

AUTRES MODES DE RÉALISATION DE PROJETS

1 INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE

1. Dans l'industrie de la construction d'aujourd'hui, tant les clients que les professionnels et les entrepreneurs essaient de modifier les modes conventionnels de réalisation de projets dans l'espoir de réduire les délais, de diminuer les coûts, d'éviter les litiges et les situations conflictuelles ou d'améliorer la qualité globale des bâtiments.
2. Tous les modes de réalisation de projets font partie de l'une ou l'autre des quatre principales catégories suivantes :
 1. forfait traditionnel (conception – offres – construction)
 2. gérance de construction
 3. design-construction
 4. partenariat public-privé (PPP)
3. Dans chacune de ces catégories, il existe diverses variantes qui seront privilégiées par un client ou qui conviendront davantage à un type de projet donné. Chaque mode de réalisation de projets a ses avantages et ses inconvénients, qui varient selon le type et les conditions du projet.
4. Dans l'industrie de la construction de l'Alberta, il semble toutefois que les architectes, les ingénieurs, les entrepreneurs et les maîtres de l'ouvrage n'aient pas une idée commune :
 1. des avantages et inconvénients de chaque mode et
 2. des critères à utiliser au moment de choisir le mode de réalisation d'un projet.

1.2 ATELIER SUR LES AUTRES MODES DE RÉALISATION DE PROJETS

1. En mars 2003, un atelier de deux jours sur les divers modes de réalisation de projets a été présenté à Edmonton.
2. L'atelier était parrainé par le comité mixte sur la pratique de l'Alberta Association of Architects (AAA) et de l'Association of Professional Engineers, Geologists and Geophysicists of Alberta (APEGGA).
3. Cinquante-trois participants y ont assisté. Ils étaient membres des organisations suivantes :
 1. AAA
 2. APEGGA
 3. The Consulting Engineers of Alberta
 4. The Alberta Construction Association

5. Alberta Roadbuilders and Heavy Construction Association
 6. Gouvernement fédéral (TPSGC)
 7. Alberta Infrastructure, Alberta Transportation
 8. Régie régionale de la santé de Calgary
 9. Régie de la santé de la Capitale
 10. Ville d'Edmonton
 11. Ville de Calgary
 12. Un bureau d'assureurs dans le domaine de la construction
 13. Reynolds Mirth Richards & Farmer, avocats et procureurs.
4. Les sessions avaient pour but principal :
1. d'examiner les éléments faisant l'unanimité et les raisons justifiant l'utilisation et l'acceptabilité générale des divers modes de réalisation de projet du point de vue de chaque secteur de l'industrie;
 2. d'étayer les points de vue de chacun pour offrir une certaine orientation aux clients et aux professionnels en début de carrière qui doivent déterminer le mode le plus approprié de réalisation d'un projet donné.

2 MODE TRADITIONNEL

2.1 DESCRIPTION GÉNÉRALE

1. Le mode traditionnel fait intervenir trois parties principales : le maître de l'ouvrage, le professionnel et l'entrepreneur.
2. Il comporte trois étapes (que l'on appelle « conception – offres – construction »), et fait l'objet de deux contrats distincts conclus par le maître de l'ouvrage avec chacune des deux autres parties.
 1. Dans le premier contrat, le client retient les services d'un professionnel principal (architecte ou ingénieur) pour élaborer un concept et préparer les documents de construction.
 2. Dans le deuxième contrat, ce client (que l'on appelle le maître de l'ouvrage) engage un entrepreneur pour construire le projet, à la suite d'un appel d'offres concurrentiel.

2.2 CONCEPTION-OFFRES-CONSTRUCTION

.1 DESCRIPTION

MAÎTRE DE L'OUVRAGE

PROFESSIONNEL

ENTREPRENEUR

1. Le maître de l'ouvrage sélectionne les professionnels (architectes et ingénieurs) et leur donne le mandat de concevoir le projet et de préparer les documents de construction en se basant généralement sur un budget prédéterminé et un programme fonctionnel, ou à tout le moins sur une certaine description des exigences du projet.
2. Des entrepreneurs présentent des soumissions à partir des documents d'appel d'offres préparés par les professionnels. Le contrat est généralement accordé au plus bas soumissionnaire, qui conclut un contrat à forfait (à prix fixe) avec le maître de l'ouvrage.
3. L'entrepreneur construit le projet et les professionnels fournissent des services d'administration du contrat de construction au nom du client.

.2 AVANTAGES

1. L'appel d'offres concurrentiel (ouvert ou sur invitation) est considéré comme la méthode la plus équitable pour choisir un entrepreneur et attribuer des contrats de construction, surtout lorsque les projets sont subventionnés par le secteur public.
2. Cette méthode présente habituellement le facteur de risque le moins élevé, car :
 1. toutes les décisions relatives à la conception ont été prises et
 2. le coût de construction est normalement déterminé avant le début de la construction, en présumant qu'il y aura le moins possible d'avenants de modification.
3. Il est possible de prévoir assez précisément la date d'achèvement des travaux dès le début de la construction, ce qui permet de planifier l'occupation sans vraiment craindre de se tromper.

.3 INCONVÉNIENTS

1. La réalisation du projet s'étale généralement sur une plus longue période, car la construction ne peut commencer avant que tous les aspects de la conception soient complétés et que le projet soit allé en appel d'offres.
2. Ce mode de réalisation donne souvent lieu à des relations conflictuelles entre les maîtres de l'ouvrage, les professionnels et les entrepreneurs, en raison des problèmes potentiels découlant du manque de clarté ou de la mauvaise interprétation des documents contractuels.
3. Le maître de l'ouvrage qui souhaite apporter des modifications durant la construction pourra s'attendre à ce que le coût des suppléments soit élevé et le montant des crédits peu élevé. En outre, les modifications peuvent aussi retarder l'échéancier.
4. Ce mode de réalisation n'offre généralement pas la meilleure valeur au maître de l'ouvrage et les coûts sont souvent plus élevés du fait :
 1. de ne pas avoir profité, tôt dans le processus, de l'apport et des conseils d'un gérant de construction ou d'un entrepreneur,
 2. du temps requis pour achever l'ouvrage et
 3. d'une moins grande flexibilité pour apporter des améliorations au projet une fois la construction commencée.

.4 COMMENTAIRES

1. Ce mode de réalisation de projet est celui qu'adoptent généralement les organismes publics, à cause des facteurs de risque limités. Le principal risque, dans la majorité des cas, est le coût de l'ouvrage.
2. Les maîtres d'ouvrage du secteur public sélectionnent généralement les architectes et ingénieurs à la suite de demandes de propositions.
3. Le contrat (entente de services professionnels) entre le client et le professionnel principal est généralement basé sur le Document 6 de l'IRAC ou un autre document semblable.

3 GÉRANCE DE CONSTRUCTION

3.1 DESCRIPTION GÉNÉRALE

1. L'expression gérance de construction est une expression vaste qui englobe divers scénarios de réalisation de projet dans lesquels, dès le début, on ajoute à l'équipe un gérant de construction chargé de surveiller certains aspects comme l'échéancier des travaux, les coûts, la méthode de construction et la stratégie d'approvisionnement.
2. La gérance de construction peut faire intervenir trois ou quatre parties principales selon que le gérant de construction et l'entrepreneur sont une seule firme ou deux firmes distinctes.
3. Le gérant de construction peut assumer divers rôles et exercer divers degrés d'autorité, tel que décrit ci-dessous, selon la nature du projet.
4. Plusieurs options s'offrent au maître d'ouvrage qui désire choisir un gérant de construction :
 1. il peut recourir à un processus de sélection concurrentiel ou négocier directement avec un gérant de construction;
 2. les honoraires peuvent être déterminés selon la plus basse soumission ou peuvent être négociés en fonction des services sur lesquels les parties se sont entendues.
5. Les quatre modes les plus usuels de gérance de construction sont les suivants :
 1. **L'approche de l'Alberta** – Le maître de l'ouvrage conclut une entente avec chacune des parties principales, en deux contrats distincts. Le contrat conclu avec le gérant de construction est en deux étapes, la première en vertu de laquelle il agit en tant que gérant de construction et la deuxième, en vertu de laquelle il agit en tant qu'entrepreneur général.
 2. **Le gérant de construction en tant que conseiller** – Le client conclut une entente distincte avec chacune des trois parties principales.
 3. **Le gérant de construction en tant que mandataire** – Le client conclut une entente avec le gérant de construction qui engage directement le professionnel principal et l'entrepreneur au nom du client.
 4. **Le gérant de construction en tant que constructeur** – Le gérant de construction est engagé avant la fin de la conception, pour agir en tant que coordonnateur du projet et entrepreneur général, assumant toute la responsabilité et les obligations de l'entrepreneur général.

3.2 GÉRANCE DE CONSTRUCTION – L'APPROCHE DE L'ALBERTA

MAÎTRE DE L'OUVRAGE

PROFESSIONNEL

GÉRANT DE CONSTRUCTION ET ENTREPRENEUR

.1 DESCRIPTION

1. Le maître de l'ouvrage sélectionne d'abord les professionnels (architectes et ingénieurs) et les engage par contrat distinct pour concevoir le projet et préparer les documents de construction en se basant généralement sur un budget prédéterminé et un programme fonctionnel.
2. Au début de la phase de conception, le maître de l'ouvrage choisit un gérant de construction (qui deviendra l'entrepreneur) à la suite d'une demande de propositions ou d'une négociation d'honoraires pour les services de gérance de construction. Le maître de l'ouvrage retient les services du gérant de construction (et le rémunère à pourcentage ou selon un montant forfaitaire) et conclut avec lui une entente de gérance de construction.
3. Les professionnels terminent les documents de construction en tenant compte des commentaires du gérant de construction sur l'échéancier, l'estimation des coûts, le découpage du projet en phases, les méthodes de construction et l'évaluation des systèmes.
4. Les documents de construction sont complétés en une série de dossiers d'appel d'offres qui s'adressent à des entrepreneurs spécialisés ou à des groupes d'entrepreneurs spécialisés desquels le gérant de construction obtient des soumissions.
5. La construction commence généralement bien avant que tous les dossiers d'appel d'offres soient terminés et avant que tous les prix des entrepreneurs spécialisés soient connus.
6. Si les soumissions d'entrepreneurs spécialisés faisant suite à un appel d'offres excèdent le montant budgété pour cette partie de l'ouvrage, le concept est modifié, le prix est renégocié ou un deuxième appel d'offres est lancé pour assurer le contrôle budgétaire. Toutefois, le maître de l'ouvrage peut aussi accepter d'ajuster le budget en conséquence.
7. Lorsque le coût de la plupart des sous-contrats est déterminé, le maître de l'ouvrage et l'entrepreneur concluent un contrat à forfait normalisé qui intègre tous les travaux accomplis jusqu'à ce jour par le gérant de construction, et qui remplace le contrat initial de gérance de construction.
8. On confond parfois ce mode de gérance de construction avec celui qui engage le gérant de construction en tant que constructeur.

.2 AVANTAGES

1. Offre une meilleure valeur pour le coût que tout autre mode.
2. Les relations de travail au sein de l'équipe du projet sont moins conflictuelles.
3. Moins complexe que le design-construction.
4. Moins risqué que le design-construction.
5. Apporte l'expertise de l'entrepreneur au début du projet, à la phase de la conception.

6. Permet de mieux gérer le budget et l'échéancier que le mode traditionnel et le design-construction.
7. Élimine les pertes de temps dues aux modifications du concept.
8. Permet de gérer et d'évaluer la qualité des matériaux de construction et le programme en connaissant les estimations préliminaires des coûts de construction.
9. Permet de déterminer les coûts finaux avant le début de la construction ou peu après. Attribue la responsabilité des coûts et de l'ingénierie de la valeur à celui qui les comprend le mieux – l'entrepreneur.
10. Donne la possibilité de réaliser la conception et la construction en mode accéléré.
11. Permet au maître de l'ouvrage et à l'architecte d'entretenir une relation directe, contrairement au design-construction.
12. Permet de choisir l'entrepreneur sur la base de ses capacités plutôt que sur le prix seulement.
13. Mode de réalisation moins litigieux.
14. Réduit le nombre d'avenants de modification.
15. Attribue le risque de construction et la gestion à l'entrepreneur plutôt qu'au maître de l'ouvrage, tout en exposant moins l'entrepreneur à une perte de profit.

.3 INCONVÉNIENTS

1. Au début des travaux, aucun prix fixe n'a été établi et le maître de l'ouvrage n'a aucune garantie quant au coût.
2. Le risque est plus grand que des problèmes de conception non résolus apparaissent après le début de la construction, ce qui pourrait avoir des incidences sur le coût et sur l'échéancier.

.4 COMMENTAIRES

1. Ce mode de gestion de construction est le mode le plus utilisé en Alberta, surtout dans la région d'Edmonton. Il l'est toutefois un peu moins dans le sud de la province.
2. C'est le mode le moins conflictuel qui assure généralement un degré de satisfaction élevé pour toutes les parties en cause, y compris le maître de l'ouvrage.

3.3 GÉRANCE DE CONSTRUCTION – LE GÉRANT DE CONSTRUCTION EN TANT QUE CONSEILLER

MAÎTRE DE L'OUVRAGE

GÉRANT DE CONSTRUCTION

PROFESSIONNEL

ENTREPRENEUR

.1 DESCRIPTION

1. Les professionnels sont choisis et chargés de concevoir le projet et de préparer les documents de construction.
2. Le gérant de construction est choisi par le maître de l'ouvrage pour surveiller les incidences de la conception sur les coûts, l'échéancier et la constructibilité.
3. Les documents de construction servent à un appel d'offres ou à une négociation.
4. Un entrepreneur est choisi pour construire le projet et le gérant de projet agit comme conseiller du maître de l'ouvrage jusqu'à l'achèvement du projet.

.2 AVANTAGES

1. Si le gérant de construction est un professionnel expérimenté, le maître de l'ouvrage profite d'un conseiller objectif et impartial qui l'aide à obtenir la meilleure valeur globale aux phases de la conception et de la construction.
2. Un gérant de construction qui est un bon conseiller professionnel peut souvent minimiser ou prévenir les conflits entre les parties contractantes.

.3 INCONVÉNIENTS

1. Les coûts administratifs du maître de l'ouvrage sont plus élevés.
2. Ce mode de gérance de construction peut entraîner une certaine confusion quant aux rôles et responsabilités de chacun.

.4 COMMENTAIRES

1. Il est assez rare que le gérant de construction agisse comme conseiller en Alberta.

GÉRANCE DE CONSTRUCTION – LE GÉRANT DE CONSTRUCTION EN TANT QUE MANDATAIRE

MAÎTRE DE L'OUVRAGE

GÉRANT DE CONSTRUCTION

PROFESSIONNEL

ENTREPRENEUR

.1 DESCRIPTION

1. Dans ce mode de gérance, le gérant de construction s'ajoute à l'équipe et détient les pouvoirs du maître de l'ouvrage. À ce titre, on l'appelle souvent gérant de projet, parce qu'il assume l'autorité financière du projet.
2. Le gérant de construction est choisi par le maître de l'ouvrage et ses honoraires sont déterminés à la suite d'une négociation.
3. Les professionnels sont choisis par l'entremise du gérant de construction pour concevoir le projet et préparer les documents de construction.
4. Un entrepreneur général est choisi selon un processus de négociation ou d'appel d'offres et le coût des travaux est déterminé.
5. L'entrepreneur construit le bâtiment et le gérant de construction agit comme mandataire du maître de l'ouvrage jusqu'à l'achèvement du projet.

.2 AVANTAGES

1. Les avantages sont semblables à ceux de l'approche de l'Alberta, sauf que :
 1. Le risque lié à la construction revient au maître de l'ouvrage.
 2. Les coûts d'administration du maître de l'ouvrage, de l'architecte et du gérant de construction sont plus élevés.

.3 INCONVÉNIENTS

1. Le coût de construction n'est connu qu'à l'achèvement de l'ouvrage.

.4 COMMENTAIRES

1. Il est assez rare que le gérant de construction agisse comme mandataire du maître de l'ouvrage en Alberta.

3.5 GÉRANCE DE CONSTRUCTION – LE GÉRANT DE CONSTRUCTION EN TANT QUE CONSTRUCTEUR

MAÎTRE DE L'OUVRAGE

PROFESSIONNEL

GÉRANT DE CONSTRUCTION ET CONSTRUCTEUR

.1 DESCRIPTION

1. Selon ce mode de réalisation du projet, le gérant de construction est engagé avant la fin de la conception, pour agir en tant que coordonnateur du projet et entrepreneur général. Le gérant de projet assume toute la responsabilité et toutes les obligations de l'entrepreneur général. On l'appelle parfois le « Construction Manager at Risk » (gérant de construction exposé aux risques).
2. Le maître de l'ouvrage choisit les professionnels chargés de concevoir le projet et de préparer les documents de construction.
3. Lorsque les documents de construction sont complétés à environ 30 %, le projet fait l'objet d'un appel d'offres ou de négociations pour choisir un gérant de construction et constructeur. La soumission est souvent un montant maximum garanti (avec ou sans convention de prime pour les économies réalisées).
4. Le gérant de construction et constructeur fait des recommandations sur le coût, l'échéancier, la technologie et la méthodologie de construction jusqu'à l'achèvement des documents de construction.
5. Le gérant de construction et constructeur construit le bâtiment après avoir procédé à de nouveaux appels d'offres pour la plupart ou la totalité des sous-contrats.

.2 AVANTAGES

1. La plus grande partie du risque financier est transférée à l'entrepreneur.

.3 INCONVÉNIENTS

1. Cette méthode est généralement plus coûteuse que les autres méthodes de gérance de construction.
2. Les meilleurs entrepreneurs fuient cette méthode et le maître de l'ouvrage risque de ne pas avoir accès à leurs services s'il la choisit.

.4 COMMENTAIRES

1. Ce modèle est rarement utilisé en Alberta.

4 DESIGN-CONSTRUCTION

4.1 DESCRIPTION GÉNÉRALE

1. Le design-construction est un mode de réalisation de projet selon lequel le maître de l'ouvrage conclut une entente avec une seule entité (le design-constructeur) pour fournir à la fois des services de conception et de construction. Cette entité peut être une seule firme, un consortium d'experts ou une coentreprise. Dans la plupart des cas, l'entrepreneur est à la tête de l'équipe de design-construction.

DESIGN-CONSTRUCTION

MAÎTRE DE L'OUVRAGE

ENTITÉ DE DESIGN-CONSTRUCTION

PROFESSIONNEL

ENTREPRENEUR

.1 DESCRIPTION

1. Le maître de l'ouvrage précise les exigences générales pour le bâtiment.
2. Des équipes de design-construction élaborent des esquisses ainsi que des estimations de coûts et un échéancier, qu'elles soumettent ensuite au maître de l'ouvrage.
3. Le maître de l'ouvrage choisit une de ces équipes sur la base du meilleur projet, au meilleur prix et au calendrier de réalisation le plus court.
4. L'équipe de design-construction retenue réalise le projet.

.2 AVANTAGES

1. La responsabilité est concentrée en un seul point.
2. Dans un concours de design-construction, l'entrepreneur est plus enclin à offrir des économies et de la valeur au maître de l'ouvrage.
3. Ce mode de réalisation est généralement plus rapide que le forfait traditionnel (conception – offres – construction).

.3 INCONVÉNIENTS

1. Les économies de coût peuvent être réalisées au détriment de la qualité du bâtiment et entraîner des coûts d'entretien plus élevés.
2. Le processus est plus complexe que la gérance de construction.

3. Le maître de l'ouvrage n'a pas de relation avec l'architecte de l'équipe de design-construction.
4. Ce mode de réalisation comporte plus de risques que la gérance de construction.
5. Les architectes et les ingénieurs n'ont pas de relation avec le maître de l'ouvrage.
6. Ce mode de réalisation est trop difficile, trop complexe et trop coûteux pour gérer efficacement les risques et les coûts des bâtiments uniques.

.4 COMMENTAIRES

1. Exige un niveau élevé de discernement du professionnel, de l'entrepreneur et du maître de l'ouvrage.
2. La réussite repose sur une grande confiance entre le maître de l'ouvrage et l'équipe de design-construction et entre l'entrepreneur et le professionnel.
3. Le maître de l'ouvrage se voit souvent restreindre l'accès au processus.
4. La qualité de l'ouvrage risque d'être inférieure à la norme en raison des diverses interprétations de la notion de performance au sein de l'équipe de design-construction.
5. Les exigences de la Loi sur les architectes de l'Alberta font en sorte qu'il est difficile pour un architecte d'agir comme entrepreneur. En conséquence, les architectes ne peuvent assumer un rôle de leader dans les projets de design-construction.

4.3 DESIGN-CONSTRUCTION AVEC UN EXPERT-CONSEIL CHARGÉ DE LIAISON

**EXPERT-CONSEIL
DE LIAISON**

CLIENT

**ENTITÉ DE
DESIGN-CONSTRUCTION**

PROFESSIONNEL

ENTREPRENEUR

.1 DESCRIPTION

1. Le maître de l'ouvrage engage tout d'abord un ou des experts-conseils de liaison pour préparer un concept préliminaire et un devis de performance pour le projet, que l'on appelle « documents sur la portée des travaux ».
2. Le projet fait l'objet d'un appel d'offres ou de négociations en vue de choisir l'équipe de design-construction qui complètera la conception et la construction.
3. L'équipe des professionnels de l'entité de design-construction complète la conception.
4. L'entrepreneur de l'entité de design-construction construit le projet.

.2 AVANTAGES

1. La responsabilité est concentrée en un seul point.
2. L'entrepreneur peut être plus motivé à offrir des économies de coûts et de la valeur au maître de l'ouvrage, à la condition que l'expert-conseil de liaison n'établisse pas des exigences de performance trop restrictives

.3 INCONVÉNIENTS

1. Il y a un risque que l'expert-conseil de liaison ne puisse définir adéquatement les besoins, de sorte que le produit final serait inconnu.
2. La gérance de construction est souvent plus rapide lorsque la présence d'un expert-conseil de liaison est requise.
3. Cette étape additionnelle dans le processus peut allonger considérablement l'échéancier.

.4 COMMENTAIRES

1. Semblables à ceux du design-construction
2. Les maîtres de l'ouvrage qui sont moins expérimentés, qui n'ont pas d'architectes ou d'ingénieurs à leur emploi et ne possèdent pas d'expertise en

gérance de projet devraient sérieusement envisager de retenir les services d'un expert-conseil de liaison pour leurs projets de design-construction.

4.4 DESIGN-CONSTRUCTION PAR UN PROMOTEUR

.1 DESCRIPTION

1. Dans cette méthode, l'entité de design-construction assume la responsabilité additionnelle d'acquérir le terrain, d'obtenir les permis d'aménagement et d'obtenir le financement. On l'appelle souvent « clés en main ». Le maître de l'ouvrage ou preneur à bail n'assume pas la responsabilité financière du projet tant qu'il n'est pas complété.
2. Le maître de l'ouvrage ou preneur à bail prépare les documents de présélection et les contrats avec le promoteur design-constructeur.
3. Le promoteur de design-construction conçoit et construit ensuite le projet.
4. Le promoteur de design-construction exploite souvent le bâtiment au nom du maître de l'ouvrage ou à titre de bailleur dans un contrat de location.

.2 AVANTAGES

1. La responsabilité est concentrée en un seul point.
2. Mode très avantageux pour un promoteur en design-construction qui réalise des bâtiments standards et conventionnels comme des entrepôts, des petits édifices à bureaux, des garages aériens, etc.

.3 INCONVÉNIENTS

1. Semblables à ceux du design-construction.

.4 COMMENTAIRES

1. Semblables à ceux du design-construction.

5 DÉFINITIONS

1. Les expressions gérance de projet et gérance de construction portent souvent à confusion et sont souvent utilisées l'une pour l'autre.

5.2 GÉRANCE DE PROJET

1. La gérance de projet, telle que définie par le Project Management Institute est le processus de planifier, prévoir, diriger, organiser et contrôler toutes les ressources (financières, matérielles et humaines) du début du projet jusqu'à l'atteinte de ses buts et objectifs.
2. Dans bon nombre de projets de construction, le maître de l'ouvrage est, par défaut, le gérant de projet. Toutefois, il est bien fréquent qu'il n'ait ni le temps ni l'expérience pour agir à ce titre. Il en assigne donc la responsabilité, par contrat ou par convention, à une ou plusieurs autres parties qui assumeront la responsabilité de certains volets de la gérance du projet.

5.3 GÉRANCE DE CONSTRUCTION

1. La forme la plus courante de gérance de construction est une adaptation du mode traditionnel de réalisation des projets auquel on ajoute un consultant additionnel à l'équipe du projet. Le gérant de construction peut assumer les rôles et responsabilités :
 1. d'un conseiller
 2. d'un mandataire
 3. d'un constructeur
2. Le gérant de construction n'a généralement pas le contrôle de la conception, sauf s'il agit en tant que mandataire du maître de l'ouvrage. À ce titre, on l'appelle souvent gérant de projet, même s'il n'est pas réellement responsable de tous les aspects du projet, du début à la fin. La gérance de construction consiste la plupart du temps à :
 1. apporter une contribution aux discussions de la phase préconceptuelle du projet;
 2. donner, pendant la phase de conception, des conseils sur les échéanciers, les budgets et les incidences financières des diverses méthodes, le choix des matériaux et les détails de construction;
 3. organiser, après avoir fait les recommandations nécessaires, la fourniture de tous les services et la participation de tous les entrepreneurs spécialisés qui exécuteront les diverses parties de l'ouvrage;
 4. planifier, coordonner et superviser les activités de tous les entrepreneurs spécialisés;
 5. fournir les services techniques et administratifs nécessaires à l'administration du projet.

6 LE DOCUMENT DE L'AIA

6.1 LE GUIDE SUR LES MODES DE RÉALISATION DE PROJETS

1. Le California Council de l'American Institute of Architects a produit un excellent guide de référence, intitulé *The Handbook on Project Delivery*.
2. Ce manuel a été utilisé, avec la permission de l'AIA, comme document de référence lors de l'atelier.
3. On peut se le procurer en communiquant avec :
The American Institute of Architects, California Council
1303 J Street, Suite 200
Sacramento, CA 95814
Téléphone : 916-448-9082
Télécopieur : 916-442-5346
Courriel : mail@alacc.org
Site Web : www.alacc.org

7 SUGGESTIONS AUX BUREAUX DE PROFESSIONNELS

7.1 CONSTITUER UNE ÉQUIPE

.1 GÉNÉRALITÉS

1. Tous les modes de réalisation des projets sont tributaires des équipes de professionnels (au sens large du terme) de la construction. Toutefois, certains modes requièrent une approche d'équipe, parfois même, selon la forme et la nature de certains projets, des relations très étroites entre les membres de l'équipe.
2. Les grands projets aux programmes fonctionnels complexes requièrent un travail d'équipe s'ils doivent être réalisés dans des délais serrés (pour des questions politiques ou autres) ou s'ils sont réalisés dans le cadre d'un événement majeur (événement sportif ou autre).
3. La constitution de l'équipe doit être un processus bien réfléchi, et tous les membres de l'équipe (maître de l'ouvrage ou gérant de projet, gérant de construction, architectes, ingénieurs en structure, en mécanique et en électricité, principaux entrepreneurs spécialisés, en fonction de la taille et de la nature du projet) doivent être prêts à mettre leurs connaissances et leurs efforts en commun. Tous les membres de l'équipe doivent savoir et bien comprendre :
 1. qui représente chaque discipline au sein de l'équipe
 2. quelles connaissances de base chaque discipline apporte à l'équipe
 3. quel est le lien entre leurs connaissances techniques et celles de chaque discipline ou de chaque membre de l'équipe.

.2 ÉTABLIR DES RELATIONS INTERDISCIPLINAIRES

1. Les membres de l'équipe doivent examiner chaque discipline pour déterminer et définir :
 1. les interdépendances entre les diverses disciplines
 2. les intercommunications qui peuvent être utiles aux membres de l'équipe pour mieux comprendre la portée de chaque discipline.

7.2 COMMUNICATIONS

.1 FORMELLES

1. Une fois l'équipe formée, il faut établir et adopter des voies de communication qui déterminent et définissent :
 1. les procédures obligatoires du projet
 2. le processus permettant de retracer tous les documents
 3. l'importance de toutes les formes de documentation (lettres, notes de service, instructions à l'interne)
 4. les modalités relatives aux communications externes, en indiquant notamment qui sont les expéditeurs et les destinataires.

.2 INFORMELLES

1. Il faut également s'entendre sur les voies de communication informelles pour tenir compte :
 1. des communications non définies
 2. des restrictions, des limites et des politiques relatives à l'utilisation des courriels entre les représentants des diverses disciplines, à moins que toute l'équipe soit au courant de la question faisant l'objet du courriel, parce que toute modification doit faire l'objet d'un consensus. Le champ d'action des disciplines doit demeurer sacré, ne serait-ce que pour le partage des responsabilités et des obligations éventuelles.

3 INTERNET

1. L'Internet constitue le moyen de communication le plus rapide, bien qu'il y ait des limites à la taille des documents pouvant être transmis. Il est toutefois possible de réduire la taille des documents si l'échelle importe peu.
2. Évidemment, il faut établir certaines définitions pour assurer la cohérence dans le travail de l'équipe, ce qui créera d'autres restrictions si le groupe doit fonctionner et archiver son travail en tant qu'équipe.
3. On peut tirer des leçons des grandes entreprises qui maintiennent des normes visant à assurer l'uniformité du stockage et de l'extraction des documents. L'équipe de projet doit établir ses propres normes ou accepter celles qui existent déjà chez un de ses membres.

7.3 CONVENTIONS

1. Il est vivement recommandé, peu importe le mode de réalisation de projet choisi, de préparer une liste de conventions dès le début du processus. Cette liste doit être élaborée en collaboration et signée par les principaux représentants du maître de l'ouvrage, de l'équipe de professionnels et de l'entrepreneur (ou gérant de construction).
2. Ces conventions ont pour principal objet :
 1. de clarifier les voies de communication
 2. de déterminer les rôles et responsabilités
 3. de ne pas laisser place aux hypothèses en définissant clairement les attentes de toutes les parties.