

MACOGEP

La gestion de projet lorsque survient un
imprévu – minimiser les risques de
réclamations

Colloque des gestionnaires techniques
14 mars 2013

Plan de la présentation

- **Macogep?**
- **Avant de signer le contrats;**
- **Une réclamation?**
- **Après la signature du contrat**
- **Questions et échanges**

Présentation de MACOGEP

- **Fondée en 1989**
- **Macogep réalise des mandats en développement de projets, en gestion de projet et en gérance de construction;**
- **Macogep offre des services spécialisés en estimation de coûts, en analyse de la valeur et en expertise en cas de litige;**
- **Macogep sert exclusivement les propriétaires – donneurs d'ouvrage;**
- **Macogep est totalement indépendante des firmes d'ingénieurs et d'architectes ainsi que des entrepreneurs en construction.**
- **Ce statut, confère à Macogep un positionnement unique: la seule partie prenante dans un projet à partager des intérêts absolument identiques à ceux du propriétaire – donneur d'ouvrage**

Dans les faits

- ▶ La majorité des enjeux donnant lieu à des différents surviennent avant la signature du contrat. Ces activités «préconstructions» sont primordiales et trop souvent réalisées en mode accéléré.
- ▶ Appel d'offres basé sur le plus bas prix conforme
 - Les besoins et les conditions d'exécution sont bien définis?
 - Les documents d'appel d'offres sont toujours complets et sans ambiguïté?
 - Le budget est toujours réaliste?
- ▶ Délai de soumission et informations fournies dans la soumission des entrepreneurs?

Quelques astuces

Le donneur d'ouvrage avisé se servira de son gestionnaire de projets avant l'appel d'offre pour :

- ▶ **Établir les critères de qualification des entrepreneurs**
- ▶ **procéder à des estimations de contrôle à des étapes clés du projet pour garder le cap sur le budget;**
- ▶ **procéder à des ateliers d'analyse de la valeur en cours de processus dans un but d'optimisation;**
- ▶ **Dire non aux demandes de changement des clients utilisateurs (Syndrome du « tant qu'à y être »);**
- ▶ **exiger des professionnels, des plans et devis complets et coordonnés pour soumission – selon notre expérience, il s'agit de la principale source de dépassement de coûts et de réclamations.**

Le contrat est l'outil de base servant à déterminer qui assume les risques

- **Mode de réalisation (Traditionnel, IAGC, Clé en main, PPP)**
- **Fixation des prix (Forfait, Forfait relatif, unitaire, coût majoré, prix estimé)**
- **Clauses d'assurances, de cautionnement et d'indemnisation**
- **Code Civil**
 - **Responsabilité d'information du propriétaire**
 - **Responsabilité d'exécution de l'entrepreneur**
 - **Respect des règles d'art et de codes et règlements applicables**

Contrat

- Validité de l'offre vs durée des travaux vs date de début des travaux
- Clause relié à la planification des travaux et suivi
 - Exigé un échéancier
- Clause de règlement des différents
- Faire assumer les risques par l'entité la plus apte à l'assumer
- Transférer des risques qui sont quantifiables par l'autre partie
- Chaque partie doit mesurer les risques qu'elle assume
- Contrat béton ne protège pas contre les risques
 - Contrat d'adhésion
 - Clauses abusives

Réclamations

- **Interprétation du contrat**
 - **Sens commun**
 - **Sens spécifique**
 - **Contrat dans son ensemble**
 - **Effet de tous les éléments**
 - **Effet des conditions spéciales**
 - **Intention commerciale**
 - **Contexte**
 - **Contra Proferentem**

Réclamations

• Prix du contrat

–Projet / chantier

- Coûts directs
- Coûts indirects

–Siège social

- Frais généraux
- Profit



Réclamations

. *Coûts directs*

- Main-d'oeuvre
- Outillage
- Matériel (Équipements)
- Matériaux non permanents (consommables)
- Matériaux permanents (incorporés à l'ouvrage)
- Sous-traitants

Réclamations

- **Coûts indirects (Projet / chantier)**
 - Administration (gestion, soutien, etc.),
 - Ingénierie et technique,
 - Inspection,
 - Entrepôt, garage,
 - Gardiennage et sécurité,
 - Installations temporaires: (chauffage, électricité, communication),
 - Papeterie, photocopie, ameublement, fournitures,
 - Nettoyage, déneigement, pompage,
 - Assurances et cautionnement.

Réclamations

3 éléments à prouver

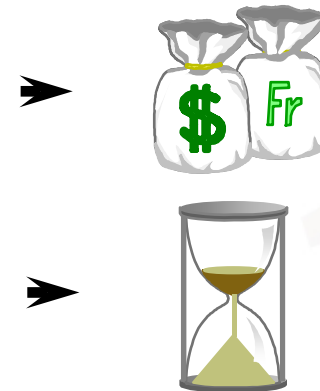
1. *Faute*
(cause)



- ▲ Faits
- ▲ Contrat



2. *Dommage subi*
(effet)



Réclamations

. Dommages

- Travaux additionnels,
- Travaux originaux plus coûteux,
- Durée prolongée,
- Accélération,
- Coûts d'impact.

Réclamations

. Méthodes de calcul

- Estimation préalable ou calcul objectif,
- Coût réel,
- Méthode subjective,
- Coût total ou coût total ajusté,
- Calcul arbitraire,
- Quantum meruit

Réclamations

• Méthode du coût total

– Quatre conditions essentielles:

- Soumission raisonnable,
- Coûts réels justes et raisonnables,
- Augmentation entièrement due à la faute,
- Aucune autre méthode pratique de calcul.

Réclamations

. Coûts d'impact

- Retards,
- Accélération,
- Interruptions,

Réclamations

- **Retards**

- Accès restreint, Dessins ou matériaux transmis en retard,

- **Accélération**

- Temps supplémentaire, surpopulation, quarts multiples, congestion, pénurie de main-d'œuvre.

- **Interruptions**

- Séquence désordonnée, activités interrompues et reprises, accès restreint, effet de propagation.

Réclamations

- **Calcul des retards et de l'accélération**
 - **Calendrier prévu,**
 - **Calendrier possible,**
 - **Calendrier réel.**

Réclamations

. Cas simple

- **Calendrier prévu**
- **Calendrier possible**
- **Calendrier réel**

Réclamations

. Cas avec accélération

- Calendrier Prévu
- Calendrier prolongé
- Calendrier réel

Changements

- **Tout ce qui est différent du contrat de base**
- **Caractéristiques**
 - **Origines**
 - Propriétaires, concepteurs, entrepreneurs.
 - **Causes**
 - Technologie plus avancée, changement d'ordre économique, erreur, omission, nouvelle condition.
- **Impacts**
 - Dollars
 - Temps
 - Qualité
- **Avenant (demande de changement, ordre de changement).**



Réclamations : entrepreneur contre propriétaire

- **Les conditions de sol**
- **Modification et travaux additionnels**
- **Accès au site**
- **Plans et devis erronés (info. cachée)**
- **Retard à fournir les plans, instructions ou matériaux (laxisme administratif)**
- **Ingérence dans la conduite des travaux**

Réclamations : propriétaire contre entrepreneur

- Travaux défectueux ou mauvaise exécution
- Retard sur le calendrier
- Incapacité technique
- Incapacité financière
- Abandon des travaux

Quelques astuces

Le donneur d'ouvrage avisé se servira de son gestionnaire de projets pendant la réalisation du projet:

- ▶ **Exiger des échéanciers conformes et analysé ceux-ci**
 - ▶ Construction
 - ▶ Dessin d'ateliers et échantillon
- ▶ **Confirmer dès la rencontre de démarrage l'importance du respect des clauses contractuels et des processus**
 - ▶ Processus de gestion des changements
 - ▶ Processus de gestion des non conformités et déficiences
 - ▶ Processus d'approbation des dessins d'atelier
- ▶ **Informé la caution de la situation**
- ▶ **Effectuer le suivi des divers indicateurs clés**
 - ▶ Nombre de travailleurs
 - ▶ Nombre QRT non résolu
 - ▶ État d'avancement des jalons
- ▶ **Attitude pro-actif pour attaquer les enjeux au bon moment**

Merci de votre attention

**Charles ABOUKHALED ing M.ing PMP AVS
Macogep inc.
1255, rue University, bureau 700
Montréal (Québec) H3B 3W1**

**www.macogep.com
514.223.9001**