

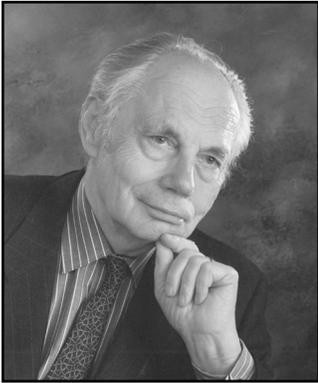
# Le Bulletin Revay

Volume 23  
Numéro 3  
Décembre 2004

Publié par  
Revay et Associés  
limitée

Conseillers et spécialistes  
des réclamations du  
secteur de la construction

## Stephen G. Revay 1924 - 2004



S.G. Revay

C'est avec un vif regret et une profonde tristesse que nous annonçons le décès, survenu le 22 septembre 2004, de Stephen G. Revay, président et fondateur de la Société qui porte son nom.

Né le 18 juillet 1924 à Budapest, en Hongrie, Steve Revay est diplômé en génie de l'Académie royale hongroise Bolyai Janos pour ingénieurs militaires. Il immigré au Canada en 1949, où il fait ses débuts professionnels comme ingénieur de chantier. Il évolue rapidement vers un poste de directeur général au sein d'une grande entreprise de génie civil lourd du Québec. En 1970, il fonde

Revay et Associés limitée, dont il assume la présidence. À ce titre, il demeure activement et passionnément associé aux activités de la Société jusqu'à ses derniers jours. Nombreux sont les membres de l'industrie du bâtiment qui reconnaissent en lui le « doyen » du règlement des conflits de la construction au Canada.

La prestigieuse carrière de Steve Revay est jalonnée de nombreuses distinctions, notamment : prix Robert Stollery de l'Association cana-

dienne de la construction soulignant son leadership et l'excellence de son travail dans l'industrie de la construction (1993); prix Donald P. Giffin Sr. (2001) de la Toronto Construction Association en reconnaissance du dévouement exemplaire et du leadership démontrés dans la poursuite des objectifs communs de l'industrie de la construction; fellow de l'Institut canadien des ingénieurs; fellow de la Société canadienne de génie civil; ainsi que membre honoraire de la Société scientifique hongroise du bâtiment. Parmi les affiliations professionnelles de Steve Revay, soulignons : arbitre agréé de l'Institut d'arbitrage et de médiation du Canada; membre du Conseil international du bâtiment pour la recherche, l'étude et la documentation; et membre de la British Academy of Experts.

Ses collègues et amis garderont de Steve Revay le souvenir d'un homme d'une intelligence et d'une intégrité exceptionnelles. Sa bienveillance, sa droiture et son esprit de service ont été une source d'inspiration pour plusieurs. Sa légendaire discrétion, son charme naturel et son commerce agréable auront été ses marques de commerce jusqu'à la fin.

Revay et Associés limitée est une société de participation aux bénéfices dont la plupart des actionnaires comptent des états de service de plus de dix ans. Steve Revay laisse à la Société qu'il a fondée une équipe de gestion et un effectif chevronnés et dévoués afin de perpétuer une tradition de 34 ans d'excellent service au secteur de la construction. Tel est le précieux héritage que nous lègue Steve Revay.

## La gestion des modifications contractuelles

par J. Gerard Boyle

*Analyste en réclamations et administrateur de projet*

*Revay et Associés limitée – Toronto*



J.G. Boyle

Peu après le début des travaux d'un projet de construction réalisé suivant le mode traditionnel, il est fort probable

que le propriétaire ou le consultant déclarera avec assurance à l'entrepreneur et à ses sous-traitants : « *Ce projet ne fera pas l'objet de changements contractuels* ». Or il est fréquent que ces personnes fassent une telle déclaration après avoir transmis dix addendas au cours des trois semaines de la période d'appel d'offres – et cela même s'ils n'ont jamais vécu un seul projet exempt de modifications contractuelles mais plutôt le contraire. Si ces gens croient réellement à la véracité d'un tel énoncé, on peut affirmer qu'ils prennent leurs désirs pour des réalités à l'instar du philosophe Francis Fukuyama qui prédisait la fin de l'Histoire. Même s'il secoue la tête devant des déclarations aussi peu fondées, sachant pertinemment que des modifications sont inévitables, l'entrepreneur général agit souvent comme s'il n'était

aucunement préparé à faire face à la situation. Le présent article implique que l'entrepreneur a la capacité de gérer les modifications de façon à réduire les risques de poursuites à son encontre et à préserver sa rentabilité, tout en minimisant le risque que ses relations avec le propriétaire et les consultants se détériorent – un problème courant lorsque la gestion des modifications laisse à désirer. Une gestion rigoureuse des modifications contractuelles favorise une exécution efficace des projets; tous les intervenants y gagnent et chacun a un rôle à jouer pour atténuer les conséquences potentiellement très lourdes des modifications à l'ouvrage.

### AMÉLIORATION DU CLIMAT : RÔLE DE L'ENTREPRENEUR GÉNÉRAL

L'entrepreneur général doit convaincre les parties que chacune a intérêt à mettre en évidence et à régler le plus tôt possible la

question des modifications parce que : a) autrement, le projet est voué à s'embarquer dans des conflits et des litiges; et que b) personne d'autre ne peut le faire. Le directeur de projet de l'entrepreneur est souvent contraint à agir dans un climat de méfiance mutuelle héritée de catastrophes antérieures. Pour leur part, les propriétaires sont persuadés que, lors d'un appel d'offres, les entrepreneurs mettent tout en œuvre pour détecter les modifications de façon à en profiter plus tard. Trop souvent confrontés à des consultants qui s'opposent à des demandes de suppléments raisonnables pour masquer leurs documents déficients, les entrepreneurs deviennent très sceptiques quant à l'objectivité du consultant.

Les propriétaires devraient savoir que les entrepreneurs ont à peine le temps de préparer leur soumission en réponse à l'appel d'offres, et qu'il n'y a pas de temps disponible pour la « chasse aux modifications » que pose la théorie de la « conspiration de l'entrepreneur ». De leur côté, les

entrepreneurs devraient savoir que les consultants disposent rarement de ressources nécessaires à la production de documents mieux étoffés, et qu'ils sont parfois confrontés à des propriétaires qui ronchonnent « erreurs et omissions » chaque fois qu'on leur demande de signer un avenant de modification. Pour instaurer un contexte favorable à la négociation des modifications, il est crucial de remettre d'abord en cause et de surmonter les préjugés connus des parties.

Il y a un besoin indéniable de leadership à cet égard; si les autres intervenants sont réticents à prendre les commandes, l'entrepreneur général a tout intérêt à le faire. Il arrive trop fréquemment que les discussions sur le leadership s'apparentent à la vision utopique d'un projet où les intervenants consentent volontiers à s'élever au-dessus de leurs propres intérêts. Or le leadership qu'exige la situation est d'un tout autre ordre : il découle d'une attitude résolument pratique et non d'un optimisme naïf; il ne tombe pas du ciel, il se mérite. Le leadership requis en l'occurrence peut être profitable à l'entrepreneur général tout en lui évitant de s'exposer inutilement à des poursuites du propriétaire ou de ses sous-traitants. En exerçant un tel leadership, l'entrepreneur général met en évidence plusieurs de ses habiletés: il montre d'abord que, s'il dispose de l'information pertinente, il peut livrer l'ouvrage dans le respect des échéances. Il montre ensuite qu'il contrôle ses sous-traitants et saura prendre rapidement les mesures qui s'imposent en cas de défaut de leur part. Il sait d'où il vient et où il s'en va en se préoccupant de l'ordonnement des travaux. Il gère minutieusement les documents relatifs au projet et maîtrise particulièrement bien le traitement des modifications. Il possède une solide connaissance de ses droits contractuels<sup>1</sup>, mais sait le faire valoir sans recourir à l'intimidation. Il assume avec confiance son rôle de leader, parfois avec fermeté mais jamais sans souplesse, et met de l'avant des stratégies propres à atténuer les conflits en suivant des modèles plus axés sur l'intérêt des parties que sur leurs positions.

Sans un tel leadership, il risque fort de se produire des scénarios comme ce qui suit.

## CAS TYPE DE MAUVAISE GESTION DES MODIFICATIONS

Au troisième mois d'un projet devant initialement durer neuf mois, le propriétaire avise l'architecte de préparer un projet de modification qui change la portée des travaux d'architecture, de mécanique, d'électricité et de structure du bâtiment. Deux semaines s'écoulent avant que l'avis de modification ne soit émis, alors que des modifications sont envisagées dans un secteur du bâtiment où une salle de cours doit être transformée en bureaux. La configuration du secteur en question, y compris l'aménagement des murs et plafonds, doit être révisée au complet. L'emplacement et le type des luminaires et des diffuseurs sont à modifier, et une révision de l'ordonnement est incontournable.

Certains travaux de base de mécanique et d'électricité et de pose de montants de cloisons sèches ont déjà été exécutés. L'entrepreneur général ordonne aux entrepreneurs spécialisés d'interrompre les travaux dans ce secteur après un avis verbal du pro-

priétaire. Ce dernier l'a officieusement informé que des modifications seraient certainement apportées suite à des ordres émanant de niveaux hiérarchiques supérieurs.

Ce projet de rénovation a déjà fait l'objet de plusieurs autres modifications (notamment structurales), la plupart du temps à la suite de projets de modification émanant du propriétaire. Mais on peut aussi observer un nombre grandissant de modifications qui n'ont fait l'objet d'aucun projet de modification. Étant donné la multiplication des demandes de prix et son engagement dans deux autres projets concomitants, l'entrepreneur général prend du retard dans la transmission des avis de modification aux corps de métier concernés et, en fait, près d'une semaine s'écoule avant que la modification ne soit télécopiée. De plus, la lenteur habituelle de certains sous-entrepreneurs à soumettre des prix, en particulier le peintre, ne contribue aucunement à redresser la situation.

L'entrepreneur général ignore alors que la description des modifications mécaniques est incomplète et que le sous-entrepreneur en mécanique l'a « court-circuité » en demandant directement au consultant en mécanique de lui fournir de l'information propre à l'aider à établir son prix. De plus, le projet de modification ne donne pas une juste idée de l'envergure des travaux structuraux puisque la structure a déjà fait l'objet d'importants rajustements sur le chantier. L'entrepreneur général avise alors son sous-entrepreneur en structure de ne pas tenir compte du projet de modification périmé et de soumettre ses prix au fur et à mesure de l'exécution des travaux.

Environ quatre semaines après avoir reçu le projet de modification, l'entrepreneur général a réuni une dizaine de soumissions qu'il remet à l'architecte lors de la réunion de chantier suivante. À cette occasion, il apprend que le chef de chantier et certains sous-entrepreneurs se plaignent du fait que ce projet de modification (entre autres) affecte sérieusement le déroulement des travaux. L'architecte fait observer au propriétaire qu'il n'a même pas reçu de prix pour ce projet de modification. L'entrepreneur général a tôt fait de reconnaître les faits, s'excuse de son retard à soumettre son prix et fait valoir, par ailleurs, que sa soumission est incluse dans le dossier qu'il vient de déposer. Par souci de ne pas compromettre le calendrier d'exécution, l'entrepreneur général demande à l'architecte s'il lui est possible de donner un avis concernant le prix, séance tenante.

L'architecte rejette aussitôt la demande en indiquant que l'examen de la soumission exigera plus de temps. Puis, il remarque que le prix cité pour les travaux de peinture n'inclut aucune ventilation pour les matériaux et la main-d'oeuvre. Il réprimande alors l'entrepreneur général : « Ce n'est pas la première fois que des modifications font l'objet de soumissions insuffisamment détaillées. » L'entrepreneur général a bien envie de rétorquer que l'architecte n'a pas encore donné suite à une seule soumission de prix mais, pressentant qu'il se trouve alors sur un terrain glissant, il conclut que le moment est bien peu propice à une controverse.

Le consultant en mécanique, qui ne se rend sur le chantier qu'une fois par deux semaines, n'est pas sur place pour discuter

du volet mécanique de la soumission. Même si l'entrepreneur général a réussi (à ses propres risques) à convaincre le sous-entrepreneur en structure d'exécuter les travaux structuraux afin de ne pas retarder le projet, le sous-entrepreneur en mécanique refuse d'entreprendre des travaux sans autorisation appropriée. Une autre semaine s'écoule avant que le consultant en mécanique achemine sa recommandation d'approbation à l'architecte. Cependant, l'architecte est persuadé que l'entrepreneur en mécanique est un « profiteur » et il conseille au propriétaire de refuser son devis.

On émet à la place une directive de modification, les matériaux sont commandés et les travaux sont exécutés. Deux mois plus tard, l'entrepreneur général présente un devis estimatif complet, accompagné d'un calendrier d'exécution signé par le chef de chantier et de toutes les pièces justificatives pertinentes (bordereaux de livraison et factures pour tous les articles commandés). À la réunion de chantier suivante, l'entrepreneur en mécanique se plaint qu'aucun des travaux qu'il a exécutés n'a encore été facturé (le propriétaire n'autorise pas que l'on facture un changement sans un avenant de modification correspondant) et insiste pour qu'un avenant de modification soit établi immédiatement. L'architecte fait valoir que le nombre d'heures de travail déclaré lui semble « très élevé ». Le sous-entrepreneur en mécanique s'oppose avec véhémence et souligne que toutes les heures déclarées ont dûment été approuvées par le chef de chantier. L'architecte clôt alors la discussion et conclut que le montant soumis étant nettement supérieur à celui de la soumission initiale, il recommandera simplement l'acceptation de cette dernière. L'entrepreneur général abat alors son poing sur la table et annonce qu'aucune autre modification ne sera exécutée sans approbation préalable. Il met alors fin abruptement à la réunion en disant : « Vous pouvez oublier votre échéancier ! », ce à quoi l'architecte répond que, de toute façon, il n'en a pas encore vu aucune révision à ce jour.

Après quelque temps, l'administrateur de projet de l'entrepreneur général est convoqué par ses supérieurs, qui lui présentent d'abord sèchement une lettre de l'architecte accusant l'entrepreneur général de gestion inefficace des modifications au contrat. Ses supérieurs adoucissent leur position lorsque l'administrateur de projet leur apprend qu'il est inondé de modifications et qu'il a quand même deux autres projets à gérer en même temps. Lorsque tous s'entendent pour adopter une attitude de fermeté et de stricte conformité à la lettre du contrat pour toute modification future, une télécopie du sous-entrepreneur en mécanique déplore des reports d'exécution et un paiement tardif des suppléments.

## MISE EN ÉVIDENCE DES PROBLÈMES ET RECHERCHE DE SOLUTIONS

Des variantes d'un tel scénario surviennent avec une régularité déconcertante dans les projets de construction. Il faut d'abord comprendre que si plusieurs facteurs ont contribué à la dégradation de la situation, il est évident que cet entrepreneur général a négligé d'assumer le leadership qui aurait

permis de dénouer l'écheveau des modifications — et cela au grand détriment de son entreprise et du bon déroulement général du projet. On dit souvent qu'il faut marteler les faits lorsque ces derniers vous avantagent et dans le cas contraire, il faut marteler la table. Avant de réprimander le consultant, l'entrepreneur général doit cette fois marteler la table et reconnaître avoir bêtement perdu le contrôle du projet.

Dans un premier temps, faute de bien connaître son contrat, l'entrepreneur général a négligé d'invoquer les dispositions qui lui auraient permis de protéger sa position de même que celle de ses sous-traitants. Il aurait dû avant tout prendre en considération le type de modification qu'on lui demandait d'exécuter. En effet, cette modification ne se limitait pas à un simple ajout ou à un banal supplément, comme par exemple, si on avait demandé d'ajouter un diffuseur d'air dans une pièce bien avant la date prévue pour ces travaux, ce qui n'aurait causé ni interruption ni reprise des travaux. Dans le cas cité, il fallait reprendre des travaux et réviser en profondeur l'ordonnement des travaux; des retards et des interruptions étaient ainsi inévitables. Une modification d'une telle ampleur peut parfois équivaloir à une redéfinition de la portée générale des travaux, auquel cas l'entrepreneur général est en droit de refuser d'exécuter les travaux.

Le contrat CCDC reconnaît explicitement au maître de l'ouvrage le droit d'apporter des modifications à l'ouvrage ... par le biais d'avenants ou de directives de modification.<sup>2</sup> Cependant, le propriétaire et l'entrepreneur général doivent convenir de rajustements quant au prix et à la durée du contrat.<sup>3</sup> Lorsque les parties ne parviennent pas à s'entendre sur ces questions et que le maître de l'ouvrage exige que l'entrepreneur général exécute les travaux, une directive de modification doit être émise.<sup>4</sup> Mais celle-ci ne peut excéder la portée générale des documents contractuels.<sup>5</sup> Ainsi, lorsque la modification demandée n'est pas compatible avec la portée des documents contractuels, l'entrepreneur général peut décider de ne pas exécuter les travaux et justifier sa décision par le droit de refus que lui confère le contrat.<sup>6</sup>

Cela dit, il importe de souligner que, dans ce contexte, le document contractuel CCDC 2 – 1994 ne précise pas en quoi consiste une modification non compatible avec la portée des documents contractuels; et il ne semble pas non plus se dégager de consensus au sein de l'industrie sur ce qui constitue une modification incompatible avec la portée générale. Aussi, toute décision de refuser d'exécuter des travaux ne doit être prise qu'après consultation d'un conseiller juridique. Une appréciation erronée de ce qui constitue des travaux incompatibles avec la portée générale des documents contractuels peut être lourde de conséquences et cela est plutôt rarissime.

Il importe également de faire observer que l'avis verbal du propriétaire à l'entrepreneur général ne constitue pas un avis suffisant. En pareilles circonstances, un ordre de suspension des travaux, qui est une modification au contrat, doit être donné sous forme de directive de modification.<sup>7</sup> Dans l'hypothèse où le propriétaire aurait finalement décidé de ne pas faire exécuter la modification, l'entrepreneur général aurait subi un

retard et, en l'absence de document écrit, il aurait pu se trouver sans protection contractuelle.

Ne se souciant apparemment pas de savoir s'il était bel et bien tenu d'effectuer la modification en vertu du contrat, l'entrepreneur général a exécuté certaines modifications aux travaux sans avoir reçu d'avenant ou de directive de modification. Le contrat stipule pourtant très clairement : « *L'entrepreneur ne peut apporter de modification à l'ouvrage sans avenant de modification ou directive de modification.* »<sup>8</sup> En fait, l'entrepreneur général n'a pas agi par ignorance de cette disposition tout à fait limpide; il l'a fait en toute connaissance de cause et il était déjà en train d'exécuter d'autres changements aux travaux, encore une fois sans avenant ni directive de modification. Divers facteurs peuvent expliquer le comportement de l'entrepreneur général : il se sentait raisonnablement à l'aise avec le propriétaire et lui faisait assez confiance pour croire que les modifications seraient finalement approuvées; il ne voulait pas compromettre le calendrier d'exécution en retardant des travaux qui semblaient nécessaires; il croyait que sa disposition à effectuer les modifications avant de recevoir un avenant ou une directive à cet effet serait perçue comme un gage de bonne volonté et, finalement, il était réticent à exiger une stricte conformité aux dispositions du contrat régissant les modifications parce qu'il se sentait vulnérable – il n'acheminait pas ses devis estimatifs dans les délais prévus et craignait que cette lacune ne devienne alors manifeste. En fait, par sa propre négligence, il est tombé dans le piège qui consiste à entreprendre des travaux avant que les prix ne soient convenus et sans une directive de modification définissant la méthode d'évaluation. En l'absence d'une telle directive, le consultant, s'il ne refuse pas d'emblée de reconnaître la modification, soutiendra souvent que les travaux de l'entrepreneur général doivent faire l'objet d'une soumission forfaitaire, à défaut de quoi il procède à une estimation « objective » des travaux sans tenir compte des conditions réelles d'exécution.

L'entrepreneur général estime pour sa part qu'il court un risque calculé, mais ce risque est franchement inutile et inopportun. À moins que les projets de modification se multiplient à tel point que les ressources deviennent insuffisantes<sup>9</sup>, et en autant que le projet de modification soit suffisamment détaillé, tout défaut de l'entrepreneur général de fournir des prix dans les délais prescrits est inexcusable et ce dernier entame ainsi irrémédiablement sa capacité d'exiger des autres parties une stricte prise en charge de leurs responsabilités.

Une fois que l'entrepreneur général prend la décision administrative de consacrer le temps nécessaire à une gestion rigoureuse des prix, il doit exiger la même chose de tous ses sous-entrepreneurs. Le formulaire de sous-contrat de l'entrepreneur général devrait inclure une disposition imposant à ses sous-traitants des délais stricts de soumission de prix, au-delà desquels l'entrepreneur général se réserve le droit de ne pas rajuster les prix des sous-contrats. Le registre de modifications contractuelles, que l'entrepreneur général utilise pour consigner les divers éléments de frais extra-contractuels qu'il découvre, devrait tenir lieu de document de référence en ce qui

concerne l'état des modifications et être passé en revue à chaque réunion de chantier. Les projets de modification émis dans le cadre de ce projet étaient souvent incomplets et inexacts, ce qui ralentit inévitablement le processus de soumission de prix en plus d'affecter la qualité des devis estimatifs. Le sous-entrepreneur en mécanique recherchait en vain le consultant en vue d'obtenir une description de l'étendue exacte des travaux mais il ne s'en plaignait pas, craignant de compromettre ses bonnes relations avec ce dernier. En outre, les projets de modification n'étaient pas communiqués assez rapidement pour suivre la cadence des travaux. Cette situation ne peut que se perpétuer tant que l'entrepreneur général et les consultants n'apportent pas les correctifs voulus. Le registre des demandes d'instructions supplémentaires devrait aussi consigner les lacunes des documents de projets de modification. À mesure que s'accumulent ces lacunes, l'entrepreneur général devrait demander par écrit que les projets de modification fassent l'objet d'une directive de modification afin de mitiger les retards réels ou potentiels du projet.

Le contrat confère à l'entrepreneur général un droit de recours vis-à-vis l'insuffisance des ressources du propriétaire, et vice versa. Si, comme dans le cas évoqué, un consultant en mécanique ne peut se rendre sur le chantier pour évaluer pleinement certains aspects du devis et qu'il retarde ainsi le processus, il faut demander une directive de modification.

Après la perte de temps inhérente à ce processus, même si l'entrepreneur général en est partiellement responsable, le consultant tente alors de « négocier » la valeur de la directive de modification. Le contrat stipule clairement qu'une tarification fondée sur la durée des travaux et les matériaux a préséance sur le prix forfaitaire antérieurement soumis (sauf si les parties en conviennent autrement)<sup>10</sup>; le consultant doit évaluer le coût de l'exécution du travail à la lumière du coût réel des travaux, conformément au paragraphe 6.3.4 de la CG 6.3 Directives de modification, et sur la base des faits. Les heures travaillées doivent être quotidiennement attestées par une signature, de préférence celle du consultant ou d'un représentant autorisé du maître de l'ouvrage. Le consultant peut certes soulever d'autres questions raisonnables relativement aux détails du coût des travaux, mais des commentaires tels que « Cela me semble élevé » ne constituent pas une évaluation acceptable d'un coût détaillé soumis par l'entrepreneur général. Les heures ainsi accumulées doivent normalement être communiquées au propriétaire/consultant au moins une fois par semaine et le décompte une fois par mois.<sup>11</sup>

## **MODIFICATIONS NON RECONNUES PAR LE PROPRIÉTAIRE/CONSULTANT**

L'exemple précité traite d'une modification initiée par le propriétaire, mais un autre important défi qu'un entrepreneur général est appelé à relever consiste à défendre les demandes de suppléments raisonnables que le propriétaire/consultant refuse d'examiner avec impartialité. L'entrepreneur général doit en l'occurrence se montrer juste et raison-

nable de manière à susciter la confiance, mais aussi faire preuve de fermeté et de détermination lorsqu'il exige une rémunération équitable des travaux supplémentaires en s'appuyant sur certains principes fondamentaux prescrits par le contrat, le Code civil, la common law, voire le sens commun. Le principe le plus important est que, dans un projet réalisé en mode traditionnel, l'entrepreneur général peut s'attendre à ce que le dossier d'appel d'offres, incluant les plans, devis et addenda, expriment la portée des travaux de façon claire et intelligible. L'entrepreneur général n'est pas un concepteur sauf stipulation contractuelle à l'effet contraire (p. ex. comme dans CG 3.3 Installations temporaires, qui stipule que l'entrepreneur doit confier les travaux de conception à un ingénieur en structures)<sup>12</sup>. L'entrepreneur général peut seulement exécuter les travaux de construction dans la limite où les documents contractuels et de conception le lui permettent.

Les entrepreneurs chevronnés connaissent bien les arguments que les propriétaires et les consultants ont élaborés pour faire en sorte de conjurer leur propre vulnérabilité sous ce rapport. Par exemple, ces derniers pourraient tenter de substituer une visite du chantier en période d'appel d'offres à une définition documentée de la portée des travaux, malgré le fait que les documents contractuels devraient normalement suffire à établir la portée des travaux sans la nécessité d'une visite de chantier. On présente parfois aussi des documents nécessaires mais insuffisants pour illustrer la portée des travaux (p. ex. devis faisant mention d'extincteurs sans mention de leur nombre ni de leur emplacement). Il arrive souvent que les consultants confondent la « coordination de l'ouvrage » qui incombe à l'entrepreneur général avec la « coordination de la conception »<sup>13</sup> qui leur incombe.

Il importe également de rappeler qu'une fois ces approches présentées pour ce qu'elles sont, l'entrepreneur général doit toujours construire et qu'à défaut de faire des démarches insistantes pour obtenir les documents appropriés, il y a fort à parier que l'information nécessaire ne lui sera pas communiquée assez rapidement. Même lorsque le propriétaire/consultant est clairement en défaut, l'entrepreneur général ne peut jamais se comporter en simple observateur. Il doit non seulement faire partie intégrante de la solution, mais doit également mettre activement celle-ci en application, car les dommages potentiels auxquels tous s'exposent pourraient prendre des proportions considérables.

## RETARDS ET IMPACTS

Les modifications constituent une menace pour les entrepreneurs généraux; les retards, les interruptions et les impacts qui s'ensuivent, bien que réclamables, peuvent se transformer en des risques élevés de litiges lorsque les modifications ne sont pas gérées rigoureusement et en conformité avec le contrat. Le contrat prévoit la prise en considération de tous les retards potentiels qui peuvent découler des modifications.<sup>14</sup> En conformité avec le contrat, l'Association canadienne de la construction recommande que les entrepreneurs généraux ajoutent à leurs devis estimatifs une clause relative à l'accélération/prolongation du délai d'exécution

des travaux et une autre clause relative aux impacts sur l'exécution de l'ensemble des travaux.<sup>15</sup> L'Association suggère en outre de chiffrer le délai des modifications sur le calendrier d'exécution en nombre de jours (ajoutés ou retranchés) et propose une clause qui réserve à l'entrepreneur général le droit d'évaluer ultérieurement ledit impact lorsqu'il est impossible d'apprécier ce dernier séance tenante.

Alors, pourquoi les entrepreneurs généraux négligent-ils si souvent de préciser le délai des modifications sur la durée des travaux ? Certains traitent du délai en termes disculpatoires mais cèdent aux objections du consultant. D'autres donnent suite à la suggestion d'inclure une estimation du délai occasionné mais la plupart n'abordent pas directement la question du calendrier. Pourquoi un entrepreneur expérimenté ne tente-t-il pas de préciser une incidence temporelle alors que le contrat l'autorise clairement à le faire ? Dans certains cas, il n'est réellement pas possible de le faire et, dans d'autres, l'entrepreneur général craint de renoncer ainsi à son droit d'engager ultérieurement des poursuites relatives à l'effet cumulatif des modifications. Il n'en demeure pas moins que, dans la plupart des cas, l'entrepreneur général néglige simplement d'actualiser à intervalle régulier son calendrier CPM qui est l'instrument contractuel obligatoire en matière d'impacts temporels.

La plupart des contrats stipulent que l'entrepreneur général doit actualiser le calendrier CPM tous les mois.<sup>16</sup> L'entrepreneur général est également tenu de transmettre au consultant un avis écrit de tout retard dans les dix jours ouvrables où celui-ci est constaté<sup>17</sup>. En dérogeant à sa responsabilité de communiquer des avis clairs dans les délais prescrits, l'entrepreneur général compromet non seulement son droit contractuel à être rémunéré, mais il néglige ses propres droits en général et il s'expose à des réclamations de ses sous-traitants et du propriétaire.

L'entrepreneur général doit comprendre les incidences des modifications sur le calendrier d'exécution. Lorsque les modifications ont un impact évident sur le calendrier initial, il est préférable de faire une analyse avec des instantanés.<sup>18</sup> Cependant, de nombreux entrepreneurs généraux n'ont pas la formation voulue pour procéder à de telles analyses ou, dans le cas contraire, ils négligent d'y consacrer le temps voulu. L'analyse par instantané a pour principal avantage d'introduire dans le calendrier tel que construit un document qui rend compte des faits pertinents à l'avancement réel des travaux et à la logique du calendrier. Lorsqu'on néglige de consigner ces données, on s'expose à des différends, et le premier écueil consiste souvent à s'entendre sur des faits fondamentaux qu'on aurait pu facilement consigner.

Les demandes d'indemnisation pour retards ou interruptions sont régies par le contrat. Il est de l'intérêt de l'entrepreneur général de consacrer les ressources suffisantes à la matérialisation de cet objectif. Il est tout à fait possible de régler des réclamations touchant des modifications, des retards et les impacts connexes pendant la durée du projet, sans acrimonie ni recours juridiques – mais il en est rarement ainsi. Il est certain que cette situation dépend en grande partie du bon sens des parties, mais il importe néanmoins que l'entrepreneur général

maîtrise la documentation (en particulier en ce qui a trait aux modifications), exerce un suivi rigoureux du calendrier d'exécution, connaisse la teneur du contrat et exerce le leadership voulu relativement aux modifications, aux retards et à leur impact sur le déroulement du projet.

## IDENTIFICATION RAPIDE DES MODIFICATIONS

On a indiqué ci-dessus qu'en raison de contraintes de temps et de ressources, l'entrepreneur général ne peut se permettre de répondre à un appel d'offres en fonction des modifications potentielles. Après l'octroi du contrat cependant, il est tout à son avantage de s'employer, avec ses sous-traitants, à identifier les modifications dès le début du projet (*grosso modo* au cours du premier mois) et de demander ensuite au consultant de documenter le changement de conception requis de façon à minimiser les retards. On a aussi évoqué que l'entrepreneur général devrait inviter le propriétaire et le consultant à prendre part à cet exercice, même si ces derniers ne peuvent pas toujours réaliser qu'il est de leur intérêt de déterminer au plus tôt la portée exacte des travaux. Une telle diligence de l'entrepreneur général a au moins le mérite d'inciter le propriétaire et le consultant à cesser de faire l'autruche en ce qui a trait aux modifications et à adopter une attitude réaliste sur la question.

Soulignons qu'il n'est pas toujours possible de recenser toutes les modifications dès les premières étapes d'un projet. Par exemple, les conflits entre le dessin d'architecture de la salle mécanique et la conception mécanique peuvent être indiscernables même lors d'un examen attentif des documents et n'être constatés qu'une fois les

travaux suffisamment avancés. De telles modifications révèlent parfois l'omniprésence des lacunes de conception (manquement, inachèvement et/ou divergence). Lorsque tel est le cas, les démarches proactives présentées ici peuvent être d'une utilité bien relative; l'entrepreneur général ne peut dans bien des cas que limiter les erreurs.

Il existe toujours des modifications que l'entrepreneur général peut repérer aux premiers stades d'un projet. Les modifications à des projets de rénovation entrent dans cette catégorie, p. ex., où les consultants basent l'aménagement des lieux sur les dessins tel que construit du projet initial — et que ces dessins s'avèrent erronés. Dans de tels cas, l'entrepreneur général peut constater que des salles qui figurent dans le dossier d'appel d'offres n'existent pas en fait, que l'emplacement des murs est mal représenté, que les plafonds indiqués en gypse sont en fait en plâtre, autant d'éléments qui impliquent des modifications appréciables au plan initial. Voici d'autres exemples de modifications identifiables et imputables à un examen inadéquat de l'immeuble par les concepteurs : murs en maçonnerie devant faire l'objet d'importantes réparations non indiquées au contrat; ouverture de fenêtre trop petite pour la persienne prévue et exigeant la pose d'un nouveau linteau en acier.

Pour que cette démarche d'identification rapide des modifications se révèle fructueuse, le chef de chantier et les sous-entrepreneurs de l'entrepreneur général doivent comprendre qu'il est prioritaire de procéder à un examen rigoureux des lieux et à un examen exhaustif des documents au cours des premières semaines d'un projet. Il faut également enclencher rapidement la production des dessins d'atelier, qui sont une autre

source de données propres à révéler des problèmes. Évidemment, si l'entrepreneur général tarde à octroyer les contrats de sous-traitance (et c'est souvent le cas), il se prive d'une aide précieuse pour la mise en évidence hâtive des modifications, le processus ne pouvant s'amorcer véritablement qu'après l'attribution de ces contrats.

## CONCLUSION

De nos jours, de nombreux entrepreneurs généraux se considèrent en quelque sorte comme des « courtiers » en travaux de construction. Des facteurs économiques favorisent cette tendance. Lorsqu'un projet n'exige de l'entrepreneur général qu'une supervision limitée de travaux exécutés par d'autres (sous-entrepreneurs), il est en effet possible de réduire les frais généraux. De nos jours, l'entrepreneur général « relaie » à ses sous-entrepreneurs l'essentiel des travaux de construction à proprement parler, de même que les dispositions du marché principal.

Il demeure cependant impossible de se départir de l'obligation de gérer efficacement le projet dans le contexte instable des modifications contractuelles et du leadership requis dans le processus d'émission des avenants — ces exigences marquent d'ailleurs les limites du « modèle de courtage ». Il est à souhaiter que le présent article incitera non seulement les entrepreneurs généraux, mais aussi les propriétaires et les consultants à admettre que la réussite d'un projet exige une démarche concertée où tous s'emploient à découvrir et à négocier rapidement les modifications et, ce qui importe tout autant, à affecter des ressources suffisantes à cette fin.

<sup>1</sup> Le présent article fait référence au document normalisé CCDC 2 - 1994 Contrat à forfait du Comité canadien des documents de construction.

<sup>2</sup> CCDC 2 - 1994, GC 6.1.1

<sup>3</sup> CCDC 2 - 1994, GC 6.2.1

<sup>4</sup> CCDC 2 - 1994, GC 6.3.1

<sup>5</sup> CCDC 2 - 1994, Définitions -18.

<sup>6</sup> Contrairement au document CCDC 2 - 1994, le document CCDC 2 - 1982 Contrat à forfait comportait une définition des modifications des travaux et limitait ces dernières à la portée générale du contrat.

<sup>7</sup> CCDC 20 - 1994, CG 6.2, p. 24.

<sup>8</sup> CCDC 2 - 1994, CG 6.1.2

<sup>9</sup> À un certain stade, la portée des modifications devient « ingérable » et dépasse ce

qu'un entrepreneur peut raisonnablement prévoir, mais où se situe cette limite? Une étude du Building Research Board National Research Council conclut qu'un taux de modification de 6 à 10 % est généralement à prévoir. L'étude de C. Leonard conclut qu'une corrélation entre la productivité et les heures consacrées à des modifications devient manifeste lorsque ces dernières excèdent 10 pour cent du contrat de base. Ces estimations ne sont cependant pas définitives, et il importe de tenir compte du moment où les modifications surviennent (aux premiers stades ou à un stade avancé du projet) ainsi que de leur répartition sur la durée du projet. Voir Calculating Lost Labour Productivity, William Swartzkopf, 4.3, qui porte sur les attentes raisonnables en matière de suppléments dans un projet de construction.

<sup>10</sup> CCDC 2 - 1994 CG 6.3.7

<sup>11</sup> CCDC 2 - 1994 CG 6.3.5

<sup>12</sup> CCDC 2 - 1994 CG 3.3.1

<sup>13</sup> Complete Contracting: A-Z Guide to Controlling Projects, Andrew M. Civitello p. 97.

<sup>14</sup> CCDC 2 - 1994, CG 6.2.1 et 6.2.2.

<sup>15</sup> ACC Doc. 16 - 1992 : Lignes directrices pour déterminer les coûts liés à l'exécution de modifications dans les travaux

<sup>16</sup> CCDC 2 - 1994, CG 3.5.1.2

<sup>17</sup> CCDC 2 - 1994, CG 6.5.4

<sup>18</sup> Construction Claims Causes and Options, (Build/Law Publications Inc.), S. G. Revay, p. 107.