

## Pour un règlement plus harmonieux des demandes de prolongation du délai d'exécution

### Un guide à l'intention des maîtres d'ouvrages, des professionnels et des entrepreneurs

Katrina Patterson, ing., M. Ing., MBA, Conseillère principale



Katrina Patterson, ing., M. Ing., MBA  
Conseillère principale

#### Introduction

Il y a deux manières de traiter les demandes de prolongation du délai d'exécution : de façon contemporaine, à mesure que les retards surviennent pendant l'exécution du projet, ou de façon rétrospective, une fois le projet terminé.

L'élaboration d'une analyse rétrospective des retards est une tâche qui peut souvent s'avérer longue et onéreuse. Il est donc généralement plus avantageux de faire la démonstration des retards en cours de

projet afin de régler les différends à mesure qu'ils surviennent, et ainsi éviter les coûts supplémentaires éventuels d'un arbitrage ou d'un litige.

Il est clair que la démonstration contemporaine des retards représente un plus grand investissement pour les entrepreneurs, car la production des documents justificatifs s'ajoute alors à leurs autres tâches liées à l'exécution du projet, ce qui est également le cas pour les maîtres d'ouvrages et les professionnels, qui, eux, devront faire l'examen des documents produits. La contrepartie de ce temps et de ces efforts supplémentaires que les parties peuvent hésiter à investir est que ces documents pourront les aider à régler plus rapidement les différends, et qu'à défaut d'un règlement, ils leur seront d'une utilité primordiale dans l'éventualité d'un arbitrage ou d'un litige.

Lorsque réalisée de manière contemporaine, c'est l'équipe de projet de l'entrepreneur qui procède à la démonstration des retards, et l'équipe de projet du maître de l'ouvrage, incluant ses professionnels, en assure l'analyse. Comme ces intervenants sont les mieux placés pour bien comprendre le projet et ses enjeux, le fait que les équipes de

projet puissent être mises à profit pendant l'exécution du projet représente l'un des principaux avantages de la démonstration contemporaine des retards.

Parvenir à des ententes quant aux demandes de prolongation du délai d'exécution en cours de projet ne peut toutefois se faire sans : (1) l'adoption par toutes les parties prenantes d'une ouverture d'esprit qui favorisera le règlement contemporain des différends, et (2) une documentation de projet solide.

En effet, même la meilleure documentation de projet ne pourra à elle seule assurer le succès des négociations liées au règlement contemporain des impacts des retards si les parties ne sont pas disposées à y parvenir. Ainsi, avant même d'aborder la question des documents qui peuvent aider à la démonstration des retards, il importe tout d'abord de discuter de l'attitude que les parties devraient s'efforcer d'adopter lorsqu'elles s'engagent dans la négociation des demandes de prolongation du délai d'exécution.

## Aborder les différends avec ouverture d'esprit

Toutes les parties impliquées dans les négociations liées aux retards et aux demandes de prolongation du délai d'exécution, qu'il s'agisse des entrepreneurs, des maîtres d'ouvrages ou des professionnels, devraient s'efforcer d'adopter une attitude qui favorisera le règlement de leurs différends, et éviter les approches contre-productives de type « gagnant-perdant ».

D'après notre expérience, plus les négociations sont engagées avec ouverture, plus les chances sont grandes pour celles-ci d'amener les parties à un règlement équitable en minimisant les conflits et les pertes de confiance.

À cette fin, les entrepreneurs devraient :

- Produire une évaluation réaliste et raisonnable de la prolongation du délai d'exécution demandée, et ce, tant pour la quantification des retards que pour l'attribution aux parties de leurs parts de responsabilité dans ceux-ci.
- Tenir compte des retards qui leur sont imputables et s'abstenir de tenter de les attribuer aux autres parties.
- Fournir tous les détails nécessaires au soutien de leurs demandes de prolongation du délai d'exécution.

Les professionnels devraient quant à eux :

- Assumer la responsabilité des impacts découlant de problèmes de conception plutôt que de tenter de la faire porter à l'entrepreneur<sup>1</sup>.
- Être justes et raisonnables dans leur analyse des documents soumis par les entrepreneurs.

Pour leur part, les maîtres d'ouvrages devraient :

- Assumer la responsabilité des impacts découlant de changements qu'ils ont eux-mêmes demandés plutôt que de tenter de la faire porter à l'entrepreneur.
- Garder présent à l'esprit que les changements peuvent avoir des impacts sur la durée d'exécution des travaux, ce qui est encore plus vrai lorsqu'ils sont demandés tard dans le déroulement du projet.
- Être justes et raisonnables dans leur analyse des documents soumis par les entrepreneurs.
- Faire preuve d'ouverture d'esprit lorsqu'ils considèrent la position de l'entrepreneur.

- Considérer avec autant d'objectivité la position de l'entrepreneur qui soumet une demande de prolongation du délai d'exécution et celle des professionnels qui en font l'évaluation, car il revient aux maîtres d'ouvrages de trancher entre leurs intérêts souvent divergents dans le meilleur intérêt du projet.

## Bien documenter le projet

La négociation fructueuse des demandes de prolongation du délai d'exécution ne peut se faire sans une documentation de projet la plus complète possible et une compréhension des faits approfondie. Les documents qui jouent un rôle clé dans la démonstration des retards incluent, sans s'y limiter, a) les mises à jour de l'échéancier, b) le texte explicatif accompagnant l'échéancier, et c) les documents liés aux changements.

### A) Mises à jour de l'échéancier

Dans la plupart des cas, les contrats stipulent que l'entrepreneur doit soumettre des mises à jour périodiques de son échéancier au maître de l'ouvrage (généralement sur une base mensuelle). Bien trop souvent, malheureusement, ces mises à jour semblent n'être élaborées que pour répondre aux exigences contractuelles, alors qu'elles devraient plutôt être mises à profit comme outils de suivi et de planification.

#### Un échéancier fiable et réaliste

Pour pouvoir être utiles, les mises à jour de l'échéancier doivent être fiables et réalistes, et refléter l'avancement réel du projet ainsi que le plan contemporain des travaux à venir.

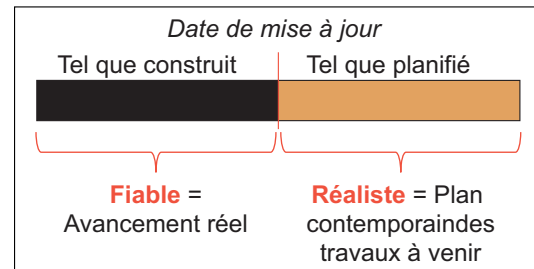


Figure 1 - Une mise à jour de l'échéancier fiable et réaliste

D'abord, les dates réelles des activités inscrites dans la portion « Tel que construit » de l'échéancier (c.-à-d. les activités qui ont eu lieu avant la date de mise à jour d'un échéancier donné [*data date*, en anglais], tel qu'illustré par la barre noire dans la Figure 1) doivent fidèlement refléter les dates auxquelles les activités ont réellement commencé et se sont réellement terminées.

Ensuite, la portion « Tel que planifié » de l'échéancier (c.-à-d. les activités projetées qui auront lieu après la date de mise à jour d'un échéancier donné, tel qu'illustré par la barre dorée dans la Figure 1) est d'une importance capitale et doit donc faire l'objet d'une attention particulière. Dans cette optique, cette portion de l'échéancier ne devrait donc ni montrer ce que le maître de l'ouvrage veut voir ni ce que l'entrepreneur veut que le maître de l'ouvrage voie, mais plutôt refléter le plan réaliste de l'entrepreneur pour les travaux à venir.

Quant à ce dernier point, il importe de ne pas passer sous silence que des maîtres d'ouvrages sont parfois réticents à recevoir des échéanciers qui montrent un retard par rapport à la date contractuelle d'achèvement, et certains peuvent même refuser de tels échéanciers de crainte que les accepter puisse être interprété comme s'ils avaient implicitement accepté la responsabilité pour les retards indiqués ou octroyé une prolongation du délai d'exécution.

Dans de tels cas, l'entrepreneur se retrouve face à un dilemme, car il doit faire un choix entre :

- Fournir un échéancier réaliste montrant l'impact réel des problèmes, quelle que soit la partie qui en est responsable, mais avec le risque de voir l'échéancier refusé par le maître de l'ouvrage.
- Fournir un échéancier irréaliste que le maître de l'ouvrage acceptera, mais ainsi risquer d'aliéner son droit à une future demande de prolongation du délai d'exécution, ou nuire à une éventuelle démonstration rétrospective des retards. Continuer à documenter les problèmes et à transmettre les avis de retard au maître de l'ouvrage en temps opportun est l'une des stratégies à laquelle l'entrepreneur peut faire appel dans cette situation.
- Incorporer des mesures d'accélération dans son échéancier afin de respecter la date d'achèvement contractuelle. Cependant, ici encore, à moins que les retards ne soient correctement démontrés et les mesures d'atténuation nécessaires très bien documentées, il peut être difficile pour l'entrepreneur de parvenir à justifier une éventuelle réclamation pour les travaux réalisés en mode accéléré dans l'éventualité où les retards seraient excusables.

S'il revient à l'entrepreneur de peser le pour et le contre de chacune de ces approches, il reste que les meilleures pratiques préconiseront dans tous les cas des mises à jour d'échéancier fiables et réalistes car ce type d'échéancier est essentiel à la bonne gestion des projets. Il permet non seulement à l'équipe de l'entrepreneur de savoir où elle s'en va et ce qu'elle doit faire pour prévenir les retards ou en atténuer les impacts, mais également au maître de l'ouvrage et aux professionnels d'assurer plus facilement le suivi des travaux et de mieux comprendre ce

qui est attendu d'eux (par exemple en ce qui a trait à l'émission de dessins, ou à la révision des dessins d'atelier de l'entrepreneur).

En outre, l'échéancier du projet est la base sur laquelle l'entrepreneur pourra fonder sa démonstration des impacts des problèmes qui surviennent. Si l'échéancier n'est ni fiable ni réaliste, y insérer les problèmes ou retards affectant le projet ne pourra que produire des résultats qui ne reflètent pas la réalité du projet et qui seront faciles à réfuter.

### L'inclusion des problèmes dans l'échéancier

Les meilleures pratiques recommandent que l'entrepreneur ajoute aux mises à jour de son échéancier les activités liées aux problèmes rencontrés durant l'exécution du projet à mesure qu'ils surviennent. Ceux-ci peuvent être des changements importants (incluant les changements connus mais pas encore officiellement émis), ou tout autre retard d'importance, peu importe la partie qui l'a causé.

L'entrepreneur devrait inclure les problèmes dans son échéancier dès qu'ils sont connus, et ce, même si leur cause, l'importance de leurs impacts ou les mesures correctives à mettre en œuvre n'ont pas encore été déterminées. Au départ, l'information concernant le problème rencontré ne sera probablement que sommaire, mais à mesure que plus de données seront connues, les activités liées aux problèmes rencontrés pourront être mieux détaillées dans des mises à jour subséquentes de l'échéancier. Il est aussi important que les activités liées aux problèmes rencontrés soient ajoutées à l'échéancier avec des durées et des liens logiques réalistes.

## L'expérience des planificateurs

L'expérience des planificateurs est un facteur central dans l'élaboration et la mise à jour des échéanciers.

Un planificateur ayant de très bonnes connaissances des outils de planification sans avoir une expérience suffisante en construction risque de produire un échéancier comportant des problèmes de constructibilité. À l'inverse, un planificateur ayant une expérience approfondie en construction sans avoir une connaissance suffisante des outils de planification risque de produire un échéancier présentant des problèmes techniques.

Il est dès lors fortement recommandé aux entrepreneurs de doter leur équipe d'un planificateur d'expérience. Toutefois, si l'entrepreneur ne dispose pas de ressources professionnelles spécialisées en planification, le recours à une expertise indépendante pourra s'avérer un bon investissement.

Quant au maître de l'ouvrage et aux professionnels, il est également important qu'au moins un membre de leur équipe détienne une certaine expérience de l'utilisation des outils de planification.

## B) Texte explicatif accompagnant l'échéancier

Aussi indispensable que soit l'échéancier, il demeure un outil complexe qui peut être perçu comme une sorte de « boîte noire » par ceux qui ne sont pas des planificateurs de profession. L'interprétation adéquate des échéanciers requiert en effet de l'expérience et des compétences techniques spécialisées.

Le texte explicatif [*schedule narrative*, en anglais] est un outil qui vient ajouter un contexte et de la substance à l'échéancier, ce qui en facilite le décodage pour qui en fait la revue. En somme, le texte explicatif peut être envisagé comme un outil de traduction : il

permet de traduire un langage complexe et obscur (échéancier graphique) en un langage plus simple, clair et accessible (texte écrit).

### Description

Le texte explicatif se présente par écrit, sous forme de diapositives ou d'un court rapport. Il peut être rédigé avec des phrases complètes et des paragraphes, ou être aussi simple qu'une liste à puces. À moins que le contrat n'en stipule autrement, il revient généralement à l'entrepreneur de déterminer la forme et la structure du texte explicatif.

Le texte explicatif doit être clair et concis afin de bien faire ressortir les points les plus importants de la mise à jour de l'échéancier qu'il accompagne. Des tableaux et graphiques peuvent aussi être utiles pour simplifier la présentation de certaines informations.

Le texte explicatif a deux fonctions principales : (1) présenter le statut du projet, et (2) mettre en évidence les principaux problèmes identifiés et les éléments qui exigent une action immédiate.

### Information à inclure

L'entrepreneur pourrait entre autres inclure les éléments suivants dans son texte explicatif :

- Un tableau des activités réalisées depuis la dernière période et des activités prévues pendant la prochaine période.
- Une description du chemin critique de la mise à jour de l'échéancier que le texte explicatif accompagne.
- Un tableau comparant les dates planifiées et les dates actuellement prévues des principaux jalons du projet.
- Une liste des changements apportés à l'échéancier depuis la dernière mise à jour

(changements de durée, ajout ou retrait d'activités, changements apportés aux liens entre les activités, etc.).

- Une description des retards, problèmes ou préoccupations rencontrés et anticipés, ainsi que des suggestions de mesures visant à en atténuer les impacts.
- Un tableau récapitulatif des mesures à prendre indiquant le ou les responsable(s) et la date à laquelle chacune des mesures envisagées devra être mise en œuvre.

Un texte explicatif devrait être soumis avec chaque mise à jour de l'échéancier.

### Avantages du texte explicatif

Le principal avantage du texte explicatif accompagnant l'échéancier est sans contredit le fait qu'il permet aux intervenants moins expérimentés de mieux comprendre l'information présentée dans la mise à jour de l'échéancier. Il élimine ainsi la confusion et les problèmes d'interprétation.

Le texte explicatif procure aux maîtres d'ouvrages et aux professionnels les avantages plus spécifiques suivants :

- La revue de l'échéancier est simplifiée.
- Ils sont informés du statut du projet, des principaux problèmes et des retards potentiels en temps réel, et savent donc où ils doivent concentrer leurs efforts et peuvent agir rapidement pour atténuer les impacts.
- Ils peuvent mieux comprendre les retards, leurs causes et leurs incidences, et, au besoin, réfuter les explications de l'entrepreneur de façon contemporaine.

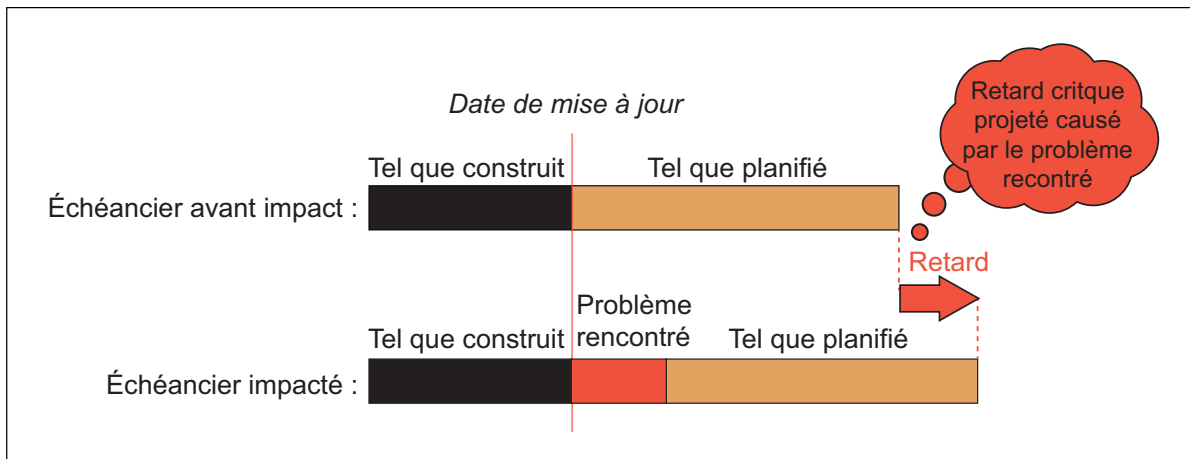
Le texte explicatif offre également aux entrepreneurs certains avantages particuliers, notamment :

- Il permet de mettre en évidence tout retard causé par le maître de l'ouvrage ou ses professionnels. Ces derniers ne peuvent alors pas prétendre qu'ils ignoraient l'existence d'un problème<sup>2</sup>.
- Lorsque bien préparé et présentant de l'information raisonnable et réaliste, le texte explicatif devient un outil qu'il est difficile de réfuter.
- La rédaction du texte explicatif force l'entrepreneur à faire les vérifications nécessaires en élaborant les mises à jour de l'échéancier. Elle permet aussi à son équipe de projet de mieux comprendre les aspects clés du projet et de savoir où concentrer ses efforts.

### C) Les documents liés aux changements

Si un changement entraîne une modification à l'échéancier du projet, l'entrepreneur doit en aviser le maître de l'ouvrage par une demande de changement. L'entrepreneur doit également fournir des pièces justificatives à l'appui de tout délai d'exécution supplémentaire envisagé.

La réalisation d'une analyse des incidences sur l'échéancier [*Time Impact Analysis* ou *TIA*, en anglais] est généralement reconnue comme étant la meilleure façon de démontrer les impacts d'un changement sur l'échéancier en cours de projet. Pour réaliser une telle analyse, une ou des activités représentant le changement sont insérées dans la plus récente mise à jour de l'échéancier, et l'échéancier est alors recalculé afin de déterminer comment il est affecté par le changement, comme démontré à la Figure 2.



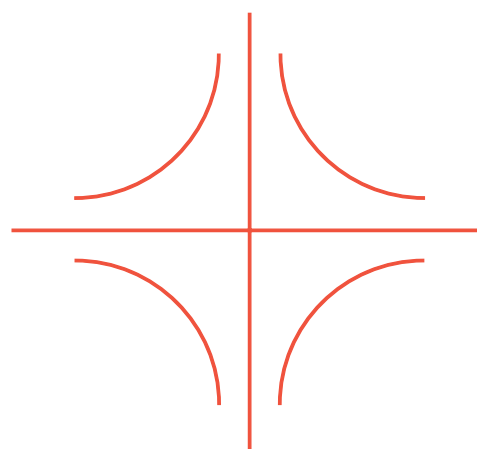
**Figure 2** – Analyse des incidences sur l'échéancier (*Time Impact Analysis*)

Or, bien qu'elle puisse sembler une tâche considérable, si les mises à jour de l'échéancier sont fiables et réalistes, une analyse des incidences sur l'échéancier pourra être effectuée relativement facilement par un planificateur ayant de l'expérience à la fois en construction et avec les outils de planification.

Il est vrai qu'il est souvent difficile d'estimer les impacts des changements de manière prévisionnelle, et dans les faits, ceux-ci peuvent s'avérer fort différents même des meilleures prévisions. L'entrepreneur ne s'en doit pas moins de fournir au maître de l'ouvrage sa meilleure évaluation des impacts potentiels des changements.

Sur une demande de changement, plutôt que d'inscrire le nombre de jours de prolongation projectif que le changement pourrait entraîner, les entrepreneurs ont souvent tendance à indiquer que les impacts du changement sur l'échéancier seront déterminés ultérieurement. Très souvent, toutefois, les professionnels vont rayer de telles mentions pour indiquer plutôt que le changement est considéré comme n'ayant causé aucun retard. Ce type de situation mène souvent les parties à une impasse, ce qui réduit d'autant leurs possibilités d'en arriver à un règlement.

Afin d'éviter de tels écueils, il est recommandé aux entrepreneurs de produire une analyse des incidences sur l'échéancier (ou d'autres types d'analyses de l'échéancier, en fonction des prescriptions du contrat) pour démontrer les impacts du changement sur l'échéancier. Les entrepreneurs devraient également indiquer la durée de la prolongation calculée par l'analyse des incidences sur l'échéancier sur la demande de changement, et s'assurer d'y adjoindre toutes les pièces justificatives nécessaires à son évaluation par le maître de l'ouvrage (et les professionnels). Présentée de la sorte, la demande de prolongation de l'entrepreneur ne pourra être ignorée, et le maître de l'ouvrage sera mieux à même de prendre une décision éclairée<sup>3</sup>.



## Conclusion

Une documentation de projet la plus complète possible et une compréhension des faits approfondie sont essentielles à une négociation fructueuse des demandes de prolongation du délai d'exécution en cours de projet. Les mises à jour de l'échéancier se doivent d'être fiables et réalistes pour pouvoir être utilisées comme base pour démontrer les retards, et les pièces justificatives nécessaires à cette démonstration devraient être fournies de façon contemporaine au maître de l'ouvrage et à ses professionnels.

Au-delà des aspects documentaires, toutefois, il convient de réitérer que lorsqu'elles s'engagent dans les négociations entourant les prolongations

du délai d'exécution, il est impératif que les parties mettent tout en œuvre pour adopter une approche juste, raisonnable et réaliste du règlement des différends en cours d'exécution du projet, et elles doivent constamment s'efforcer de faire preuve d'ouverture d'esprit face aux positions de tous leurs vis-à-vis.

- 1 On trouvera un examen plus détaillé des problèmes de conception et des solutions qui pourraient être envisagées pour y remédier dans un article récent de Katrina Patterson intitulé « Remédier aux plans et devis incomplets : l'union fait la force! », dans Le Bulletin Revay (vol. 37, no 1), paru en février 2023.
- 2 On notera que l'entrepreneur ne devrait toutefois pas attendre de soumettre le texte explicatif accompagnant la mise à jour de l'échéancier pour aviser le maître de l'ouvrage ou les professionnels d'un retard affectant le projet.
- 3 Ce concept de décision éclairée était l'objet d'un article de Richard Nichols intitulé « Réflexion sur la gestion des changements au contrat : Pourrait-on faire mieux? », dans Le Bulletin Revay (vol. 36, no 1), paru en mars 2022, dans lequel il est expliqué que l'insuffisance d'informations factuelles et le manque de détails à l'appui d'une demande de changement prolongent et complexifient le processus de règlement des changements. Il est difficile, dans ce type de contexte, d'établir s'il y a effectivement eu un changement au contrat et, le cas échéant, d'en évaluer les impacts sur l'exécution des travaux.

*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

4333, rue Sainte-Catherine O. | bur. 500  
Montréal, QC H3Z 1P9  
(514) 932-2188

### CALGARY

715 5th Avenue S.W. | Suite 418  
Calgary, AB T2P 2X6  
(403) 777-4904  
[calgary@revay.com](mailto:calgary@revay.com)

### VANCOUVER

1040 West Georgia St. | Suite 430  
Vancouver, BC V6E 4H1  
(604) 428-8350  
[vancouver@revay.com](mailto:vancouver@revay.com)

### TORONTO

7025 Langer Drive | Suite 110  
Mississauga, ON L5N 0E8  
(905) 858-1303  
[toronto@revay.com](mailto:toronto@revay.com)

