

## Votre échéancier vous fournit-il les informations nécessaires?

**Suzanne Checkryn, P.Eng., PMP, MBA**  
Directrice, Région des Prairies



D'après l'expérience de Revay, lorsqu'il s'agit des échéanciers, il est important d'y inclure l'étendue complète du projet, et d'investir le temps nécessaire à l'élaboration d'un échéancier fonctionnel basé sur la méthode du chemin critique (« CPM »). Cet article présente des considérations pratiques à garder en tête lors de l'élaboration et de la mise à jour des échéanciers de vos projets afin de maximiser les chances qu'ils vous fournissent, ainsi qu'aux autres intervenants, les informations nécessaires au succès de votre projet.

Ayant pris part à l'élaboration et à l'analyse d'un très grand nombre d'échéanciers, Revay les considère comme des documents essentiels au succès des projets. S'assurer de pouvoir compter sur un échéancier fiable qui sera mis à jour tout au long du cycle de vie du projet est important à plusieurs titres, notamment :

- Il est essentiel à la bonne planification des projets.

- Il s'agit d'un outil essentiel à la communication pour tous participants aux projets.
- Il permet de déterminer, de quantifier et d'atténuer les retards et les perturbations dès leur survenance.
- Ses différentes itérations servent de base pour constituer l'échéancier « tel que construit » des projets.
- Il est utilisé dans l'analyse des retards, le cas échéant, et devient d'une importance capitale en cas de différend.

Cette liste n'est pas exhaustive.

D'après l'expérience de Revay, l'échéancier du projet est généralement élaboré et mis à jour par l'entrepreneur chargé de la construction; dépendamment du mode contractuel du projet, il peut s'agir de l'entrepreneur général ou du gérant de construction. Dans le cadre de projets réalisés selon les modes de conception-construction et gérance de construction, l'échéancier sera élaboré avant que la conception ne soit terminée. Pour les projets réalisés en mode conception-soumission-construction, on fait généralement appel à des consultants pour l'élaboration des échéanciers en amont de l'appel d'offres pour la construction.

Un échéancier ne sera fiable que si son élaboration se fait à partir d'un fondement solide, et ce « fondement » repose sur l'intégration de la portée complète du projet (c.-à-d. que l'échéancier doit contenir **toutes** les activités nécessaires à la réalisation du projet, et non pas seulement les activités de construction). Parmi le vaste éventail des défis observés par Revay en ce

qui a trait aux échéanciers, nous avons maintes fois constaté l'omission ou l'estimation inadéquate des durées qui devraient être allouées aux activités clés. Nous listons ci-après quelques exemples d'activités souvent omises ou dont la durée est sous-estimée dans les échéanciers :

- L'émission des plans de construction dans le cas de projets conception-soumission-construction ou les activités de conception, qui devraient comporter un délai suffisant pour les révisions et diverses itérations dans le cas de projets conception-construction.
- Le temps nécessaire à l'élaboration des documents qui doivent être soumis par l'entrepreneur, tels les dessins d'atelier, y compris un délai suffisant pour leur examen et d'éventuelles révisions.
- L'obtention des permis et autres prérequis au démarrage des travaux de construction.
- Les activités d'approvisionnement.
- Les activités liées aux travaux temporaires.
- Les activités du maître de l'ouvrage.
- Les activités de mise en service.
- Les activités des sous-traitants.

Dans le cadre de projets comportant une part importante de travaux en sous-traitance, comme c'est souvent le cas dans les secteurs de la construction commerciale, institutionnelle et résidentielle, les sous-traitants représentent une proportion importante des participants. De ce fait, les échéanciers de ce type de projets ne pourront être fiables sans la contribution active des sous-traitants à la planification, et ce, tout au long du projet. En effet, d'après l'expérience de Revay, les travaux exécutés en sous-traitance ne

peuvent être planifiés et gérés efficacement que si les sous-traitants ont accès à l'échéancier global du projet et participent à son élaboration et sa mise à jour. Ainsi, une approche collaborative de la gestion de l'échéancier global des projets est dans le meilleur intérêt tant des entrepreneurs généraux que des sous-traitants.

Au-delà de l'établissement d'un solide fondement, tel que mentionné plus haut, la fiabilité des échéanciers repose sur de nombreuses autres exigences. D'un point de vue technique, celles-ci comprennent, entre autres, l'introduction de liens logiques pour toutes les activités; des dates et des calendriers appropriés; des durées raisonnablement courtes; suffisamment de marge; et l'utilisation minimale de contraintes<sup>1</sup>. L'omission d'activités et d'éléments techniques de l'échéancier, ou la sous-estimation du délai nécessaire à leur achèvement se traduisent par un échéancier incomplet. Dans ce cas, l'échéancier peut (sciemment ou non) devenir irréalisable, ce qui signifie que la date d'achèvement souhaitée du projet se trouve potentiellement compromise dès le départ.

En fin de compte, un échéancier ne peut être élaboré efficacement qu'avec la contribution de tous les participants au projet. En outre, seul un échéancier complet, tant du point de vue de l'étendue qu'il représente que du point de vue technique, permet l'identification efficace des impacts afin que des mesures d'atténuation des problèmes à leur source puissent être mises en œuvre dès leur survenance. Ces règles peuvent sembler simples à suivre; cependant, dans la pratique, nous constatons que trop souvent, les projets de construction reposent sur des échéanciers incomplets ou déficients. L'élaboration d'un échéancier CPM complet et techniquement adéquat est le meilleur moyen de vous assurer que votre échéancier vous communique toutes les informations nécessaires au succès de vos projets.

<sup>1</sup> Cet article n'a pas pour but d'aborder tous les aspects techniques de l'ordonnancement. L'évaluation en 14 points de la *Defense Contract Management Agency* (« DCMA ») des États-Unis constitue une référence reconnue pour l'élaboration des échéanciers et l'évaluation de leur qualité technique.

*Le Point Revay* est une publication de Revay et associés limitée, une firme canadienne du secteur de la construction se spécialisant dans les services de gestion des réclamations et de règlement des différends. Nous aidons nos clients à voir clair dans les questions complexes. Les articles peuvent être reproduites moyennant mention de la source.

Les principes énoncés dans le présent article sont ceux de l'auteure et peuvent ne pas nécessairement refléter ceux de l'entreprise. L'auteure recommande de consulter un conseiller juridique avant d'appliquer ces principes à des situations réelles.

Vos commentaires et suggestions pour de futurs articles sont les bienvenus.

