

# Phase d'administration des contrats

LIVRE 6



**Approvisionnement dans les communautés  
autochtones**



**LIVRE 6**

## Contenu

1. Introduction .....	4
2. Gestion de projet .....	4
2.1 Réunion préalable aux travaux .....	4
2.2 Planification des travaux.....	4
2.3 Démarrage du contrat (mobilisation des ressources) .....	4
3. Publication des modifications au contrat .....	5
4. Suivi des progrès .....	5
5. Suivi de livraison .....	6
5.1 Vérification de la preuve de livraison .....	7
6. Administration des paiements progressifs .....	7
7. Vérification complète des finances.....	7
8. Revendications et litiges .....	8
8.1 Résiliation du contrat.....	8
9. Besoin de plus d'informations? .....	8

~\*~

### À propos des livres

Les présents livres sur le processus d'approvisionnement constituent une série d'ouvrages destinés à offrir des conseils aux communautés autochtones qui souhaitent obtenir un meilleur rapport qualité-prix lors de l'achat de biens et de services. Les livres décrivent de manière générale les principes, les procédures et les pratiques applicables en matière d'approvisionnement pour les communautés autochtones intéressées à établir un processus d'approvisionnement. Ils sont conçus pour répondre à bon nombre de défis liés au processus d'approvisionnement dans les communautés autochtones.

Les présents ouvrages visent à aider les communautés autochtones lors de l'achat de biens et de services – y compris la construction de maisons acquises par les communautés par le biais d'un processus juste, ouvert, transparent (don), non discriminatoire, géographiquement neutre et accessible aux fournisseurs qualifiés, conformément uniquement aux politiques d'approvisionnement établies.

Les livres sur le processus d'approvisionnement comprennent :

1. Introduction au processus d'approvisionnement dans les communautés autochtones
2. Construction et approvisionnement dans les communautés autochtones
3. Rôles et responsabilités – Documents de construction et contrats de construction
4. Phase précontractuelle – Préparation de l'appel d'offres

5. Phase contractuelle
6. Phase d'administration des contrats
7. Phase post-contractuelle
8. Guides et ressources
9. Modalités et conditions / Définitions

## **Remerciements**

L'ANABPN tient à remercier Services aux Autochtones Canada (SAC) pour le financement de ce projet. L'association tient à remercier les personnes qui ont contribué à l'élaboration des livres.

## **Avertissement**

*Les opinions exprimées dans les présents livres sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions et les politiques de SAC ou du conseil d'administration de l'ANABPN. L'ANABPN ne garantit aucunement l'exactitude des informations contenues dans les présents ouvrages et n'assume aucune responsabilité quant aux conséquences de l'utilisation de ces derniers. La référence à certains sites Web n'implique aucune reconnaissance de leur part quant aux informations contenues dans les présents livres. Les informations contenues dans les livres sont fournies à titre général uniquement et ne constituent pas des conseils juridiques ou professionnels sur un sujet quelconque. L'ANABPN décline toute responsabilité quant à toute action découlant de l'utilisation de ces informations et ne peut être tenue responsable du contenu des pages Web en lien externe qui sont citées dans les livres. Compte tenu de la nature du processus d'approvisionnement, il est recommandé que les communautés autochtones demandent l'avis d'un conseiller juridique ou d'un expert en approvisionnement concernant leurs politiques en matière d'approvisionnement.*

# 1. Introduction

Il s'agit de la phase où le processus de construction prend véritablement forme et se concrétise.

La phase d'administration du contrat peut également être considérée comme une « phase de gestion de projet » qui comprend généralement tous les travaux nécessaires à l'atteinte des objectifs du projet de construction. La phase de construction en soi demande énormément d'attention pour la coordination des différentes disciplines; et garantie que chacune dispose des matériaux et de l'équipement requis. De plus, il s'agit du moment où il est important de s'assurer que les travaux respectent les exigences des documents contractuels.

## 2. Gestion de projet

La gestion de projet implique la coordination des travaux de construction dans le but d'en valider la conformité au contrat et aux documents contractuels. Cela nécessite d'excellentes compétences en communication; il doit y avoir une identification claire de ce qui doit être fait et les personnes responsables d'accomplir chaque tâche et d'assurer la gestion et le contrôle des coûts doivent être désignées.

### 2.1 Réunion préalable aux travaux

Cette étape, qui s'effectue généralement en présence des principales parties au contrat, vise à faire la présentation des parties, à déterminer les rôles de chacun et à examiner les exigences globales du projet. De plus, dans le cadre de projets de plus longue durée, on planifiera également des réunions périodiques de chantier. Ces réunions de chantier permettent un meilleur suivi, fournissent du soutien et veillent à la supervision des travaux. En règle générale, les procès-verbaux des réunions sont enregistrés, distribués et conservés dans les dossiers du projet en cours.

Les réunions de chantier sont également essentielles pour une bonne gestion et la diffusion d'informations à l'équipe de construction.

### 2.2 Planification des travaux

La planification des travaux consiste à organiser les activités du projet de construction dans un ordre pratique. Cela comprend l'utilisation d'un échancier pour déterminer des dates de début et de fin d'activités pour chaque phase des travaux. La planification est essentielle pour s'assurer qu'un projet respecte le calendrier prévu, les coûts et les ajustements nécessaires, le cas échéant.

Les contrats de construction exigent généralement que l'entrepreneur soumette un calendrier des travaux. L'évaluation de l'avancement des travaux, du début jusqu'à leur achèvement, repose sur ce calendrier.

### 2.3 Démarrage du contrat (mobilisation des ressources)

Le démarrage de la construction implique des tâches telles que l'analyse, la planification, l'établissement du calendrier, les achats, l'embauche et la mobilisation des ressources.

### 3. Publication des modifications au contrat

Les changements sont monnaie courante dans le cadre de projets de construction. L'un des principaux points sur lesquels s'attarder avant la signature d'un contrat est de s'assurer qu'aucun changement ou aucune modification n'est nécessaire. Des changements et des modifications peuvent survenir après la clôture des soumissions ou pendant la construction. Les ordres de changement offrent au chef, au conseil et à l'entrepreneur la souplesse nécessaire pour faire face aux conditions imprévues pendant la construction.

Les changements aux travaux contractuels peuvent avoir un impact dévastateur sur le coût final d'un projet. La dernière modification au contrat doit inclure les modifications ou les changements approuvés, le cas échéant, dans le contrat d'origine.

Deux des changements les plus courants sont les suivants :

- **Addenda** – Ce changement se produit généralement avant la fin de la période d'appel d'offres. Un préavis suffisant est donné aux soumissionnaires pour les informer de la modification requise, et toute modification ultérieure du prix doit être indiquée et reconnue dans la soumission.
- **Ordre de changement** – On utilise les ordres de changement pour changer ou modifier le contrat de construction. C'est à ce moment que le chef et le conseil souhaitent savoir quel sera le coût d'un changement au cours d'un projet. Les ordres de changement modifient le contrat de construction et les parties doivent donc s'entendre sur la modification requise. Un autre point à considérer est le retard possible que peuvent inévitablement entraîner les changements.

Si les modifications proposées ont un impact significatif sur la portée des travaux de l'entrepreneur, ce dernier peut demander au chef et au conseil de s'entendre sur les nouvelles modalités et conditions du contrat.



### 4. Suivi des progrès

Les architectes et les ingénieurs disposent généralement d'un représentant sur le chantier qui suit l'avancement des travaux de construction. Il est également préférable que le gestionnaire de projet du conseil / du client ait un représentant sur le chantier pour surveiller les activités de construction.

On demande souvent qu'un calendrier des travaux soit remis afin d'identifier les différentes disciplines et tâches nécessaires à la réalisation du projet. On adopte généralement un diagramme de Gantt comme format. Chaque activité est répertoriée et accompagnée d'un délai d'exécution. Les activités sont reliées les unes aux autres et représentent le projet complet. Cela facilite la surveillance des progrès de l'entrepreneur par rapport au plan et permet de fournir des comptes-rendus de chantier sur une base régulière au conseil /au client. Lien Web vers un diagramme de Gantt : <https://www.gantt.com/fr/>

Les représentants peuvent être nommés responsables de la production de rapports ou de noter les détails afférents aux activités tels que la mesure (quantités) des matériaux, les temps réels d'achèvement des activités ou la prise de photos des progrès et des activités de construction.

Le suivi des travaux au fur et à mesure qu'ils avancent peut fournir un moyen de vérifier, d'enregistrer et de confirmer les coûts ou les paiements en fonction du pourcentage d'achèvement des travaux.



## **5. Suivi de livraison**

Comme indiqué précédemment, un processus de suivi devrait inclure des visites de chantier périodiques afin d'évaluer l'avancement d'un projet. Puisque le paiement dû à l'entrepreneur se fait souvent en fonction des progrès réalisés (en tenant compte du pourcentage d'achèvement des travaux), cette évaluation peut aider à réduire le risque de trop-perçu.

On exige souvent qu'un entrepreneur fournisse un affidavit, une déclaration solennelle, une déclaration sous serment ou une caution de paiement de la main-d'œuvre et des matériaux, indiquant que l'entrepreneur a payé toutes les factures en lien avec les travaux du contrat. Cela assure au chef et au conseil qu'il n'y aura aucune revendication sur la propriété.

## 5.1 Vérification de la preuve de livraison

Les matériaux et autres fournitures de projet connexes peuvent être suivis au moyen de bons de livraison ou d'une inspection du site. Pour les projets de grande envergure, ils sont notés par un « commis de chantier ». Les achats peuvent impliquer d'importantes sommes d'argent et beaucoup de matériaux, ce qui peut mener à des comportements malhonnêtes.

Exemples de comportements malhonnêtes potentiels : matériaux, fournitures et articles de consommation erronément imputés aux projets.

Les fournisseurs et / ou les entrepreneurs peuvent comploter dans le but de tromper le chef et le conseil dans le cadre de contrats à prix coûtant majoré et utiliser de fausses factures.

## 6. Administration des paiements progressifs

Pour vous assurer que vous n'êtes pas surfacturé ou que des pratiques malhonnêtes n'ont pas lieu, vérifiez les matériaux et autres fournitures du projet en consultant les bons de livraison ou en les inspectant sur place. Vos normes en matière d'approvisionnement devraient évoquer une réputation d'équité, de qualité et de fiabilité.



## 7. Vérification complète des finances

Des registres exacts représentent une partie importante du processus d'approvisionnement. Le processus de vérification devrait inclure des visites périodiques du chantier dans le but d'évaluer l'avancement du projet. Puisque le paiement dû à l'entrepreneur se fait souvent en fonction des progrès réalisés (en tenant compte du pourcentage d'achèvement des travaux), cette évaluation peut aider à réduire le risque de trop-perçu.

On exige souvent qu'un entrepreneur fournisse un affidavit, une déclaration solennelle ou une déclaration sous serment au chef et au conseil indiquant que l'entrepreneur a payé toutes les factures en lien avec les travaux du contrat. Cela assure au chef et au conseil qu'il n'y aura aucune revendication sur la propriété.

## 8. Revendications et litiges

Les documents du CCDC traitent de la résolution de différends nécessitant un processus de règlement. Cependant, dans certains cas, un problème peut faire l'objet d'un processus d'arbitrage.

*Prenons un cas d'espèce : À titre d'exemple, les dessins d'un architecte prévoyaient dans le cadre d'un contrat la construction d'un nouveau bâtiment municipal. Les dessins d'exécution présentés n'indiquaient aucun branchement d'égouts au bâtiment. De plus, il n'y avait aucune information concernant le raccordement des égouts dans le devis. Lors d'une réunion de chantier, la question du branchement a été soulevée. L'entrepreneur affirmait que ce serait un supplément, tandis que la municipalité affirmait qu'il était évident qu'un raccordement des égouts serait nécessaire. Le coût estimé des travaux était de l'ordre de 20 000 \$. Par conséquent, un article prétendu hors contrat était en litige.*

Finalement, un arbitre a été nommé et a déterminé qu'il était clair que le raccordement des égouts n'avait pas été inclus, ou n'avait pas été documenté ou ne faisait pas partie des documents d'appel d'offres et, en conclusion, l'entrepreneur devait avoir droit à un supplément pour couvrir les coûts additionnels. Par ailleurs, l'arbitre a également recommandé que le conseil puisse effectuer le travail à ses propres frais. À titre de clarification - l'arbitrage est un processus dans le cadre duquel une tierce partie neutre rend une décision basée sur l'analyse des faits en litige.

Une revendication est une demande de prolongation de délai déposée par un entrepreneur fondée sur un événement hors du contrôle de l'entrepreneur. Des événements tels que des conditions imprévues sur le chantier, des retards de livraison, des conditions météorologiques extrêmes ou même des changements ordonnés par le conseil peuvent entraîner une demande de prolongation du calendrier des travaux proposé.

### 8.1 Résiliation du contrat

Le conseil ou l'entrepreneur peut mettre fin à l'entente pour violation de contrat. Une telle situation peut se produire lorsque le conseil n'effectue pas un paiement ou s'il y a des retards dans l'exécution du projet pour une durée excessive. Bien qu'il ne s'agisse que d'exemples, d'autres raisons peuvent mener à la résiliation du contrat.

## 9. Besoin de plus d'informations?

Gouvernement du Canada – Les règles et processus d'approvisionnement  
Chapitre 8 – Gestion des contrats

<https://achatsetventes.gc.ca/politiques-et-lignes-directrices/guide-des-approvisionnements/section/8>