

La gestion des retards en phase chantier

« Tu as vu chéri, le chantier de l'école n'est pas encore terminé. Je croyais pourtant qu'ils devaient ouvrir la semaine dernière. - Ah oui tiens, je me demande ce qu'il a bien pu se passer. » Contrairement à Huguette et René, une personne sait très bien pourquoi le chantier a pris du retard. Car son métier c'est de surveiller, d'empêcher et de corriger au mieux ces retards. Il s'agit du ***coordonnateur en charge de la mission d'Organisation Pilotage Coordination (OPC)****.*

Le rôle de l'OPC

Lors de la construction d'un bâtiment, une des composantes essentielles au bon déroulement est la **gestion du temps** : temps que chaque entreprise devra passer sur place pour réaliser les travaux qui lui incombent, temps global pour livrer le bâtiment dans les délais impartis, etc. Afin d'organiser au mieux ce temps et tenir les délais, la Maîtrise d'Ouvrage (MOA) a souvent recours à un pilote de chantier, dit OPC. Pour les marchés publics, les missions d'OPC sont définies dans le cadre de la loi MOP dans le *Décret n° 93-1268 du 29 novembre 1993 relatif aux missions de maîtrise d'œuvre confiées par des maîtres d'ouvrage publics à des prestataires de droit privé (Art. 10).* ***Article 10*** : L'ordonnancement, la coordination et le pilotage du chantier [OPC] ont respectivement pour objet :

- D'analyser les tâches élémentaires portant sur les études d'exécution et les travaux, de déterminer leur enchaînement ainsi que leur chemin critique par des documents graphiques ;
- D'harmoniser dans le temps et dans l'espace les actions des différents intervenants au stade des travaux ;
- De mettre en application les diverses mesures d'organisation arrêtées au titre de l'ordonnancement et de la coordination, au stade des travaux et jusqu'à la levée des réserves dans les délais impartis dans le ou les contrats de travaux.

Pour les **marchés privés**, il n'y a pas de contrainte réglementaire pour la définition des contenus de la mission mais elle se rapproche généralement de la définition de la loi MOP. La mission peut être un complément de la mission de maître d'œuvre d'exécution ou bien être confiée à une société extérieure à l'équipe de maîtrise d'œuvre. Dans tous les cas, la qualité d'exécution des ouvrages primera sur le temps qui leur est consacré.

L'enchaînement des tâches

L'OPC doit réaliser un **planning** prenant en compte les plannings prévisionnels transmis par chaque entreprise. De par son expérience, l'OPC peut être amené à réévaluer la durée de certaines tâches. Toute la difficulté du planning global est de rassembler dans le délai imparti les

durées d'interventions des entreprises.

L'anticipation : Prévoir pour éviter les blocages

La manière la plus efficace de combattre le retard est d'éviter qu'il n'apparaisse. Pour ce faire, les **contraintes en amont** de l'exécution des travaux doivent être analysées. *Prenons l'exemple de l'entreprise Da Silva Peinture : Afin de réaliser ses travaux, elle a besoin de connaître la couleur précise (le RAL) des murs. L'OPC doit vérifier que cette information a bien été transmise à l'entreprise par le MOEx. Une toile spéciale à poser ? Il convient de demander à l'entreprise qu'elle commande bien son produit à l'avance pour éviter de ne pas en avoir le jour où elle doit intervenir. Trois jours de travail son prévus pour une tâche. Mais combien de travailleurs seront nécessaires à son exécution ? Une fois le pilote informé des effectifs, il pourra contrôler lors de visites de site, et rappeler l'entreprise si un nombre trop faible de travailleurs est présent.* Et ce qui vaut pour l'entreprise de peinture vaut également pour le GO, le plombier, l'ascensoriste, le plaquiste, etc. Les **retards météorologiques** sont considérés comme des retards inévitables. Nul ne sait contrôler la météo. Le coordonnateur OPC intègre à son planning des marges libres pour prendre en compte ces journées de mauvais temps où le chantier sera à l'arrêt.

Gestion du planning au quotidien, gestion des imprévus

Une fois le **planning** établi et le **chantier** débuté, l'OPC a une mission de surveillance du respect des délais mais doit également tout faire pour que les entreprises de construction rattrapent leur retard. Le planning est affiché en permanence sur le chantier afin que chacun puisse constater l'état d'avancement du projet. Mais suite à des retards, **le planning peut être recalé**. Le but est d'avoir à nouveau un planning représentatif de la réalité à partir duquel les solutions pour rattraper le retard vont être appliquées. Si une entreprise a du **retard**, le coordonnateur OPC doit s'assurer qu'elle fixe bien un objectif dans le temps pour lui permettre de renouer avec le planning. Fixer des objectifs permet ainsi de vérifier que l'entreprise a mis les moyens nécessaires pour rattraper son retard. En cas d'entreprise défaillante, il faudra alors discuter avec les autres acteurs sur le chantier pour faire en sorte qu'ils couvrent eux-mêmes ce retard. Cette solution peut être avantageuse pour une entreprise qui aurait une baisse temporaire d'activité et pourrait employer une plus grande force de travail sur le chantier. En cas de retard trop important, des pénalités de paiement peuvent être appliquées. Cette menace qui pèse sur les retardataires permet parfois de faire pression sur une entreprise défaillante pour qu'elle tienne ses délais. *La cause des retards d'un chantier peut avoir des origines variées (plan non transmis, problème d'approvisionnement, météo, manque de moyens humains, erreur de réalisation, etc.). Afin de palier à ces problèmes, la MOA peut faire appel à un professionnel chargé de les limiter et de trouver des solutions avec les entreprises de construction, car c'est toujours grâce à elles qu'un retard peut être rattrapé.*

M.R.