

# Considérations stratégiques pour de nouveaux projets

JULY 22, 2020 6 MIN READ

## Related Expertise

- [Construction](#)

Authors: [Carly Fidler](#), [Richard Wong](#)

## Votre projet d'investissement, prendra-t-il plus de temps ou coûtera-t-il plus cher compte tenu de la COVID-19 ?

La triste vérité est que, tout comme certains propriétaires ayant déjà reporté ou annulé des projets en raison de l'affaiblissement de l'économie, les chaînes d'approvisionnement ont connu des graves perturbations et une productivité réduite. Nous avons constaté des pénuries de main-d'œuvre dues à la maladie ou à des restrictions de voyage, le déploiement des procédures de santé et de sécurité liées à la COVID-19, des lueurs d'insolvabilité d'entrepreneurs/sous-traitants et des pressions accrues sur les frais généraux. Un bon nombre de ces problèmes se traduisent présentement par des réclamations ou des différends dans le cadre des contrats existants ; toutefois, pour les lecteurs qui se concentrent sur la planification des capitaux et l'approvisionnement, la question qui se pose actuellement est de savoir comment aborder ces problèmes de manière efficace et claire (et parvenir à un accord mutuel) dans les futurs processus et contrats concurrentiels.

Nous proposons trois considérations stratégiques pour aborder ces questions :

### 1. Considérer un renouvellement du marché

Les secteurs industriels du Canada sont touchés par la COVID-19 de manière très différente. Par exemple, le secteur du pétrole et du gaz a largement réduit ses dépenses d'investissement, tandis que des signaux positifs sont émis pour la construction des nouveaux logements résidentiels. Certains projets peuvent être soutenus par les fonds de relance en lien avec la COVID-19, tandis que d'autres peuvent être « en bon état » et doivent être réalisés de toute façon. Les projets du secteur privé peuvent être soumis à des directives de prêt plus strictes. En ce qui concerne la conception, il a été question de créer une infrastructure « résistante » et d'autres changements de conception plus généraux à la lumière des nouvelles réalités sociales de la COVID-19.

Entre autres, en raison de ces facteurs, certains projets d'investissement, qui continuent, devraient mettre davantage l'accent sur la conception, tandis que d'autres se concentrent sur l'échéancier ou la limitation des coûts. Remarque : pour les approvisionnements en Ontario ayant commencé avant la mise en œuvre des dispositions relatives au paiement rapide et à l'arbitrage en vertu de la *Loi sur la construction*, demandez-vous si un renouvellement ou un redémarrage pourraient vous rendre assujettis à ces dispositions. Sur le marché des contrats, certains entrepreneurs généraux et fournisseurs peuvent avoir des problèmes de trésorerie alors que d'autres entrepreneurs peuvent être mis à rude épreuve pour suivre le rythme des travaux ou gérer des sous-traitants qui sont eux-mêmes en retard. Les relations s'effilochent à la lumière des réclamations et des différends mentionnés ci-dessus, et les problèmes de trésorerie peuvent précipiter des comportements tels que la sous-cotation des

prix pour obtenir l'attribution d'un contrat ou l'augmentation des changements et des suppléments dans le but de renforcer la rentabilité.

## 2. Considérer un modèle de réalisation de projet

Le choix du modèle de réalisation de projet est déterminé par un certain nombre de facteurs, notamment le type d'industrie, le degré de participation du propriétaire, le niveau de certitude de la conception et l'accélération des échéanciers de conception et de construction. Si l'objectif principal est d'accélérer un projet (en particulier compte tenu de l'accent mis récemment sur les projets prêts à démarrer), certains modèles ou outils contractuels pourraient être plus réactifs, notamment :

- la gestion de la construction avec une conception continue et l'engagement précoce des premiers entrepreneurs spécialisés
- l'utilisation d'avis d'exécution restreints (ou des accords de travaux initiaux similaires) avant le contrat de construction
- conception-construction

D'autre part, les modèles de « contrats relationnels » pour les projets d'infrastructures publiques complexes pourraient faciliter la collaboration accrue nécessaire pour gérer la COVID-19. Par exemple, au-delà des partenariats public-privé (PPP), lesquels montrent des signes de redémarrage, d'autres modèles plus récents, tels que la réalisation intégrée de projets (*IPD*) et l'alliance, peuvent utiliser le partage des coûts et des profits (*painshare/gainshare*), les collaborations de type *Big Room* et d'autres techniques pour réduire les coûts globaux et l'échéancier. Même dans le cadre d'un modèle de réalisation donné, les parties contractantes sont libres d'envisager différents degrés de flexibilité dans les conditions commerciales, tels que le coût variable majoré ou une tarification fixe au lieu d'une tarification forfaitaire, ou encore le recours à des mesures d'incitation et de dissuasion, qui peuvent tous traiter du risque et motiver la réussite du projet.

## 3. Considérer l'approvisionnement : valoriser une gestion solide, l'innovation et la solvabilité des contreparties

Qu'il s'agisse d'une source unique provenant d'un partenaire de confiance ou d'un approvisionnement concurrentiel sur le marché libre, nous recommandons que le processus de sélection d'un entrepreneur inclut une considération spéciale des éléments suivants :

- les moyens et les méthodes établis pour traiter de la COVID-19
- l'utilisation des moyens et des méthodes innovantes, telles que la construction modulaire ou la fabrication hors site
- le degré d'internationalisation de la chaîne d'approvisionnement
- une gestion expérimentée et efficace
- la solvabilité, y compris une garantie, une obligation ou une sûreté plus liquide

Ces attributs sont pertinents et essentiels à la bonne administration du contrat finalement attribué. Bien qu'il y ait un certain nombre d'approches variées au risque associé à la COVID-19, que nous pouvons observer sur le marché, le portrait général est que ce risque est activement réparti, et les parties contractantes doivent développer les compétences et les outils nécessaires pour le faire (et résoudre tout différend) de manière efficace et efficiente.

Alors que l'industrie de l'ingénierie et de la construction se réajuste à la nouvelle norme, il sera essentiel que tous les participants fassent preuve de créativité pour reconsidérer les

modèles de réalisation des projets, les contrats et l'approvisionnement afin de mieux gérer la bonne exécution des projets dans le futur.

*Pour plus d'informations sur le façonnage de la nouvelle réalité des futurs contrats et autres impacts de la COVID-19, veuillez écouter notre webinaire (disponible en anglais seulement).*