande de paiement	Ventilation de référence des prix forfaitaires des sous-contrats de ses entrepreneurs spécialisés
3	Approuver, commenter et retourner à l'entrepreneur général la ventilation de référence du prix forfaitaire du contrat d'entreprise générale	Professionnels	Cinq (5) jours ouvrables après réception de ladite ventilation de référence	Ventilation de référence du prix forfaitaire du contrat d'entreprise générale
4	Fournir aux entrepreneurs spécialisés l'approbation de la ventilation de référence du prix forfaitaire de leur sous-contrat	Entrepreneur général	Trois (3) jours ouvrables après la réception de l'approbation et des commentaires des professionnels	Approbation et commentaires écrits de la part des professionnels concernant la ventilation de référence du prix forfaitaire du contrat d'entreprise générale
5	Pour son sous-contrat et selon la ventilation de référence approuvée, fournir à l'entrepreneur général le pourcentage d'avancement demandé pour les travaux exécutés jusqu'à la fin du mois en cours	Chaque entrepreneur spécialisé	À chaque 20 du mois	Pour la première demande, approbation et commentaires écrits de la ventilation de référence du prix forfaitaire du sous-contrat de l'entrepreneur spécialisé. Pour la deuxième demande et les suivantes, les pourcentages d'avancement approuvés lors de la demande de paiement précédente
6	Selon la ventilation de référence approuvée, fournir à l'architecte et aux professionnels le pourcentage d'avancement demandé pour les travaux exécutés jusqu'à la fin du mois en cours	Entrepreneur général	À chaque 25 du mois	Pour la première demande, approbation et commentaires écrits de la ventilation de référence du prix forfaitaire du contrat de l'entrepreneur général. Pour la deuxième demande et les suivantes, les pourcentages d'avancement approuvés lors de la demande de paiement précédente
7	Visiter le chantier afin d'approuver, de commenter et de retourner à l'entrepreneur général l'avancement demandé pour les travaux qui seront exécutés à la fin du mois en cours	Professionnels	Cinq (5) jours ouvrables après réception de la demande de l'avancement des travaux	Ventilation du prix forfaitaire du contrat d'entreprise générale avec les pourcentages d'avancement demandés jusqu'à la fin du mois en cours
8	Fournir aux entrepreneurs spécialisés le pourcentage d'avancement approuvé par le professionnel pour chaque sous-contrat	Entrepreneur général	Trois (3) jours ouvrables après la réception de l'approbation et des commentaires des professionnels	Approbation et commentaires écrits de la part des professionnels concernant l'avancement des travaux du contrat d'entreprise générale

# ANNEXE 1 || VERS LE CHANTIER PARFAIT

## Grille type des étapes du processus de paiement

(Réserve d'application : cette grille se veut être la plus exhaustive possible afin de servir de guide et d'aide-mémoire, pour être adaptée au mode de réalisation, à la nature et à l'envergure de chaque projet).

Extrant (documentation requise à la fin de l'étape)	Conséquence du non-respect de l'étape	Remarques
Ventilation de référence du prix forfaitaire du sous-contrat <b>selon la forme demandée par le maître d'ouvrage ou par l'entrepreneur général</b>	Pour sa spécialité, être soumis à la ventilation de référence établie par l'entrepreneur général	Produire à temps une ventilation équilibrée et détaillée réduit les discussions et facilite les paiements mensuels au moment convenu.
Ventilation de référence du prix forfaitaire du contrat de l'entrepreneur général <b>selon la forme demandée par le maître d'ouvrage</b>	Avoir un délai dans le traitement de sa première demande de paiement	Produire à temps une ventilation équilibrée et détaillée réduit les discussions et facilite les paiements mensuels au moment convenu.
Approbation et commentaires écrits de la ventilation de référence du prix forfaitaire du contrat d'entreprise générale	Assumer les intérêts si le premier paiement n'est pas effectué dans les délais par le maître d'ouvrage	Dans le cas où la ventilation n'est pas approuvée telle quelle et que l'entrepreneur général et les entrepreneurs spécialisés n'acceptent pas les modifications, rencontrer les entrepreneurs pour convenir d'un consensus sur la ventilation de référence à utiliser.
Approbation et commentaires écrits de la ventilation de référence du prix forfaitaire du sous-contrat de l'entrepreneur spécialisé	Assumer les intérêts si le premier paiement n'est pas effectué dans les délais par le maître d'ouvrage	Dans le cas où la ventilation n'est pas approuvée telle quelle et que les entrepreneurs spécialisés n'acceptent pas les modifications, permettre des rencontres entre les entrepreneurs spécialisés et les professionnels pour convenir d'un consensus sur la ventilation de référence à utiliser.
Ventilation de référence du prix forfaitaire du sous-contrat avec les pourcentages d'avancement demandés jusqu'à la fin du mois en cours	Accepter d'être payé selon les pourcentages que l'entrepreneur général aura préconisés ou de devoir attendre au prochain mois	<b>À cette étape, on ne parle pas de facturer, mais bel et bien de soumettre les pourcentages que l'on facturera après approbation.</b>
Ventilation du prix forfaitaire du contrat avec les pourcentages d'avancement demandés jusqu'à la fin du mois en cours	Accepter d'être payé en retard par le maître d'ouvrage et de devoir payer les intérêts sur les paiements en retard aux sous-traitants	<b>À cette étape, on ne parle pas de facturer, mais bel et bien de soumettre les pourcentages que l'on facturera après approbation.</b>
Approbation et commentaires écrits de la ventilation du prix forfaitaire du contrat avec les pourcentages d'avancement jusqu'à la fin du mois en cours	Assumer les intérêts si le premier paiement n'est pas effectué dans les délais par le maître d'ouvrage	Dans le cas où l'avancement n'est pas approuvé tel quel et que l'entrepreneur général et les entrepreneurs spécialisés n'acceptent pas les modifications, rencontrer les entrepreneurs pour convenir d'un consensus sur les pourcentages d'avancement à facturer.
Approbation et commentaires écrits du pourcentage d'avancement pour chacun des sous-contrats	Assumer les intérêts si le premier paiement n'est pas effectué dans les délais par le maître d'ouvrage et devoir payer les intérêts sur le premier paiement en retard aux sous-traitants.	



# ANNEXE 1 || VERS LE CHANTIER PARFAIT

## Grille type des étapes du processus de paiement

(Réserve d'application : cette grille se veut être la plus exhaustive possible afin de servir de guide et d'aide-mémoire, pour être adaptée au mode de réalisation, à la nature et à l'envergure de chaque projet).

Étape #	Description de l'étape	Responsable de l'étape	Délai maximal ou date ultime pour exécuter l'étape	Intrant (documentation requise pour exécuter l'étape)
9	Pour son sous-contrat, produire et acheminer à l'entrepreneur général sa facturation selon le pourcentage d'avancement approuvé pour les travaux exécutés lors du dernier mois	Chaque entrepreneur spécialisé	Trois (3) jours ouvrables après réception de l'approbation de l'avancement demandé	Approbation et commentaires écrits de la part de l'entrepreneur général concernant le pourcentage d'avancement de son sous-contrat
10	Produire et acheminer au professionnel désigné ou au maître d'ouvrage sa facturation selon le pourcentage d'avancement approuvé pour les travaux exécutés lors du dernier mois	Entrepreneur général	Trois (3) jours ouvrables après réception de l'approbation de l'avancement demandé	Approbation et commentaires écrits de la part des professionnels concernant le pourcentage d'avancement de leur contrat
11	Produire et retourner à l'entrepreneur général et au maître d'ouvrage un certificat de paiement attestant que la facturation et l'avancement des travaux sont en tout point conformes	Professionnels	Trois (3) jours ouvrables après réception de la facturation	Facturation mensuelle de l'entrepreneur général selon la forme établie par le maître d'ouvrage et selon les pourcentages et éléments approuvés
12	Produire, acheminer et s'assurer de la réception du paiement mensuel par l'entrepreneur général	Maître d'ouvrage	Selon le délai prescrit au contrat liant le maître d'ouvrage et l'entrepreneur général	Certificat de paiement des professionnels
13	Fournir, en échange du paiement, la documentation contractuelle exigée (quittance, déclaration, attestation, certificats de conformité, etc.)	Entrepreneur général	Lors du paiement par le maître d'ouvrage	Paiement du maître d'ouvrage
14	Produire, acheminer et s'assurer de la réception du paiement mensuel par les entrepreneurs spécialisés	Entrepreneur général	Selon les délais prescrits à chacun des sous-contrats liant l'entrepreneur général avec un entrepreneur spécialisé. Ce délai peut être plus court ou plus long que le délai de paiement entre l'entrepreneur général et le maître d'ouvrage	En présence d'une clause « paiement sur paiement » ou « pay when paid », paiement du maître d'ouvrage. Sinon, selon les prescriptions à chacun des sous-contrats liant l'entrepreneur général avec un entrepreneur spécialisé
15	Fournir, en échange du paiement, la documentation contractuelle exigée (quittance, déclaration, attestation, certificats de conformité, etc.)	Chaque entrepreneur spécialisé	Lors du paiement par l'entrepreneur général	Paiement de l'entrepreneur général

# ANNEXE 1 || VERS LE CHANTIER PARFAIT

## Grille type des étapes du processus de paiement

(Réserve d'application : cette grille se veut être la plus exhaustive possible afin de servir de guide et d'aide-mémoire, pour être adaptée au mode de réalisation, à la nature et à l'envergure de chaque projet).

Extrant (documentation requise à la fin de l'étape)	Conséquence du non-respect de l'étape	Remarques
Facturation mensuelle selon la forme établie par l'entrepreneur général et selon les pourcentages et les éléments approuvés	Accepter d'être payé en retard ou de devoir attendre au prochain mois	Les factures comportent souvent des erreurs quant au nom de l'entrepreneur général, au titre du projet, à la période couverte, aux pourcentages cumulatifs des périodes de facturation précédentes et celui de la période visée par la facturation en cours, à la retenue, aux éléments pouvant être facturés et aux taxes.
Facturation mensuelle selon la forme établie par le maître d'ouvrage et selon les pourcentages et les éléments approuvés	Accepter d'être payé en retard par le maître d'ouvrage et de devoir payer les intérêts sur les paiements en retard aux sous-traitants	Les factures comportent souvent des erreurs quant au nom de l'entité à facturer (maître d'ouvrage), au titre du projet, à la période couverte, aux pourcentages cumulatifs précédents, à la période, à la retenue, aux éléments pouvant être facturés et aux taxes.
Certificat de paiement	Assumer les intérêts si le paiement n'est pas effectué dans les délais par le maître d'ouvrage.	
Paiement à l'entrepreneur général	Assumer les intérêts si le paiement n'est pas effectué dans les délais contractuels	Le délai entre la fin de l'étape 7 et la fin de l'étape 12 ne devrait pas excéder 30 jours civils et ce, peu importe le moment dans l'année (vacances estivales et hivernales de la construction). Le maître d'ouvrage a la responsabilité que les délais des étapes 3, 7, 11 et 12 soient respectés par ses intervenants.
Documentations contractuelles exigées (quittance, déclaration, attestation, certificats de conformité, etc.)	Accepter d'être payé en retard par le maître d'ouvrage et de devoir payer les intérêts sur les paiements en retard aux sous-traitants	La documentation contractuelle exigée est souvent incomplète ou comporte des erreurs quant au nom des entités, au titre du projet, à la période couverte et aux montants.
Paiement à l'entrepreneur spécialisé	Assumer les intérêts si le paiement n'est pas effectué dans les délais contractuels	Le délai entre la fin de l'étape 7 et la fin de l'étape 14 ne devrait pas excéder 35 jours civils et ce, peu importe le moment dans l'année (vacances estivales et hivernales de la construction). L'entrepreneur général a la responsabilité que les délais des étapes 2, 4, 6, 8, 10, 13 et 14 soient respectés par ses intervenants.
Documentations contractuelles exigées (quittance, déclaration, attestation, certificats de conformité, etc.)	Accepter d'être payé en retard par l'entrepreneur général	La documentation contractuelle exigée est souvent incomplète ou comporte des erreurs quant au nom des entités, au titre du projet, à la période couverte, aux montants.

# ANNEXE 2 || VERS LE CHANTIER PARFAIT

## Grille type des étapes du processus d'approbation et de paiement des changements

(Réserve d'application : cette grille se veut être la plus exhaustive possible afin de servir de guide et d'aide-mémoire, pour être adaptée au mode de réalisation, à la nature et à l'envergure de chaque projet).

Étape #	Description de l'étape	Responsable de l'étape	Délai maximal ou date ultime pour exécuter l'étape	Intrant (documentation requise pour exécuter l'étape)
1	Demande d'autorisation au maître d'ouvrage pour l'émission officielle de chacun des changements	Professionnels	Au cours des trois (3) jours ouvrables suivant la connaissance d'un changement requis	Besoins émanant d'un changement de conception, d'un imprévu de conception, de conditions de site, d'imprévus de chantier, de changements de programme, d'erreurs et d'omissions ou autres
2	Analyse, commentaire, autorisation ou refus de la demande d'émission d'un changement, <b>et assurance de la disponibilité financière du changement proposé</b>	Maître d'ouvrage	Au cours des trois (3) jours ouvrables suivant la réception d'une demande d'émission d'un changement	Demande d'émission d'un changement. Ébauche du changement accompagnée du délai d'émission du changement après l'obtention de l'autorisation du maître d'ouvrage, d'une évaluation de l'impact financier sur le coût des travaux et de l'impact sur l'échéancier
3	Émission officielle du changement à l'entrepreneur général	Professionnels	Variable selon la nature et l'envergure du changement. Le tout à l'intérieur du délai annoncé au maître d'ouvrage lors de la demande d'émission du changement	Confirmation écrite autorisant l'émission d'un changement. Approbation telle quelle ou avec commentaires et modifications
4	Diffusion de la demande de changement aux entrepreneurs spécialisés	Entrepreneur général	Deux (2) <b>jours ouvrables</b> après la réception de la demande de changement	Demande de changement officielle accompagnée des plans, détails, croquis, esquisses et spécifications techniques nécessaires et requis
5	Analyse et réponse à la demande de changement par les entrepreneurs spécialisés	Chaque entrepreneur spécialisé	À l'intérieur du délai indiqué par l'entrepreneur général lors du transfert de la demande de changement	Réception de la demande de changement de l'entrepreneur général
6	Analyse et réponse à la demande de changement par l'entrepreneur général	Entrepreneur général	À l'intérieur du délai indiqué par le professionnel lors de l'émission de la demande de changement	Réponse des entrepreneurs spécialisés à la demande de changement
7	Analyse de la réponse à la demande de changement soumise par l'entrepreneur général, négociations et rencontres lorsque requis et recommandation au maître d'ouvrage	Professionnels	Délai égal et idéalement inférieur au délai donné à l'entrepreneur général pour répondre à la demande de changement	Réponse de l'entrepreneur général à la demande de changement



# ANNEXE 2 || VERS LE CHANTIER PARFAIT

## Grille type des étapes du processus d'approbation et de paiement des changements

(Réserve d'application : cette grille se veut être la plus exhaustive possible afin de servir de guide et d'aide-mémoire, pour être adaptée au mode de réalisation, à la nature et à l'envergure de chaque projet).

Extrant (documentation requise à la fin de l'étape)	Conséquence du non-respect de l'étape	Remarques
Demande d'émission d'un changement. Ébauche du changement accompagnée du délai d'émission du changement après l'obtention de l'autorisation du maître d'ouvrage, d'une évaluation de l'impact financier sur le coût des travaux et de l'impact sur l'échéancier	Assumer les délais et les impacts sur les travaux	Le professionnel demandant l'émission d'un changement doit s'assurer de l'impact (coût, échéancier) du changement sur les disciplines des autres professionnels.
Confirmation écrite autorisant l'émission d'un changement. Approbation telle quelle ou avec commentaires et modifications. Statut sur le caractère exécutoire ou non de la demande de changement	Assumer les délais et les impacts sur les travaux.	
Demande de changement officielle accompagnée des plans, détails, croquis, esquisses et spécifications techniques nécessaires et requis. Précision sur le caractère exécutoire ou non de la demande de changement	Assumer les délais et les impacts sur les travaux	En fonction de la nature du changement, la demande de changement devrait indiquer le délai raisonnable pour transmettre les impacts du changement en question et les informations exigées à soumettre par l'entrepreneur général et les entrepreneurs spécialisés concernés. Dans le cas d'une demande de changement non exécutoire, demander de fournir séparément les coûts de l'estimation et d'administration et le profit de la demande de changement si ultimement elle devait être modifiée ou tout simplement ne pas être exécutée.
Bordereau de transmission officiel/transfert à chacun des entrepreneurs spécialisés concernés par la demande de changement	Assumer le délai restreint et les impacts sur le travail des entrepreneurs spécialisés	En fonction de la nature du changement, le transfert devrait indiquer pour chacun, le délai raisonnable pour transmettre les impacts du changement en question et les informations exigées à soumettre par chacun des entrepreneurs spécialisés concernés. Lors de la réception de la demande de changement, l'entrepreneur général doit informer le professionnel de son désaccord quant aux délais exigés pour minimiser les impacts et au niveau des détails à fournir.
Réponse à la demande de changement en transmettant l'impact sur les coûts et sur l'échéancier et selon la forme exigée dans la demande de changement	Accepter d'être payé selon les montants que l'entrepreneur général aura établis	Lors de la réception de la demande de changement, l'entrepreneur spécialisé doit informer l'entrepreneur général de son désaccord quant aux délais exigés pour soumettre les impacts et au niveau des détails à fournir.
Réponse à la demande de changement en transmettant l'impact sur les coûts et sur l'échéancier et selon la forme exigée dans la demande de changement	Assumer les délais dans le traitement de la demande de changement ou se voir imposer les impacts.	
Recommandation au maître d'ouvrage	Assumer les délais dans le traitement de la demande de changement et les impacts sur les travaux	Dans le cas où les impacts ne sont pas approuvés tel que soumis et que l'entrepreneur général ou les entrepreneurs spécialisés n'acceptent pas les analyses du professionnel, rencontrer les entrepreneurs afin de tenter de convenir d'une entente. Toutes divergences entre les professionnels et les entrepreneurs devraient être discutées ou à tout le moins abordées entre les parties avant l'émission d'une recommandation.

# ANNEXE 2 || VERS LE CHANTIER PARFAIT

## Grille type des étapes du processus d'approbation et de paiement des changements

(Réserve d'application : cette grille se veut être la plus exhaustive possible afin de servir de guide et d'aide-mémoire, pour être adaptée au mode de réalisation, à la nature et à l'envergure de chaque projet).

Étape #	Description de l'étape	Responsable de l'étape	Délai maximal ou date ultime pour exécuter l'étape	Intrant (documentation requise pour exécuter l'étape)
8A	Ordre de modification/avenant : dans le cas d'une demande de changement <b>non exécutoire</b>	Maître d'ouvrage/professionnels	Trois (3) jours ouvrables après la réception de la recommandation	Recommandation au maître d'ouvrage
8B	Ordre de modification/avenant : dans le cas d'une demande de changement <b>exécutoire</b>	Maître d'ouvrage/professionnels	Trois (3) jours ouvrables après la réception de la recommandation	Recommandation au maître d'ouvrage
9	Approbation ou refus d'un ordre de modification/avenant émis par le maître d'ouvrage	Entrepreneur général	Trois (3) jours ouvrables après la réception de l'ordre de modification/avenant du maître d'ouvrage	Émission d'un ordre de modification/avenant à l'entrepreneur général par le maître d'ouvrage
10	Émission des ordres de modification/avenant aux entrepreneurs spécialisés	Entrepreneur général	Cinq (5) jours ouvrables après la réception de l'ordre de modification/avenant du maître d'ouvrage	Approbation de l'émission d'un ordre de modification/avenant à l'entrepreneur général par le maître d'ouvrage
11	Approbation ou refus d'un ordre de modification/avenant émis par l'entrepreneur général	Chaque entrepreneur spécialisé	Deux (2) jours ouvrables après la réception de l'ordre de modification/avenant de l'entrepreneur général	Émission des ordres de modification/avenant aux entrepreneurs spécialisés
12	Facturation des changements	Chaque entrepreneur	Seuls les changements approuvés, exécutoires ou non, sont facturables et payables mensuellement, au même titre que les travaux de base.	

### NOTES :

La présente grille omet volontairement d'aborder la question des paramètres pouvant faciliter ou accélérer le règlement des changements, c'est-à-dire l'établissement de taux horaires, prix unitaires, ventilation détaillée des prix contractuels de base, frais remboursables, etc. Ces paramètres devant idéalement faire l'objet des documents de soumission et des documents contractuels et non pas **être convenus** pendant l'exécution et le règlement de changements.

La présente grille se voulant un outil afin de favoriser l'accélération du traitement et du paiement des changements, elle omet volontairement d'aborder le processus de règlement des conflits face aux changements, processus de règlement des conflits pouvant être variables (arbitrage, médiation, légal,...) et devant faire partie des documents contractuels.

**La responsabilité d'évaluer et d'estimer** les impacts sur les coûts et l'échéancier lors d'une demande d'autorisation d'émission d'un changement reste à être déterminée par le maître d'ouvrage (professionnel émetteur ou tierce partie).

La responsabilité d'analyser, de négocier et de recommander la réponse de l'entrepreneur général à une demande de changement reste à être déterminée par le maître d'ouvrage (professionnel émetteur, tierce partie ou maître d'ouvrage). Cette responsabilité doit être attribuée à une seule et unique entité. Pas d'approbation à deux niveaux où le deuxième niveau peut refuser la recommandation du premier niveau.

# ANNEXE 2 || VERS LE CHANTIER PARFAIT

## Grille type des étapes du processus d'approbation et de paiement des changements

(Réserve d'application : cette grille se veut être la plus exhaustive possible afin de servir de guide et d'aide-mémoire, pour être adaptée au mode de réalisation, à la nature et à l'envergure de chaque projet).

Extrant (documentation requise à la fin de l'étape)	Conséquence du non-respect de l'étape	Remarques
Statut sur la recommandation : approuvée telle quelle et procéder aux travaux, refusée et ne pas faire les travaux, modifier la demande de changement et recommencer le processus avec une nouvelle demande de changement. Si la recommandation est approuvée, diffuser un ordre de modification/avenant au contrat de l'entrepreneur général	Assumer l'impact des retards à débiter les travaux couverts par l'ordre de modification/avenant	Dans un cas de refus ou de modifications, diffuser un ordre de modification/avenant afin de couvrir les coûts d'estimation d'administration et indiquer de profit de la demande de changement qui ne sera pas exécutée ou qui devra être modifiée.
Émission d'un ordre de modification/avenant à l'entrepreneur général par le maître d'ouvrage	Assumer les intérêts si la facturation n'est pas effectuée dans les délais contractuels.	
Retour de l'ordre de modification/avenant signé au maître d'ouvrage dans le cas d'une approbation telle quelle. Retour de l'ordre de modification/avenant commenté dans le cas d'un refus ou d'une approbation conditionnelle ou sous réserve	Perdre son recours de contestation ou de réserve.	
Émission des ordres de modification/avenant aux entrepreneurs spécialisés	<u>Non exécutoire</u> : Assumer les délais au début de l'exécution des travaux des entrepreneurs spécialisés couverts par l'ordre de modification/avenant.  <u>Exécutoire</u> : Assumer les intérêts si la facturation n'est pas effectuée dans les délais contractuels.	
Retour de l'ordre de modification/avenant signé à l'entrepreneur spécialisé dans le cas d'une approbation telle quelle. Retour de l'ordre de modification/avenant commenté dans le cas d'un refus ou d'une approbation conditionnelle ou sous réserve	Perdre son recours de contestation ou de réserve.	

### NOTES :

**Directive exécutoire** : Directive pour laquelle le report des travaux n'est pas envisageable du point de vue du respect de l'échéancier ou de l'impact sur les coûts directs et indirects. Le caractère exécutoire implique forcément qu'il y aura ultimement émission d'un ordre de modification/avenant aux contrats des entrepreneurs. Le processus d'approbation du changement doit permettre de facturer les travaux au plus tard dans le mois qui suit l'exécution ou de convenir d'un montant partiel facturable par anticipation sur le règlement final à venir du changement, dans le mois qui suit l'exécution.

**Directive non exécutoire** : Directive pour laquelle le report des travaux n'est pas préjudiciable du point de vue de l'échéancier ou de l'impact sur les coûts directs et indirects. Le caractère non exécutoire implique forcément lui aussi qu'il y aura ultimement émission d'un ordre de modification/avenant aux contrats des entrepreneurs. Le processus d'approbation du changement permet de facturer les travaux dans le même mois de leur exécution ou de facturer le coût d'estimation, d'administration et le profit dans le même mois de la décision du maître d'ouvrage du refus de procéder aux travaux ou de modifier la demande de changement, ou à l'expiration du délai de recommandation et de prise de décision.

# ANNEXE 3 || VERS LE CHANTIER PARFAIT

## Grille type des étapes du processus de libération et paiement des retenues

(Réserve d'application : cette grille se veut être la plus exhaustive possible afin de servir de guide et d'aide-mémoire, pour être adaptée au mode de réalisation, à la nature et à l'envergure de chaque projet).

Étape #	Description de l'étape	Responsable de l'étape	Délai maximal ou date ultime pour exécuter l'étape	Intrant (documentation requise pour exécuter l'étape)
1A	Nomenclature/liste de la documentation technique à fournir en cours et à la fin du projet	Professionnels	À même les documents techniques de l'appel d'offres	Plans et devis spécifiques au projet
1B	Nomenclature/liste de la documentation administrative à fournir en cours et à la fin du projet	Maître d'ouvrage ou professionnel en charge de l'administration du contrat de l'entrepreneur général	À même les documents généraux de l'appel d'offres	Conditions générales ou particulières de l'appel d'offres
1C	Éléments préalables à la réception provisoire/substantielle/ avec réserve	Maître d'ouvrage ou professionnel en charge de l'administration du contrat de l'entrepreneur général	À même les documents généraux de l'appel d'offres	Conditions générales ou particulières de l'appel d'offres
2	Incorporation à ses contrats avec les entrepreneurs spécialisés les nomenclatures/listes de la documentation technique et administrative à fournir en cours et à la fin du projet, de même que les éléments préalables à la réception provisoire/substantielle/ avec réserve	Entrepreneur général	Lors de l'octroi des sous-contrats	Nomenclatures/listes de la documentation technique et administrative à fournir en cours et à la fin du projet et incluse aux documents d'appel d'offres. Éléments préalables à la réception provisoire/substantielle/ avec réserve
3	Suivi des étapes et des délais de remise de la documentation technique et administrative	Entrepreneurs (général et spécialisés)	En tout temps	Nomenclatures/listes de la documentation technique et administrative à fournir en cours et à la fin du projet et incluse aux documents d'appel d'offres
4	Suivi proactif de la qualité d'exécution des travaux	Professionnels et entrepreneurs (général et spécialisés)	En tout temps	Professionalisme
5	Demande d'inspection des travaux et d'émission du certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve pour son sous-contrat	Chaque entrepreneur spécialisé	Lorsque son niveau d'avancement contractuel est atteint et lorsque la documentation préalable a été fournie	Inspection de ses propres travaux pour s'assurer du niveau d'avancement et de la qualité de ses travaux. Documentation préalable fournie
6	Demande d'inspection des travaux et d'émission du certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve	Entrepreneur général	Lorsque le niveau d'avancement contractuel est atteint et lorsque la documentation préalable a été fournie	Inspection de ses propres travaux pour s'assurer du niveau d'avancement et de la qualité de ses propres travaux. Documentation préalable fournie. Avoir obtenu les demandes écrites officielles de la part de ses entrepreneurs spécialisés.

# ANNEXE 3 || VERS LE CHANTIER PARFAIT

## Grille type des étapes du processus de libération et paiement des retenues

(Réserve d'application : cette grille se veut être la plus exhaustive possible afin de servir de guide et d'aide-mémoire, pour être adaptée au mode de réalisation, à la nature et à l'envergure de chaque projet).

Extrant (documentation requise à la fin de l'étape)	Conséquence du non-respect de l'étape	Remarques
Pour chacune des sections de devis et spécialité ou métier de la construction, décrire de façon précise, adaptée aux particularités du projet (et non générique, générale, machinale ou typique), la liste des éléments livrables exigés pour ce projet, leurs formes et le moment en cours d'exécution où ils seront exigés	Défrayer les coûts pour exiger de fournir les éléments non précisément décrits aux documents d'appel d'offres	Par documentation technique on entend : dessins d'atelier, plans de fabrication, plans d'installation, échantillons, fiches techniques, procédures, matériaux de rechange, documentation LEED, plans tel que construit, manuels/fiches d'opération et d'entretien, garantie, résultats et rapports d'essais, rapports d'inspection, attestation/certificat, formation et preuve de formation, etc.
Pour chacune des spécialités ou métiers de la construction, décrire de façon précise, adaptée aux particularités du projet (et non générique, générale, machinale ou typique), la liste des éléments livrables exigés pour ce projet, leurs formes et le moment en cours d'exécution où ils seront exigés	Défrayer les coûts pour exiger de fournir les éléments non précisément décrits aux documents d'appel d'offres	Par documentation administrative, on entend : licence, permis, assurances, cautionnements, échéancier, mise à jour de l'échéancier, quittance, résolution, déclaration statutaire, certificats de conformité.
Décrire précisément les étapes, le niveau d'avancement, la documentation à fournir avant que les entrepreneurs exigent la réception provisoire/substantielle/avec réserve	Défrayer les coûts pour exiger de fournir les éléments non précisément décrits aux documents d'appel d'offres. Assumer les coûts de visites et d'inspections multiples.	
Clauses contractuelles à cet effet	Défrayer les coûts pour exiger de fournir les éléments non précisément décrits aux documents contractuels. Assumer les coûts de visites et inspections multiples.	
Documentation technique et administrative à fournir en cours et à la fin du projet	Assumer les délais et les conséquences pour ne pas respecter les étapes et les dates de remise.	
<u>Entrepreneurs</u> : Procéder à sa propre inspection des travaux et procéder aux corrections requises au fur et à mesure. <u>Professionnels</u> : Produire un rapport écrit à chacune de ses visites au chantier consignant ses commentaires, ses constats et ses demandes de corrections	<u>Tous</u> : Assumer les coûts de visites et d'inspections multiples.	
Demande écrite officielle d'émission du certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve pour son sous-contrat	Pour ne pas avoir rempli ses obligations, accepter d'être facturé pour le temps perdu par des tiers ou les inspections et visites supplémentaires requises.	
Demande écrite officielle d'émission du certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve pour son contrat	Pour ne pas avoir rempli ses obligations, accepter d'être facturé pour le temps perdu par des tiers ou les inspections et visites supplémentaires requises.	

# ANNEXE 3 || VERS LE CHANTIER PARFAIT

## Grille type des étapes du processus de libération et paiement des retenues

(Réserve d'application : cette grille se veut être la plus exhaustive possible afin de servir de guide et d'aide-mémoire, pour être adaptée au mode de réalisation, à la nature et à l'envergure de chaque projet).

Étape #	Description de l'étape	Responsable de l'étape	Délai maximal ou date ultime pour exécuter l'étape	Intrant (documentation requise pour exécuter l'étape)
7	Inspection des travaux et émission du certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve	Professionnels	Dans un délai de cinq (5) jours ouvrables suivant la demande d'émission, exécuter, de façon continue, l'inspection des travaux et produire son rapport dans un délai de cinq (5) jours ouvrables de la fin de son inspection	Demande écrite officielle de la part de l'entrepreneur général d'émettre le certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve
8A	Diffusion des motifs de refus, dans le cas d'un refus d'émettre le certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve	Entrepreneur général	Deux (2) jours ouvrables après la réception des motifs refusant l'émission du certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve	Réception des motifs refusant le prononcé de la réception provisoire/substantielle/avec réserve
8B	Contestation du refus du prononcé de la réception provisoire/substantielle/avec réserve par les entrepreneurs spécialisés	Chaque entrepreneur spécialisé concerné	Deux (2) jours ouvrables après la réception des motifs refusant le prononcé de la réception provisoire/substantielle/avec réserve le concernant	Réception des motifs refusant l'émission du certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve le concernant
8C	Contestation du refus du prononcé de la réception provisoire/substantielle/avec réserve par les entrepreneurs spécialisés	Entrepreneur général	Deux (2) jours ouvrables après la réception de la contestation écrite des entrepreneurs spécialisés, des motifs refusant le prononcé de la réception provisoire/substantielle/avec réserve le concernant	Réception de la contestation écrite des entrepreneurs spécialisés, des motifs refusant le prononcé de la réception provisoire/substantielle/avec réserve les concernant
8D	Analyse de la contestation du refus d'émettre le certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve	Professionnels	Deux (2) jours ouvrables après la réception de la contestation écrite de l'entrepreneur général, des motifs refusant l'émission du certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve le concernant	Réception de la contestation écrite de l'entrepreneur général, des motifs refusant l'émission du certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve
8E	Non contestation du refus d'émettre le certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve	Entrepreneurs (général et spécialisés)	Écoulement des délais des étapes 8A, 8B et 8C	Non contestation des motifs refusant l'émission du certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve
9	Diffusion du certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve	Entrepreneur général	Deux (2) jours ouvrables après la réception du certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve	Réception du certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve
10A	Contestation de l'attribution des déficiences et de l'obligation de fournir les documents manquants indiqués au certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve par les entrepreneurs spécialisés	Chaque entrepreneur spécialisé concerné	Deux (2) jours ouvrables après la réception du certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve, de ses annexes et de l'attribution par l'entrepreneur général, de chaque déficience et de chaque document manquant, à un entrepreneur spécialisé donné	Réception du certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve, de ses annexes et de l'attribution par l'entrepreneur général, de chaque déficience et de chaque document manquant, à un entrepreneur spécialisé donné

# ANNEXE 3 || VERS LE CHANTIER PARFAIT

## Grille type des étapes du processus de libération et paiement des retenues

(Réserve d'application : cette grille se veut être la plus exhaustive possible afin de servir de guide et d'aide-mémoire, pour être adaptée au mode de réalisation, à la nature et à l'envergure de chaque projet).

Extrant (documentation requise à la fin de l'étape)	Conséquence du non-respect de l'étape	Remarques
Dans le cas où le niveau d'avancement et les préalables ont été atteints, produire un certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve. Dans le cas où le niveau d'avancement et les préalables n'ont pas été atteints, indiquer par écrit les motifs refusant l'émission du certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve	Assumer les conséquences pour ne pas respecter ses délais	Le certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve doit contenir les listes exhaustives et précises des travaux à compléter, des travaux différés, des déficiences à corriger, par discipline, la liste des documents techniques et administratifs de fin de projet à fournir, le délai alloué pour compléter les travaux, exécuter les travaux différés, corriger les déficiences ou fournir la documentation manquante. Les listes de déficiences doivent provenir d'une seule source, par discipline et en une seule séquence, par discipline.
Diffuser les motifs refusant le prononcé de la réception provisoire/substantielle/ avec réserve, aux entrepreneurs spécialisés concernés	Assumer les délais et les conséquences.	
Contester par écrit les motifs refusant le prononcé de la réception provisoire/substantielle/avec réserve le concernant	Perdre son recours de contestation et devoir assumer les coûts de visites et d'inspections supplémentaires	Si non contestation du refus du prononcé de la réception provisoire/substantielle/avec réserve, passer à l'étape 8E.
L'entrepreneur général peut contester par écrit les motifs refusant l'émission du certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve	Perdre son recours de contestation et devoir assumer les coûts de visites et d'inspections supplémentaires	Si non contestation du refus d'émettre le certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve, passer à l'étape 8E.
Organiser des rencontres de discussions et de négociations afin de convenir de l'émission ou non du certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve	Devoir émettre le certificat de réception provisoire/substantielle /avec réserve.	
Recommencer à partir de l'étape 5	Assumer les coûts de visites et d'inspections supplémentaires.	
Diffuser le certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve et ses annexes, aux entrepreneurs spécialisés concernés, en ayant pris soin d'attribuer la correction de chaque déficience et la fourniture de chaque document manquant, à un entrepreneur spécialisé donné	Assumer les conséquences pour ne pas respecter ses délais.	
Contester par écrit le partage et l'attribution par l'entrepreneur général, de chaque déficience et de chaque document manquant, le concernant	Perdre son recours de contestation et devoir assumer les corrections de déficiences et fournir les documents manquants.	





# ANNEXE 3 || VERS LE CHANTIER PARFAIT

## Grille type des étapes du processus de libération et paiement des retenues

(Réserve d'application : cette grille se veut être la plus exhaustive possible afin de servir de guide et d'aide-mémoire, pour être adaptée au mode de réalisation, à la nature et à l'envergure de chaque projet).

Étape #	Description de l'étape	Responsable de l'étape	Délai maximal ou date ultime pour exécuter l'étape	Intrant (documentation requise pour exécuter l'étape)
10B	Analyse de la contestation de l'attribution par l'entrepreneur général, de chaque déficience et de chaque document manquant aux entrepreneurs spécialisés concernés	Entrepreneur général et chaque entrepreneur spécialisé concerné	Deux (2) jours ouvrables après la réception de l'attribution par l'entrepreneur général, de chaque déficience et de chaque document manquant aux entrepreneurs spécialisés	Réception de la contestation de l'attribution par l'entrepreneur général, de chaque déficience et de chaque document manquant aux entrepreneurs spécialisés
11	Recommencer à partir de l'étape 5 en considérant que cela concerne uniquement les travaux à compléter, les travaux différés, les déficiences à corriger et la documentation manquante inscrite au certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve. Le tout, dans le but de demander l'émission du certificat de réception définitive/d'achèvement/sans réserve.			

### NOTES:

La présente grille omet volontairement d'aborder la question des étapes pouvant mener à la **libération des retenues par entrepreneur spécialisé** au fur et à mesure qu'ils ont rempli leurs obligations contractuelles. Cette avenue, bien que très intéressante, doit être prévue aux documents d'appel d'offres et contractuels et la présente grille être adaptée en conséquence.

Cette grille omet aussi volontairement d'aborder la question du **pourcentage de retenue à libérer** soit à l'émission du certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve, soit lorsque toutes les obligations du certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve ont été remplies, à la fin de la période de garantie, c'est-à-dire au moment où le certificat de réception définitive/d'achèvement/sans réserve peut être émis et la totalité des retenues libérées. Ces aspects doivent être prévus aux documents d'appel d'offres et contractuels et la présente grille être adaptée en conséquence.

La présente grille se voulant un outil afin de favoriser l'accélération du traitement et la libération des retenues, elle omet volontairement d'aborder les aspects possibles des **pénalités, des bonifications, des dommages liquidés ou de la rétrofacturation** pour visites et inspections supplémentaires ou pour intérêts. Ces aspects devant être traités à même les documents d'appels d'offres et contractuels.

À chaque étape où cela est applicable, les professionnels doivent retourner leurs approbations et leurs commentaires sur la documentation technique et administrative fournie, dans les cinq (5) jours ouvrables suivant leur réception.



# ANNEXE 3 || VERS LE CHANTIER PARFAIT

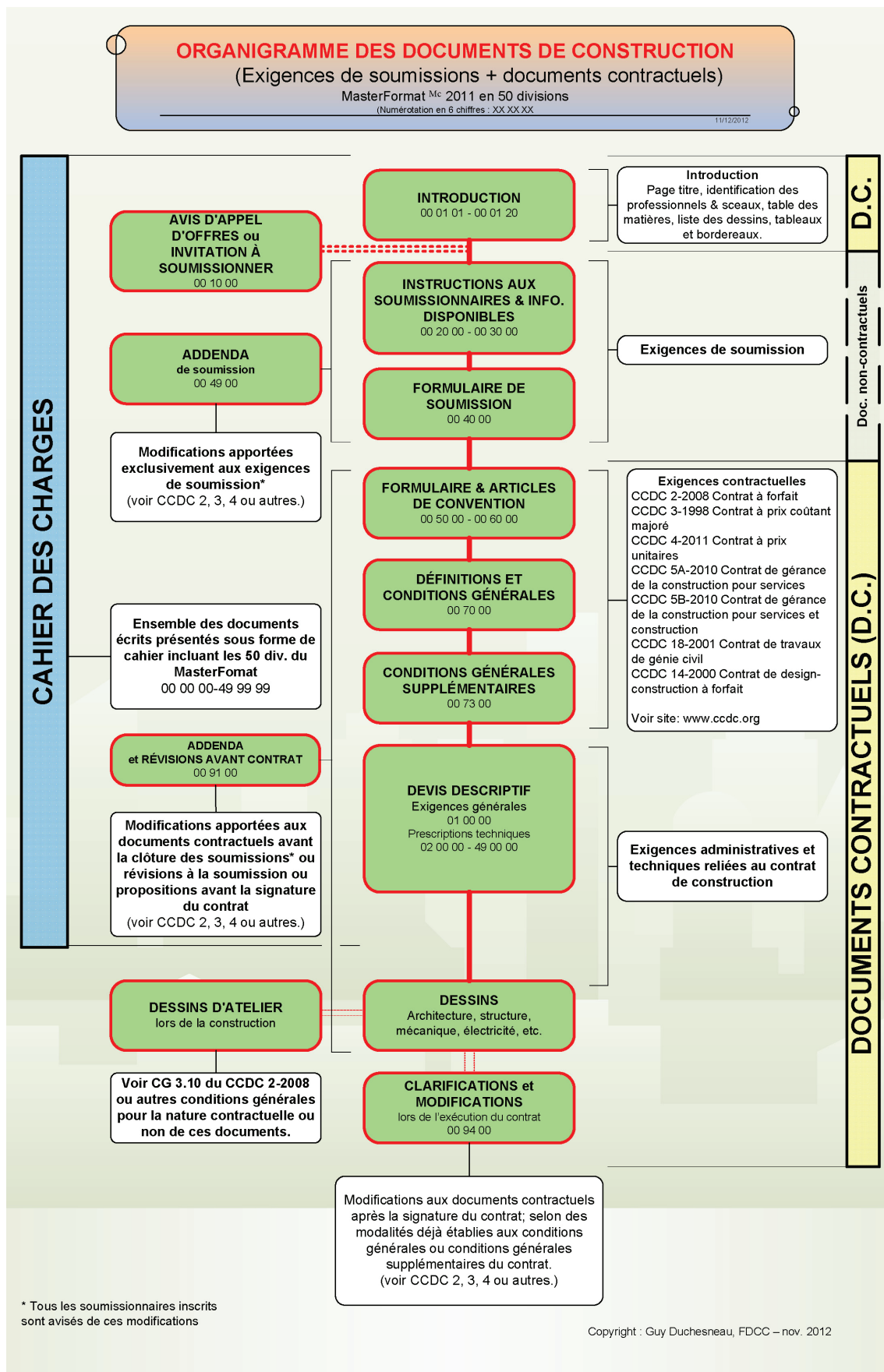
Grille type des étapes du processus de libération et paiement des retenues

(Réserve d'application : cette grille se veut être la plus exhaustive possible afin de servir de guide et d'aide-mémoire, pour être adaptée au mode de réalisation, à la nature et à l'envergure de chaque projet).

Extrant (documentation requise à la fin de l'étape)	Conséquence du non-respect de l'étape	Remarques
Organiser des rencontres de discussions et de négociations afin de convenir de l'attribution de chaque déficience et de chaque document manquant aux entrepreneurs spécialisés concernés	Devoir accepter les contestations.	
Recommencer à partir de l'étape 5 en considérant que cela concerne uniquement les travaux à compléter, les travaux différés, les déficiences à corriger et la documentation manquante inscrite au certificat de réception provisoire/substantielle/avec réserve. Le tout, dans le but de demander l'émission du certificat de réception définitive/d'achèvement/sans réserve.		

# ANNEXE 4 || VERS LE CHANTIER PARFAIT

Organigramme des documents de construction préparé par Guy Duchesneau FDCC



# **VERS LE CHANTIER PARFAIT**

## **UNE RÉFLEXION D'INDUSTRIE**

**visant l'harmonisation des relations entre les différents intervenants et  
l'amélioration de la gestion des projets de construction**

**Version 1 : 7 mars 2013**

**Version 2 : 21 juin 2013**

**acq.org**



**ASSOCIATION  
DE LA CONSTRUCTION  
DU QUÉBEC**  
Québec