

## Au-delà de la simple réception : vers un rôle plus actif du propriétaire face à l'échéancier

Dina Alansary, LLM, MCI Arb, PMP

*Aux termes du CCDC 2 « Contrat à forfait » du Comité canadien des documents de construction, couramment utilisé dans l'industrie, l'entrepreneur est tenu d'établir un échéancier de construction et de le soumettre au propriétaire ainsi qu'à son ou ses consultant(s)<sup>1</sup> avant la première demande de paiement<sup>2</sup>. Or, contrairement à ce que prévoient d'autres formes de contrats, y compris certains contrats internationaux<sup>3</sup>, dans les « Conditions générales » du CCDC 2, aucune responsabilité n'est attribuée au propriétaire relativement à l'échéancier. En conséquence, le propriétaire n'a aucune obligation contractuelle d'examiner, d'accepter ou de rejeter l'échéancier de construction, ni de demander des révisions, le cas échéant. C'est donc aux parties qu'incombe la responsabilité de définir tout rôle ou responsabilité additionnels, soit dans les « Conditions supplémentaires » ou dans le « Devis ». À défaut d'une telle définition, est-il dans l'intérêt du projet que le rôle du propriétaire se limite à la simple réception, passive, de l'échéancier de l'entrepreneur?*



Dina Alansary, LLM, MCI Arb, PMP  
Conseillère principale

Lorsque le rôle du propriétaire à l'égard de l'échéancier de l'entrepreneur se limite à la simple réception de celui-ci, sans examen ni réponse réfléchis, le projet peut s'en trouver exposé à des risques accrus, lesquels peuvent également se

traduire par des incidences pour le propriétaire. Un échéancier irréaliste, techniquement déficient ou qui présente des lacunes dans l'étendue des travaux n'aura qu'une utilité limitée, tant pour la gestion du projet que pour l'évaluation des impacts temporels découlant d'événements de retard.

Le succès d'un projet repose sur la collaboration entre les parties prenantes. L'établissement par le propriétaire et l'entrepreneur d'une vision commune du plan d'exécution du projet, de même que leur travail concerté pour la mettre en œuvre, constitue un élément clé de ce succès. C'est à cette fin que, d'une part, l'entrepreneur devrait élaborer un échéancier réaliste et techniquement adéquat, qui tient compte des commentaires raisonnables du propriétaire. Dans cette même optique, d'autre part, le propriétaire devrait s'impliquer activement dans l'examen de l'échéancier initial et de ses mises à jour et faire connaître son acceptation de ceux-ci, qu'il pourra nuancer par des réserves, le cas échéant.

Plus précisément, l'entente entre le propriétaire et l'entrepreneur quant à des éléments clés de l'échéancier, comme le caractère raisonnable des délais et des durées associés aux obligations du propriétaire, l'exhaustivité de la portée des travaux reflétée dans l'échéancier et le rôle de celui-ci comme point de référence pour mesurer l'avancement et les incidences, peut grandement contribuer à la réussite du projet.

## Acceptation des obligations du propriétaire incluses à l'échéancier

Dans la plupart des projets réalisés en mode conception-soumission-construction, la responsabilité de l'exécution du projet ne repose pas entièrement sur l'entrepreneur. Le propriétaire et ses consultant(s) continuent d'assumer diverses obligations et responsabilités qui influent sur la capacité de l'entrepreneur à exécuter ses travaux dans le cadre du projet. Bien que le CCDC 2 prévoie que l'entrepreneur est responsable de l'élaboration d'un échéancier présentant son plan pour achever l'ensemble des travaux relevant de la portée du projet dans les délais contractuels, ce plan devrait également tenir compte des dates et des durées associées aux interventions du propriétaire.

Dans cet esprit, l'une des responsabilités clés du propriétaire est la conception globale du projet. Il est raisonnable pour l'entrepreneur de s'attendre à recevoir des documents de conception complets et coordonnés au moment de l'appel d'offres, et l'échéancier devrait donc clairement indiquer les jalons liés à la remise des livrables de conception requis, puisque le plan de réalisation de l'entrepreneur visant à exécuter les travaux dans la durée contractuelle dépend généralement de ces délais.

Le propriétaire a également la responsabilité de prendre action quant à certains éléments nécessaires à la poursuite des travaux par l'entrepreneur. À titre d'exemple, l'approbation par le propriétaire des dessins d'atelier, des fiches techniques et des choix de matériaux de l'entrepreneur constitue habituellement une

condition préalable au démarrage de certains lots de travaux. Chacune de ces soumissions, de même que les approbations correspondantes, devrait ainsi être prise en compte dans l'échéancier de l'entrepreneur.

Le propriétaire est aussi parfois responsable de fournir des équipements qui seront ensuite installés par l'entrepreneur. Les dates de livraison de ces équipements devraient aussi être intégrées à l'échéancier de l'entrepreneur.

Dans ce contexte, l'examen de l'échéancier de l'entrepreneur par le propriétaire lui offre l'occasion de s'assurer que ses propres obligations n'y ont pas été omises, et que les dates et durées que l'entrepreneur a attribuées à celles-ci sont raisonnables. Le propriétaire pouvant ne pas partager l'opinion de l'entrepreneur, il est dans l'intérêt du projet que les hypothèses et les estimations qui sous-tendent l'échéancier soient discutées dès les premières étapes du projet. Procéder de la sorte permet aux parties d'élaborer un plan basé sur une vision commune du déroulement du projet, et ce, dans un contexte où il demeure possible de gérer d'éventuels enjeux de manière proactive et constructive.

La connaissance par le propriétaire des dates et des durées auxquelles il s'est engagé lui permet également de gérer ses consultant(s) et ses fournisseurs, et de les tenir responsables des livrables dont ils ont la charge. À défaut, le propriétaire (peut-être à son insu) s'expose à un risque important si ces dates ne sont pas respectées.

## Acceptation de la portée des travaux incluse à l'échéancier

Pour qu'il puisse remplir son rôle d'outil de planification efficace, l'échéancier devrait refléter l'étendue complète des travaux du projet, avec un niveau de détail suffisant pour que les activités qui y figurent puissent être comprises clairement.

Il n'est pas rare que des entrepreneurs omettent d'inclure certains éléments de l'étendue des travaux du projet dans leur échéancier, soit

en raison d'ambiguïtés dans les documents contractuels, soit par simple inadvertance.

Cela indique que l'entrepreneur n'avait peut-être pas prévu d'exécuter cette étendue de travaux, et, de ce fait, que les contraintes, les relations logiques, le temps et les ressources nécessaires à leur exécution ne sont pas pris en compte dans l'échéancier. La découverte de ces omissions d'étendue peut entraîner des perturbations de l'avancement et des retards à l'achèvement du projet. Il importe toutefois de distinguer cette situation du développement et du raffinement normaux de l'échéancier au fur et à mesure de l'avancement du projet, lesquels impliquent des mises à jour régulières visant à ajouter des détails ou à ajuster la séquence des activités.

Un examen de l'échéancier par le propriétaire peut contribuer à éviter de telles situations en favorisant une compréhension commune claire de l'étendue des travaux représentée à l'échéancier. D'après l'expérience de l'auteure, un tel examen ne devrait pas se limiter aux seuls aspects techniques du logiciel de planification. Il devrait inclure une analyse complète du contrat, des plans et devis, afin de s'assurer que l'échéancier couvre l'ensemble de la portée des travaux. Lorsque des lacunes dans l'étendue des travaux sont décelées durant les premières phases du projet, les parties ont alors la possibilité de remédier à ces omissions et de prendre des décisions claires et réfléchies relativement à leurs incidences sur les délais et les coûts. Une résolution en amont permet également d'éviter de devoir procéder, après coup, à l'exercice long et coûteux consistant à démêler ces incidences de celles découlant d'autres événements de retard.

## Acceptation de l'échéancier comme point de référence

En l'absence d'échéanciers acceptés par le propriétaire, il devient difficile pour les parties de définir une référence commune sur laquelle fonder l'établissement et l'attribution des parts de responsabilité dans les retards et perturbations, ainsi que l'évaluation des coûts associés. Les propriétaires se retrouvent alors à devoir examiner

des réclamations fondées sur des hypothèses qu'ils n'ont jamais vues auparavant, et à n'évaluer leur caractère raisonnable que rétrospectivement.

Cet enjeu pourrait être atténué si le propriétaire, sur la base de son examen raisonnable de celui-ci, accepte dans ses grandes lignes l'échéancier soumis par l'entrepreneur. Cette acceptation fait donc de l'échéancier de l'entrepreneur le point de référence par rapport auquel l'avancement des travaux est mesuré, à l'instar d'un échéancier de référence approuvé.

La principale préoccupation d'un propriétaire est probablement le risque de responsabilité qui peut sembler inhérent à l'examen actif et à l'acceptation de l'échéancier de l'entrepreneur. Selon l'expérience de l'auteure, l'acceptation par le propriétaire de l'échéancier de l'entrepreneur n'entraîne pas nécessairement une responsabilité accrue, pourvu que la ligne de démarcation entre collaboration et ingérence, souvent mince, soit respectée. L'acceptation de l'échéancier par le propriétaire est généralement interprétée comme la reconnaissance que l'échéancier respecte les exigences du contrat, qu'il est raisonnable et qu'il reflète adéquatement les responsabilités du propriétaire. Ce dernier peut toutefois nuancer son acceptation en formulant des réserves, le cas échéant.

Une acceptation contemporaine des échéanciers peut grandement contribuer à améliorer la qualité de l'échéancier utilisé pour la gestion du projet. D'une part, elle incite l'entrepreneur à faire preuve de diligence raisonnable dans la soumission d'un plan réaliste, à communiquer ses hypothèses de manière transparente et à inclure l'étendue complète du projet dans sa planification. De l'autre, elle encourage le propriétaire à reconnaître le rôle important qu'il joue dans la réussite du projet en procédant à l'examen et à l'acceptation du plan de réalisation. L'établissement, tôt dans le déroulement du projet, d'un échéancier accepté par les différentes parties comme référence commune peut réduire la probabilité que des procédures longues et coûteuses de règlement des différends s'avèrent ultérieurement nécessaires.

## Vers un rôle plus actif du propriétaire dans la gestion de l'échéancier

Idéalement, pour être vraiment efficace, le propriétaire ne devrait ni demeurer un observateur passif ni se substituer au gestionnaire de projet. En jouant son rôle de manière plus proactive et axée sur la clarté et les engagements plutôt que sur la direction des moyens et méthodes, le propriétaire peut en effet contribuer à faire de l'échéancier un outil de gestion partagé, plutôt qu'un document consulté uniquement lorsque des problèmes surviennent. Cette harmonisation en amont renforce la collaboration, améliore la reddition de comptes et réduit le temps et les coûts associés au règlement ultérieur des enjeux liés aux retards et aux perturbations.

Le fait de définir les rôles et responsabilités du propriétaire à l'égard des échéanciers, tel qu'on le voit dans certaines formes de contrats, peut s'avérer particulièrement utile lorsque ces rôles et responsabilités ne sont pas autrement définis, comme dans le cas du CCDC 2.

Cela rend notamment plus probable que :

- l'échéancier soit activement utilisé par les deux parties pour gérer leurs obligations respectives;
- les parties soient alignées quant à leurs responsabilités respectives et les dates auxquelles les activités critiques doivent être exécutées;
- toutes les parties donnent leur adhésion au plan;
- les impacts de toute modification puissent être calculés à partir d'un échéancier accepté et, par conséquent, évalués plus aisément;
- il existe une meilleure référence pour traiter d'éventuelles réclamations ou en faciliter le règlement;
- les risques liés à l'échéancier puissent être identifiés, suivis et contrôlés de façon plus transparente.

Les propriétaires ont la possibilité de jouer un rôle important en matière de gestion des échéanciers. L'auteure recommande vivement qu'ils tirent parti de ce rôle, de manière raisonnable, dans l'intérêt du projet.

1 Dans le cadre du présent article, le terme « propriétaire » désigne le propriétaire ou son ou ses consultant(s). L'auteure n'ignore toutefois pas que les propriétaires ne disposent souvent que d'une expertise technique limitée en matière de planification et peuvent, de ce fait, devoir recourir à des spécialistes en échéanciers pour l'examen des échéanciers.

2 « Partie 3 Exécution de l'ouvrage », dans *Contrat à forfait, CCDC 2 – 2020*, CG 3.4, p. 12.

3 Tels que le *Conditions of Contract for Construction (2017 Red Book)* de la Fédération internationale des ingénieurs-conseils (FIDIC) et le contrat *NEC4: Engineering and Construction Contract*.

*Le Bulletin 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 reproduits 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.

S.V.P. aviser le bureau de Montréal de tout changement d'adresse ou de destinataire.

English version available at: [www.revay.com](http://www.revay.com)

**MONTREAL**  
(514) 932-2188  
[montreal@revay.com](mailto:montreal@revay.com)

**TORONTO**  
(416) 498-1303  
[toronto@revay.com](mailto:toronto@revay.com)

**CALGARY**  
(403) 777-4904  
[calgary@revay.com](mailto:calgary@revay.com)

**VANCOUVER**  
(604) 428-8350  
[vancouver@revay.com](mailto:vancouver@revay.com)

