



Vers le  
**Chantier  
PARFAIT**



ASSOCIATION  
DE LA CONSTRUCTION  
DU QUÉBEC

## **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 courtiers en cautionnements.

**VERSION ABRÉGÉE, avril 2014**



# Mot du président

Depuis plusieurs années maintenant, l'Association de la construction du Québec (ACQ) – Québec travaille à l'amélioration de notre industrie. Parmi les projets qu'elle a mis de l'avant, elle a présenté, lors de la *Journée de la construction 2012*, le projet intitulé « *Vers le chantier parfait* ».

Ce projet, résultat de consultations auprès des gens de terrain, est une réflexion d'industrie rigoureuse qui a pour but de se donner les moyens d'harmoniser les relations entre différents intervenants (donneurs d'ouvrage, architectes, ingénieurs, entrepreneurs généraux, entrepreneurs spécialisés) et d'améliorer la gestion des projets de construction, de l'avant-projet jusqu'à la livraison des travaux.

Afin de poursuivre sa démarche, l'ACQ – Québec a ensuite présenté son projet lors du Congrès de l'Association canadienne de la construction (ACC), le 7 mars 2013. Le document fourni alors regroupait plus de 350 recommandations ainsi que la description de divers processus détaillés en matière de libération de paiement de retenue et de demande de paiement.

Dans le but de pousser encore plus loin les recommandations contenues dans ce document et de passer à l'étape « 2.0 » du projet, l'ACQ – Québec a décidé de produire un second document, soit une version simplifiée de cette réflexion. Ainsi, tous les intervenants de l'industrie pourront prendre note des éléments qui apparaissent les plus fondamentaux pour la réussite d'un chantier et les mettre réellement en application afin d'améliorer de façon significative la productivité des projets de construction et en faciliter la gestion technique et financière.

Nous vous convions à lire attentivement ce document synthèse. Si vous souhaitez consulter la version complète, vous la trouverez sur le site de l'ACQ ([www.acq.org/verslechantierparfait](http://www.acq.org/verslechantierparfait)).

Bonne lecture à tous et bonne chance dans vos projets futurs « vers le chantier parfait ».



Martin Tremblay  
Président  
ACQ – 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 !



# Comités

## Les membres

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.

### **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,  
Compagnie d'Assurance Trisura Garantie

### **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 Morrissette 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**

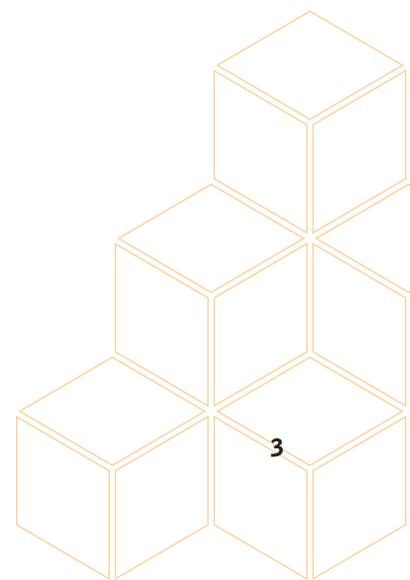
Entrepreneur spécialisé  
Président, Gyptech Acoustique inc.

### **Jocelyn Therien**

Analyste principal, Opérations cautionnement, Intact Assurances

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

Entrepreneur général  
Président, Qualité Construction CDN Ltée





# Avant-projet et conception

Problématiques observées et recommandations



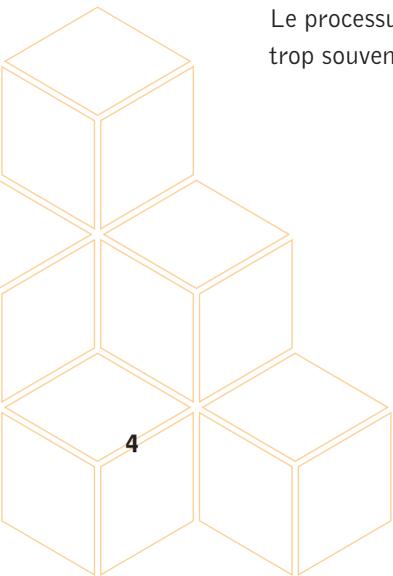
## PROBLÉMATIQUES observées

1. Les besoins, les coûts et l'échéancier constituent la base de tout projet, mais ils sont mal définis lors de la planification ou changent en cours de réalisation.
2. Outre le mode traditionnel de réalisation d'un projet, il existe plusieurs autres modes de réalisation qui peuvent être plus appropriés.
3. Les analyses d'avant-projet sont incomplètes ou inexistantes. Or, un budget inadéquat ou « sous-évalué » engendre des délais, des coûts et des tensions inutiles.
4. Alors que les conditions existantes doivent être connues pour préciser la valeur des travaux et éviter les dépassements de coûts, les plans initiaux ne sont pas toujours accessibles, ni détaillés ni fiables.
5. Alors que les plans et devis descriptifs doivent être complets, clairs, précis et bien coordonnés, les délais accordés à leur production sont trop courts, et les professionnels travaillent en vases clos.
6. Le processus de soumission de matériaux ou de produits équivalents n'est pas toujours précisé. Le processus de proposition et d'approbation est trop souvent subjectif, voire dénaturé.



## RECOMMANDATIONS générales

1. S'assurer que la portée des besoins du donneur d'ouvrage est clairement exprimée, comprise et réalisée en fonction du budget disponible.
2. Élaborer le budget et le valider à chaque étape par une équipe d'experts.
3. Prévoir une contingence réaliste et suffisante et lier les délais et les coûts à une analyse de la valeur.
4. Prévoir un budget afin d'effectuer des prises de relevés pour des études géotechniques et environnementales plus précises et une modélisation des données du bâtiment.
5. S'assurer que les plans, devis et autres éléments sont presque entièrement finalisés au moment de signer le contrat de construction. Sinon, prévoir une allocation pour éventualités au budget.
6. Dans l'appel d'offres, spécifier les matériaux ou les systèmes requis, et mettre l'accent sur la performance plutôt que sur des caractéristiques descriptives.





# Engagements des intervenants

Avant-projet et conception

## ENTREPRENEUR GÉNÉRAL ET ENTREPRENEUR SPÉCIALISÉ

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

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

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

1. Choisir les projets auxquels ils participeront en fonction de leurs capacités, leurs ressources, leur expertise et leur expérience
2. Tenir compte que, même si certaines méthodes de livraison de projet (gérance, conception-construction, PPP et conception intégrée) impliquent qu'ils collaborent à la conception, ils doivent aussi contribuer par leur expertise de construction.

### Budget

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.

### Financement

1. Obtenir confirmation du financement comme le permet le CCDC-2 article 5.1. Refuser le contrat où cette clause est raturée.

### Relevés et conditions existantes

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.

### Plans et devis complets

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

### Produits substitués ou solutions alternatives

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

## PROFESSIONNELS

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

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).

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

1. 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.

### Budget

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.

### Financement

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.

### Relevés et conditions existantes

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. Fournir dans les documents d'appel d'offres l'ensemble des informations recueillies lors des relevés et des investigations.

### Plans et devis complets

1. Mettre tous les efforts requis, d'agir avec diligence, afin de respecter les délais prévus
2. 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.

### Produits substitués ou solutions alternatives

1. S'assurer que dans les devis, les professionnels utilisent des critères de performance à atteindre pour les produits équivalents
2. 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.

## DONNEUR D'OUVRAGE

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

1. S'assurer que le mandat remis aux professionnels réponde aux véritables besoins exprimés
2. Prévoir des délais d'avant-projet adéquats en évitant d'escamoter des étapes ou en devant comprimer le délai de construction.

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

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

### Budget

1. Établir avec précision ses besoins et les fixer dans le temps
2. Arrimer le financement avec le budget
3. Rendre imputables les professionnels du respect du budget.

### Financement

1. Être ouvert à démontrer que son financement est en place.

### Relevés et conditions existantes

1. Prévoir un budget adéquat pour la prise de relevés et des études géotechniques et environnementales plus précises.

### Plans et devis complets

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 :

- a. Les relevés, les investigations, les études et les analyses comparatives
  - b. L'étape du concept, des préliminaires et des plans et devis définitifs
  - c. La coordination multidisciplinaire
  - d. Les révisions et approbations
  - e. L'obtention des permis
  - f. L'élaboration des budgets et des échéanciers
2. Effectuer des contrôles intermédiaires (d'étape) sur l'avancement des plans et devis.

### Produits substitués ou solutions alternatives

1. Exiger des professionnels que les produits spécifiés proviennent de plusieurs manufacturiers et les rémunérer en conséquence
2. S'assurer que les professionnels précisent les critères de performance à atteindre pour les produits équivalents.



# Contrats

Problématiques observées et recommandations



## PROBLÉMATIQUES observées

1. Alors qu'il existe un système nord-américain (MasterFormat™) de classement des documents et de l'information, au Québec, les éléments imposés aux soumissionnaires varient selon les organisations et les personnes.
2. Même si le BDSQ et le Code de soumission doivent servir à la préparation des devis descriptifs, beaucoup de professionnels les ignorent et rédigent des devis inadaptés aux juridictions de métiers et aux spécialités.
3. Les donneurs d'ouvrage sont en droit de s'adresser à des entrepreneurs ayant les compétences suffisantes, l'expertise, l'expérience et les ressources requises pour exécuter leurs projets. Sans préqualification, cela s'avère impossible.
4. La multitude de formulaires de contrats et de clauses utilisés par les donneurs d'ouvrage, les professionnels ainsi que les entrepreneurs généraux multiplie les risques d'erreurs et d'abus.
5. Au-delà de leur rôle d'experts-conseils (conception du projet, surveillance de l'exécution des travaux), les professionnels jouent d'autres rôles importants pour le succès du projet. Or, ceux-ci ne sont pas toujours complètement définis.



## RECOMMANDATIONS générales

1. Utiliser et suivre le système de classement des documents de construction MasterFormat™.
2. S'assurer que les devis soient rédigés en tenant compte de la façon dont les travaux sont exécutés.
3. Vérifier si le projet présente des particularités exigeant des critères particuliers de qualification des professionnels et des entrepreneurs.
4. Toute l'industrie devrait promouvoir les contrats normalisés (CCDC et ACC) ou s'en inspirer, incluant les clauses qui y sont prévues.
5. Dans les documents, définir clairement le rôle, les obligations et les responsabilités des professionnels quant à l'administration du contrat.



# Engagements des intervenants

Contrats

## ENTREPRENEUR GÉNÉRAL

### Structure des documents

1. Consulter et connaître le système de classement MasterFormat™ (Répertoire normatif).

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

1. Faire connaître, la répartition des différents 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.

### Sélection des entrepreneurs selon leur compétence

1. Reconnaître que lorsque le projet comporte des particularités suffisantes, l'utilisation du processus de préqualification et y participer honnêtement peut assurer de meilleures conditions de succès.

### Formulaires de contrats de construction

1. S'assurer de prendre connaissance de tous les documents contractuels et de bien comprendre les effets dans l'exécution du contrat et des travaux. S'assurer que les mêmes conditions générales du contrat sont incluses dans les contrats de sous-traitance.

### Rôle des professionnels

1. S'assurer que le rôle et les responsabilités de chacune des parties sont clairement définis dans les documents contractuels et de les respecter en tout temps.

## ENTREPRENEUR SPÉCIALISÉ

### Structure des documents

1. Consulter et connaître le système de classement MasterFormat™ (Répertoire normatif).

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

1. Faire connaître la répartition des différents 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.

### Sélection des entrepreneurs selon leur compétence

1. Reconnaître que lorsque le projet comporte des particularités suffisantes, l'utilisation du processus de préqualification et y participer honnêtement peut assurer de meilleures conditions de succès.
2. S'assurer que le rôle et les responsabilités de chacune des parties sont clairement définis dans les documents contractuels et de les respecter en tout temps.

### Formulaires de contrats de construction

1. S'assurer de prendre connaissance de tous les documents contractuels et de bien comprendre les effets dans l'exécution du contrat et des travaux. S'assurer que les mêmes conditions générales du contrat sont incluses dans les contrats de sous-traitance.

## PROFESSIONNELS

### Structure des documents

1. Préparer les documents d'appel d'offres et contractuels (cahiers des charges et devis descriptifs) en accord avec le système de classement MasterFormat™ (Répertoire normatif).

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

1. Adapter le contenu des sections de devis aux champs de compétence des différentes spécialités et corps de métier, ainsi que la façon dont les sous-contrats sont usuellement octroyés.

### Sélection des entrepreneurs selon leur compétence

1. Lorsque le projet comporte des particularités suffisantes, recommander l'utilisation de la préqualification des entrepreneurs généraux ou spécialisés.

### Formulaires de contrats de construction

1. S'assurer que les documents contractuels sont harmonisés avec le type de contrat et le mode de réalisation choisie, qu'ils sont complets et en accord avec la structure des documents préconisée dans le MasterFormat™, et qu'il n'y ait pas de clauses abusives ou de transfert de responsabilité d'une partie vers une autre.

### Rôle des professionnels

1. Exécuter ses rôles et ses responsabilités avec diligence, professionnalisme et en toute équité envers les parties contractantes.

## DONNEUR D'OUVRAGE

### Structure des documents

1. Utiliser le système de classement MasterFormat™ (Répertoire normatif) dans l'organisation et la préparation des documents d'appel d'offres et contractuels (cahiers des charges et devis descriptifs).

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

1. Éviter d'influencer la distribution des tâches entre les différents entrepreneurs au détriment de la gestion des travaux par ces derniers.

### Sélection des entrepreneurs selon leur compétence

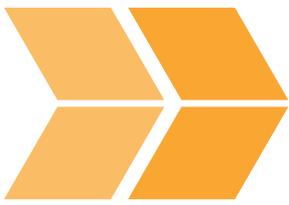
1. Lorsque requis, procéder à une sélection des professionnels et des entrepreneurs selon leur compétence, expérience et ressources fondée sur des critères objectifs et vérifiables et de manière équitable et ouverte.

### Formulaires de contrats de construction

1. Utiliser des contrats normalisés avec le minimum de modification et faits selon la méthode recommandée. Choisir le bon modèle de contrat type en fonction du mode d'attribution de celui-ci.

### Rôle des professionnels

1. Déterminer et convenir avec les professionnels du rôle, des responsabilités et des obligations qu'ils leurs sont dévolus dans l'administration du contrat de construction et en informer les entrepreneurs. Rendre les professionnels imputables de leurs rôles et obligations envers les parties contractantes (donneur d'ouvrage et entrepreneurs).



# Exécution et livraison

Problématiques observées et recommandations



## PROBLÉMATIQUES observées

1. En dépit de l'importance primordiale de l'échéancier de référence, son élaboration et son suivi sont problématiques, de sorte que certaines activités doivent être comprimées.
2. Trop souvent, les délais contractuels de paiement entre les intervenants ne sont pas respectés. Le climat de méfiance qui s'ensuit complique les relations et les communications entre eux.
3. Les trop longs délais pour le paiement et le processus (souvent difficile) de règlement créent un climat de méfiance qui a un impact sur les relations entre les intervenants et, parfois, sur la productivité au chantier.
4. Le contrôle des coûts est une activité qui s'exécute pendant les travaux, car les raisons à l'origine des dépassements sont multiples.
5. Un calendrier de réalisation trop rapide, un niveau de surveillance inadéquat et un manque de rigueur et de professionnalisme sont à l'origine d'une qualité déficiente.
6. L'identification et la correction de déficiences doivent commencer avec les travaux et ne pas retarder la livraison du bâtiment. Or, elles sont trop souvent reportées à la fin, ou exécutées inadéquatement.
7. Les paiements sont importants pour les entreprises qui les supportent sur une longue période. Pour financer par anticipation le délai de paiement de la retenue, certains entrepreneurs tentent de se faire reconnaître un avancement des travaux supérieur à ce qu'il est réellement.



## RECOMMANDATIONS générales

1. Assigner à chacun des intervenants concernés une ou des ressources responsables du suivi et du respect des activités le concernant.
2. Dans les documents d'appel d'offres et contractuels, inclure une grille décrivant précisément chacune des étapes du processus de paiement.
3. Prévoir, dans la grille du processus de paiement, les rôles et responsabilités, les délais, les documents requis et les conséquences d'un non-respect.
4. Confier la responsabilité de contrôle à des ressources dédiées spécifiquement à l'analyse continue des estimations de coûts.
5. Améliorer le contrôle et le suivi du chantier, assujettir la sélection à une préqualification, et prévoir des critères minimaux de qualité à atteindre.
6. Dans les documents d'appel d'offres et contractuels, inclure une grille décrivant précisément chacune des étapes du processus d'identification et de correction des déficiences.
7. Assujettir les exigences contractuelles techniques et administratives à un processus clair dont la durée totale est adaptée à la durée et à l'envergure du projet.



# Engagements des intervenants

Exécution et livraison

## ENTREPRENEUR GÉNÉRAL

### Échéancier

1. Élaborer un échéancier préliminaire d'exécution avec les principaux sous-traitants et intervenants afin de s'assurer de la possibilité d'exécuter les travaux selon cet échéancier
2. Communiquer l'échéancier aux intervenants (entrepreneurs spécialisés, professionnels, propriétaire), s'assurer de sa réception et de sa compréhension

3. Contrôler son échéancier global en faisant un échéancier couvrant trois semaines
4. 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.

### Paielements et délais de paiement

1. Maîtriser le processus contractuel de paiement et respecter les étapes et conditions le concernant et concernant ses entrepreneurs spécialisés.

### Approbation et paiement des changements

1. Maîtriser le processus de règlement des changements et respecter les étapes et conditions le concernant et concernant ses entrepreneurs spécialisés.

### Dépassement de coûts et contrôle de coûts

1. Aviser en temps opportun des réclamations à venir.

## ENTREPRENEUR SPÉCIALISÉ

### Échéancier

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 attirer 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.

### Paielements et délais de paiement

1. Maîtriser le processus contractuel de paiement et respecter les étapes et conditions le concernant.

### Approbation et paiement des changements

1. Maîtriser le processus de règlement des changements et respecter les étapes et conditions le concernant.

### Dépassement de coûts et contrôle de coûts

1. Aviser en temps opportun des réclamations à venir.

## PROFESSIONNELS

### Échéancier

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 attirer une ressource.

### Paielements et délais de paiement

1. 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.

### Approbation et paiement des changements

1. Émettre les changements rapidement et en temps opportun, par écrit, avec détails et précisions (croquis et dessins).

## DONNEUR D'OUVRAGE

### Échéancier

1. Avoir un échéancier réaliste dès le départ.

### Paielements et délais de paiement

1. 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.

### Approbation et paiement des changements

1. Assumer son rôle de principal responsable du mandat des professionnels selon le contrat le liant avec l'entrepreneur général
2. Exiger d'obtenir une évaluation des implications (financières et échéancier) des professionnels, préalablement à l'autorisation d'émission officielle de chacun des changements

3. Voir à autoriser l'émission officielle de chacun des changements
4. Voir à ce que les changements soient émis rapidement et en temps opportun, par écrit, avec détails et précisions (croquis et dessins)
5. Voir à ce que les analyses, recommandations et approbation écrites, soient émises avec diligence et dans les délais prescrits
6. Voir à ce que les divergences avec les implications soumise soient signifiées par écrit, avec diligence et détails
7. Accepter de participer avec ouverture à des rencontres spéciales de discussions et règlements, autant avec l'entrepreneur général qu'avec les entrepreneurs spécialisés
8. S'assurer de la disponibilité de contingences et de fonds suffisants au paiement d'un changement, dès son émission

9. S'assurer de bien divulguer et diffuser les limites d'autorisation et d'approbation de ses intervenants
10. Assujettir le processus de règlement des changements à une tierce partie qui ne soit pas juge et partie
11. Éviter les changements tardifs ou les traiter par commandes séparées ou en travaux différés.

### Dépassement de coûts et contrôle de coûts

1. Exiger des suivis et des rapports fréquents.





