



Les échéanciers à fin hâtive

Zey Emir, ing., MBA, Présidente et Eric Davies, ing., Directeur, Est du Canada
avec la recherche de Melanie Maclean, ing., Conseillère

Cet article porte sur les échéanciers à fin hâtive, un sujet qui suscite parfois la controverse. Nous y explorons leurs avantages et inconvénients, ainsi que le traitement des retards dans le contexte de projets dont l'échéancier de l'entrepreneur présente une fin hâtive par rapport aux dispositions des document d'appel d'offres.



Zey Emir, ing., MBA
Présidente



Eric Davies, ing.
Directeur, Est du Canada

Qu'est-ce qu'un échéancier à fin hâtive?

Pour la plupart des contrats de construction, l'appel d'offres, la soumission et l'octroi sont basés sur une date de fin contractuelle exigée par le maître de l'ouvrage. Les entrepreneurs doivent commencer les travaux sur réception d'un Avis de débuter les travaux émis par les maîtres d'ouvrages, et achever ceux-ci à une date donnée. Certains documents d'appel d'offres comprennent un échéancier de haut niveau, et d'autres, une liste de dates jalons intermédiaires.

De plus, certains appels d'offres exigent que les entrepreneurs fournissent un échéancier avec leur soumission. Mais que cela soit ou non le cas, la plupart des documents d'appel d'offres exigent que les entrepreneurs soumettent un échéancier détaillé élaboré selon la méthode du chemin critique (« CPM ») après l'octroi du contrat, qui montre par quels moyens ils prévoient respecter la date de fin contractuelle et les dates jalons intermédiaires, le cas échéant.

Une question intéressante se pose lorsque les entrepreneurs préparent et soumettent aux maîtres d'ouvrages – soit pendant la phase

d'appel d'offres (sous forme d'un échéancier de soumission) ou après l'octroi du contrat (sous forme d'un échéancier CPM détaillé) – des échéanciers qui présentent une date de fin prévue antérieure à la date de fin contractuelle. En d'autres termes, les entrepreneurs indiquent qu'ils achèveront le projet en moins de temps que ce qui est stipulé dans le contrat. C'est ce qu'on appelle un échéancier à fin hâtive, que l'on voit sous forme graphique à la figure A.

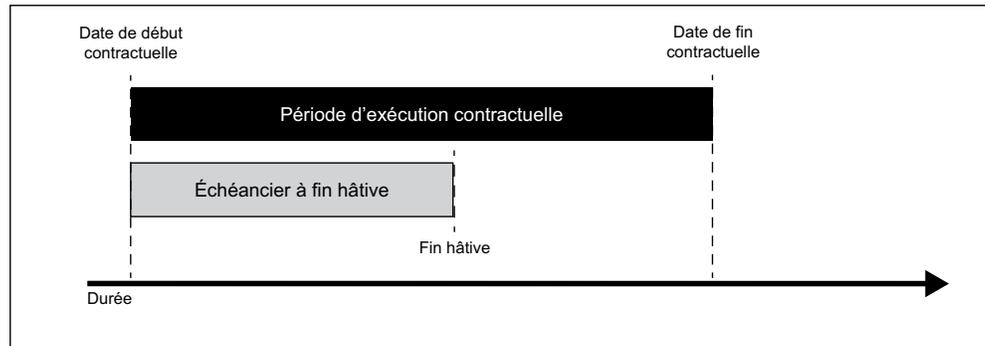


Figure A - Échéancier à fin hâtive

Si ces échéanciers à fin hâtive peuvent aider les entrepreneurs à raccourcir la durée du projet, réduisant ainsi les frais généraux du chantier et du siège social, pour les maîtres d'ouvrages, en revanche, les échéanciers à fin hâtive ont le potentiel de s'avérer bénéfiques et problématiques tout à la fois.

Pourquoi les entrepreneurs préparent-ils des échéanciers à fin hâtive?

Les entrepreneurs peuvent décider de préparer un échéancier à fin hâtive pour de nombreuses raisons.

- Dans le cadre de certains contrats, les maîtres d'ouvrages et leurs concepteurs n'effectuent pas nécessairement une analyse approfondie du projet avant de lancer l'appel d'offres, par exemple en produisant une estimation de contrôle (pour évaluer une enveloppe budgétaire) ou en élaborant un échéancier sommaire (pour évaluer la durée du projet). Ainsi, la date de fin contractuelle spécifiée dans les documents d'appel d'offres peut ne pas être représentative du temps réellement nécessaire à la réalisation du projet. Dans certains cas, un entrepreneur expérimenté pourra déceler des possibilités de livrer le projet dans un délai plus court que celui spécifié au contrat.
- Par ailleurs, la durée contractuelle peut être raisonnable, mais les entrepreneurs peuvent choisir de compter sur des taux de productivité optimistes pour livrer le projet dans un délai plus court que celui spécifié dans le contrat.

Dans ces deux cas, les entrepreneurs peuvent utiliser des échéanciers à fin hâtive pour réduire les coûts directs ainsi que les frais généraux, réduisant ainsi le prix de leur soumission.

Enfin, les entrepreneurs peuvent avoir préparé leurs soumissions sur la base de la date de fin contractuelle spécifiée dans les documents d'appel d'offres, mais produire après l'octroi du contrat un échéancier comportant une fin hâtive. Cet échéancier à fin hâtive introduit donc une provision dans l'échéancier qui pourra être utilisée par les entrepreneurs en cas de besoin. Plusieurs raisons peuvent motiver ce choix. Les entrepreneurs peuvent vouloir créer un tampon pour des retards potentiels en fournissant un échéancier à fin hâtive à leurs sous-traitants et fournisseurs. Plus rarement, les entrepreneurs peuvent présenter un échéancier à fin hâtive dans l'espoir de se trouver en meilleure position en cas de réclamation éventuelle.

Avantages et désavantages des échéanciers à fin hâtive pour les entrepreneurs

Avantages

Les échéanciers à fin hâtive offrent aux entrepreneurs la possibilité de bénéficier de paiements accélérés. Ils leur permettent également de libérer plus rapidement des ressources pour d'autres projets, générant ainsi davantage de revenus. En outre, une date de fin hâtive réduit également pour les entrepreneurs les coûts liés au temps, tels que l'équipement, les frais généraux et la supervision. Les entrepreneurs peuvent aussi préparer des échéanciers à fin hâtive pour éviter des conditions défavorables connues, comme les intempéries et les pics de demande de main-d'œuvre, entre autres.

Désavantages

Si les entrepreneurs peuvent retirer des bénéfices des échéanciers à fin hâtive, ceux-ci ne sont toutefois pas sans risques. Quand les échéanciers à fin hâtive des entrepreneurs sont acceptés par les maîtres d'ouvrages, la date de fin hâtive devient la nouvelle date de fin contractuelle, et les entrepreneurs seront tenus de respecter cette date à laquelle ils se sont engagés. Un échéancier à fin hâtive réduit non seulement la marge du propriétaire, mais aussi celle de l'entrepreneur. En d'autres termes, la marge globale du projet est réduite, ce qui peut devenir un problème pour les entrepreneurs s'ils subissent des retards inexcusables (c'est-à-dire des retards dont ils sont responsables).

Avantages et désavantages des échéanciers à fin hâtive pour les maîtres d'ouvrages

Avantages

Dans les cas où des échéanciers à fin hâtive ont été élaborés au cours de la phase d'appel d'offres d'un projet, les maîtres d'ouvrages peuvent tirer bénéfice d'une date de fin hâtive sous la forme d'une réduction du prix des soumissions.

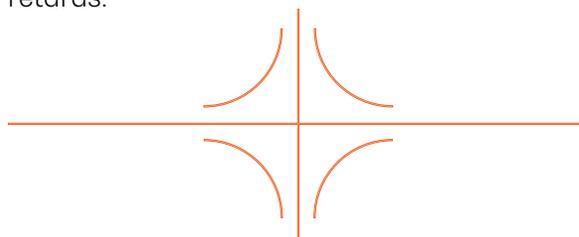
En outre, une date de fin hâtive pourrait permettre aux maîtres d'ouvrages d'occuper ou d'exploiter leurs installations plus tôt, ce qui, dans certains cas, leur procurerait une source de revenus plus rapidement.

Désavantages

Bien que les maîtres d'ouvrages puissent bénéficier de l'achèvement hâtif de leurs installations, il y a toutefois un risque que celui-ci leur cause des inconvénients économiques importants. Leurs flux de trésorerie peuvent en effet être affectés par des paiements accélérés aux entrepreneurs, lesquels accélèrent à leur tour les frais d'intérêts. De plus, les maîtres d'ouvrages peuvent ne pas être prêts à

assumer la responsabilité d'entretenir plus tôt que nécessaire un ouvrage qui ne pourrait être mis en exploitation avant la date de fin contractuelle.

Dans certains cas, les entrepreneurs préparent des échéanciers à fin hâtive afin d'être en meilleure position pour soumettre des réclamations pour retards. Dans ces cas, les entrepreneurs n'avaient ni élaboré de plan pour atteindre les taux de productivité requis pour réaliser l'achèvement hâtif, ni réduit le prix de leur offre pour refléter les économies découlant de la durée plus courte du projet. De telles situations peuvent erronément laisser croire aux entrepreneurs qu'ils pourront plus facilement réclamer les coûts découlant des retards.



Entrepreneurs – Comment préparer des échéanciers à fin hâtive réalistes?

La considération la plus importante pour les entrepreneurs lorsqu'ils présentent des échéanciers à fin hâtive est que ceux-ci doivent être réalistes et réalisables. À cette fin, ces échéanciers doivent :

- Présenter des durées réalistes pour les activités en fonction de taux de productivité, de conditions météorologiques, de courbes d'apprentissage, etc. également réalistes.
- Présenter des durées réalistes pour les activités du maître de l'ouvrage, en indiquant avec précision les dates requises pour les permis et les accès, les transmissions des dessins, les approbations de dessins d'atelier ou la livraison des matériaux fournis par le maître de l'ouvrage, etc.
- Incorporer des délais réalistes pour l'approvisionnement de matériaux et d'équipements fournis par le maître de l'ouvrage, etc.
- Inclure des durées réalistes pour les activités telles que le démarrage ou la mise en service, ainsi que pour le transfert de l'installation au maître de l'ouvrage, et prévoir aussi un délai raisonnable pour les activités de correction des déficiences.
- Prévoir des liens logiques qui n'entraînent pas une durée globale irréaliste.
- Présenter un chemin critique logique qui reflète fidèlement les activités critiques.

En présentant des échéanciers à fin hâtive réalistes et bien conçus, les entrepreneurs ont plus de chances d'obtenir l'adhésion des maîtres d'ouvrages aux hypothèses incluses dans l'échéancier. L'acceptation d'un échéancier à fin hâtive par les deux parties rend les entrepreneurs à même de démontrer l'impact des retards imputables au maître de l'ouvrage sur la fin hâtive, le cas échéant. Des échéanciers à fin hâtive réalistes et bien conçus aideront également les entrepreneurs à éviter de s'engager à respecter des dates de fin hâtive qu'ils ne pourront pas honorer.

Maîtres d'ouvrages – Saine gestion des échéanciers à fin hâtive

Les maîtres d'ouvrages doivent être attentifs lorsqu'ils examinent et approuvent les échéanciers à fin hâtive présentés par les entrepreneurs. Voici quelques éléments à prendre en compte afin d'éviter les écueils que présentent les échéanciers à fin hâtive irréalistes. Nous tenons à souligner que toutes les considérations susmentionnées constituent de bonnes pratiques pour tout projet, même ceux dont l'échéancier ne présente pas de fin hâtive.

Préparer un échéancier préalable à l'appel d'offres

Les maîtres d'ouvrages sont encouragés à préparer un échéancier préalable à l'appel d'offres réaliste et bien conçu, semblable à une estimation de contrôle, afin d'estimer une durée réaliste pour leur projet. Un tel échéancier peut aider les maîtres d'ouvrages à déceler plus facilement qu'un échéancier à fin hâtive préparé par un entrepreneur n'est pas réaliste.

Selon le projet, il peut être avantageux pour les maîtres d'ouvrages d'inclure des dates jalons intermédiaires dans le contrat afin de s'assurer que les dates clés seront respectées et qu'une séquence de construction logique sera suivie.

Prévoir des termes contractuels clairs

Les maîtres d'ouvrages sont encouragés à porter attention à la façon dont ils traitent des échéanciers à fin hâtive dans les documents contractuels. Les termes du contrat peuvent inclure des dispositions pour l'acceptation ou le refus des échéanciers à fin hâtive.

Si les maîtres d'ouvrages acceptent les échéanciers à fin hâtive, ils devraient s'assurer que les dispositions contractuelles puissent être modifiées si la date de fin contractuelle devait être changée pour refléter la nouvelle date de fin hâtive. Cela permet de s'assurer que les maîtres d'ouvrages et les entrepreneurs s'appuient sur le même échéancier et travaillent vers un objectif commun, soit le respect de la date de fin hâtive. Changer la date de fin au contrat simplifie les différends contractuels car cela permet d'établir le point à partir duquel les dommages liquidés et les dommages pour retard seront éventuellement calculés.

Préparer des spécifications claires pour les échéanciers

Les maîtres d'ouvrages sont encouragés à établir des exigences et des dispositions claires en ce qui a trait à l'échéancier et aux activités à y inclure. Les contraintes contractuelles stipulées ailleurs dans le contrat devraient donc être intégrées à l'échéancier. Ces contraintes peuvent comprendre le délai d'examen et d'approbation des soumissions de l'entrepreneur et des dessins d'atelier, ainsi que le temps nécessaire à l'obtention de permis et aux autres interventions de tierces parties.

Les maîtres d'ouvrages devraient définir clairement le processus de mise en service ainsi que les parties qui en sont responsables afin que les entrepreneurs prévoient suffisamment de temps pour réaliser les activités de « fin de projet ». Dans le même ordre d'idées, ils devraient également définir clairement les activités qui mènent à l'achèvement du projet ou qui sont nécessaires à cet effet.

En outre, de tels termes contractuels pourraient dissuader les entrepreneurs de soumettre des échéanciers à fin hâtive irréalistes, puisqu'ils seront tenus de respecter les dates de fin hâtive qu'ils auront proposées.

Examiner et évaluer les échéanciers des entrepreneurs

Pour éviter qu'un échéancier à fin hâtive irréaliste ne devienne l'échéancier de référence approuvé, les maîtres d'ouvrages devraient appliquer les principes de gestion de projet appropriés. À cette fin, ils devraient faire appel à des ressources qui connaissent les principes fondamentaux des échéanciers basés sur la méthode du chemin critique. Cela permettra à leurs équipes d'effectuer des examens détaillés et pratiques des échéanciers des entrepreneurs, y compris les échéanciers à fin hâtive. Lors de l'examen des échéanciers des entrepreneurs, les équipes des maîtres d'ouvrages devraient s'assurer que :

- Des durées réalistes sont présentées pour toutes les activités de l'échéancier, y compris les activités du maître de l'ouvrage, l'approvisionnement, le démarrage ou la mise en service, le transfert de l'installation, ainsi que les activités de correction des déficiences.
- Les liens logiques inclus dans l'échéancier sont raisonnables et n'entraînent pas une durée globale irréaliste.
- Les échéanciers présentent un chemin critique logique qui reflète fidèlement les activités critiques.

Les maîtres d'ouvrages devraient s'assurer que les termes du contrat précisent clairement leurs attentes en ce qui concerne les mises à jour de l'échéancier. À cet égard, dans leurs mises à jour, les entrepreneurs devraient clairement énoncer les modifications apportées afin que l'évaluateur puisse faire un suivi plus efficace de l'avancement des travaux et des mises à jour de l'échéancier.

Et si les échéanciers à fin hâtive ne sont pas approuvés par les maîtres d'ouvrages?

Aucun projet n'est à l'abri de conséquences contractuelles si les travaux ne sont pas terminés à la date de fin contractuelle. Les échéanciers à fin hâtive ajoutent un facteur de complexité lorsque des retards se produisent.

Dans les cas où les maîtres d'ouvrages ont accepté des échéanciers à fin hâtive, la date de fin contractuelle devrait être révisée pour refléter la date de fin de l'échéancier à fin hâtive, ce qui permet de définir le point à partir duquel les dommages liquidés et les dommages pour retard seront éventuellement calculés.

Cependant, un dilemme se présente dans les cas où l'échéancier à fin hâtive n'a pas été accepté par toutes les parties, ou lorsque la date de fin contractuelle n'a pas été révisée pour refléter la date de fin de l'échéancier à fin hâtive.

Dans cette situation, trois scénarios sont possibles lorsque des retards ont un impact sur la date de fin hâtive.

La date de fin hâtive est retardée, mais pas au-delà de la date de fin contractuelle

La figure B illustre deux scénarios dans lesquels l'échéancier à fin hâtive est retardé, mais malgré ces retards, la date de fin n'est pas repoussée au-delà de la date de fin contractuelle.

Dans le premier scénario, la date de fin hâtive est retardée, mais le projet est achevé plus tôt qu'à la date de fin contractuelle.

Comme dans le premier scénario, dans le second, la date de fin hâtive est retardée, mais le projet est terminé à la date de fin contractuelle.

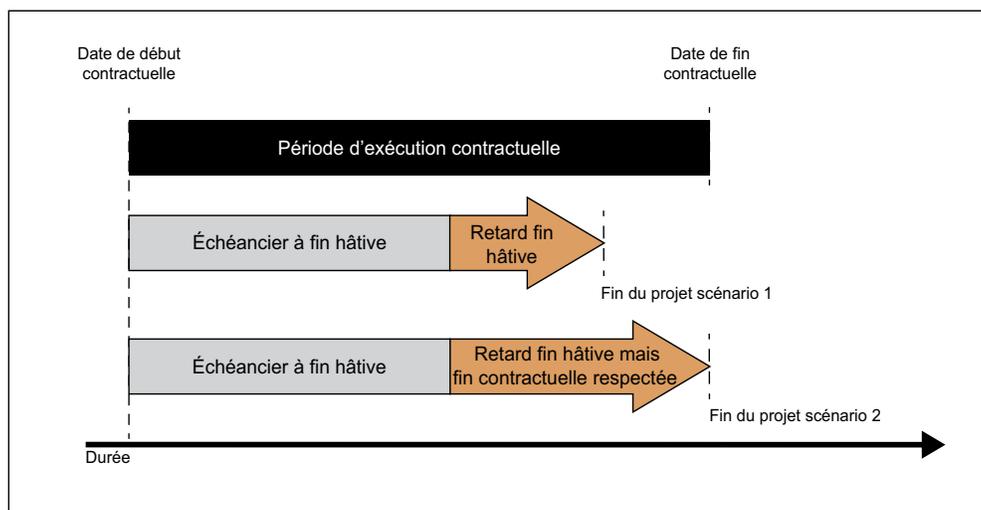


Figure B - Achèvement du projet à la date de fin contractuelle ou avant

Dans ces deux scénarios, en fonction de la part de responsabilité des maîtres d'ouvrages quant aux retards qui ont repoussé la date de fin hâtive, les entrepreneurs peuvent tenter de réclamer des dommages pour retard. Le fait qu'il y ait peu, ou pas de marge dans un échéancier à fin hâtive peut être utilisé par les entrepreneurs pour démontrer plus facilement les retards causés par le maître de l'ouvrage, ainsi que leurs impacts. Néanmoins, pour y parvenir, les entrepreneurs devront démontrer le caractère raisonnable de l'échéancier à fin hâtive.

Toutefois, dans les cas où les maîtres d'ouvrages n'auraient pas approuvé l'échéancier à fin hâtive, ils ne pourraient pas appliquer des dommages liquidés ou réclamer des frais réels pour des retards causés par l'entrepreneur.

La date de fin hâtive est retardée au-delà de la date de fin contractuelle

Dans le troisième scénario, illustré à la figure C, les retards repoussent la fin des travaux au-delà de la date de fin contractuelle.

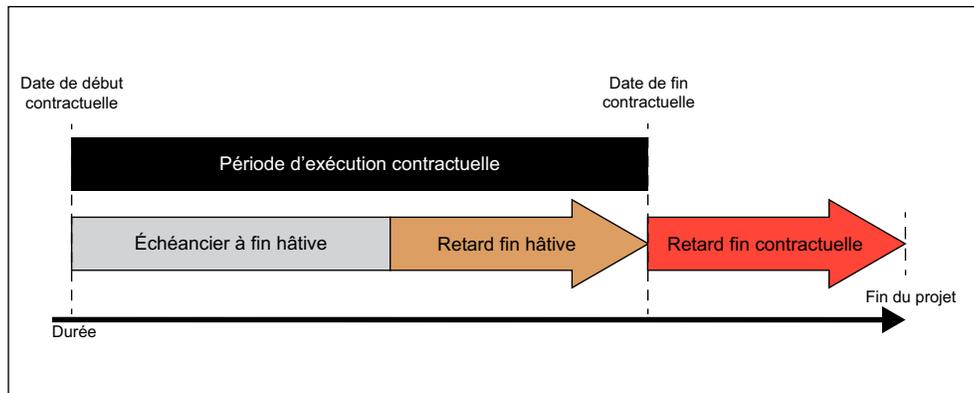


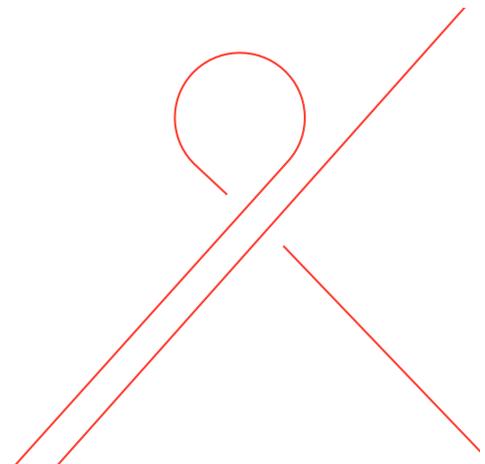
Figure C - Achèvement du projet après la date de fin contractuelle

Dans ce scénario, en fonction de la part de responsabilité des maîtres d'ouvrages quant au retard, les entrepreneurs peuvent tenter de réclamer des dommages pour toute la période de retard, soit à partir de la date de fin hâtive jusqu'à la date de fin du projet (les périodes indiquées par les flèches dorée et rouge dans la figure C).

Une fois encore, les entrepreneurs devront démontrer le caractère réaliste de l'échéancier à fin hâtive pour pouvoir réclamer les frais liés aux retards subis avant la date de fin contractuelle (période indiquée par la flèche dorée dans la figure C).

En revanche, dans l'éventualité où l'échéancier à fin hâtive n'aurait pas été approuvé par les maîtres d'ouvrages, ils ne pourraient appliquer des dommages liquidés ou réclamer des frais réels pour des retards causés par l'entrepreneur que pour la période s'étendant au-delà de la date de fin contractuelle (période indiquée par la flèche rouge dans la figure C).

« Les échéanciers à fin hâtive ajoutent un facteur de complexité lorsque des retards se produisent. »



Conclusion

En conclusion, les échéanciers à fin hâtive présentent des avantages et des inconvénients, tant pour les entrepreneurs que pour les maîtres d'ouvrages, mais en cas de retards, ils peuvent poser des problèmes lorsque la date de fin hâtive n'est pas respectée.

Pour les entrepreneurs, les échéanciers à fin hâtive offrent la possibilité de générer des revenus et de libérer plus rapidement des ressources pour leurs autres projets, tout en réduisant les coûts liés au temps. De façon similaire, les échéanciers à fin hâtive peuvent être l'occasion pour les maîtres d'ouvrages d'occuper ou d'exploiter leurs installations plus tôt, ce qui, dans certains cas, peut leur procurer une source de revenus plus rapidement. En outre, les maîtres d'ouvrages peuvent bénéficier de prix de soumission réduits dans les cas où des échéanciers à fin hâtive ont été élaborés pendant la phase d'appel d'offres.

Il existe de nombreuses raisons pour lesquelles les entrepreneurs peuvent décider de préparer un échéancier à fin hâtive. Il est important que les parties s'entendent pour savoir si l'échéancier à fin hâtive est accepté par le maître de l'ouvrage. Dans l'éventualité où l'échéancier à fin hâtive d'un entrepreneur est accepté, la date de fin hâtive devient la nouvelle date de fin contractuelle qui devra être respectée par les parties. C'est précisément pourquoi il est important que les entrepreneurs et les maîtres d'ouvrages veillent tous deux à ce que les échéanciers à fin hâtive soient réalistes et réalisables.

Les échéanciers à fin hâtive réduisent la marge globale du projet. Pour cette raison, ce type d'échéancier pourrait s'avérer problématique pour les entrepreneurs si le projet devait subir des retards inexcusables. De façon similaire, ces échéanciers peuvent poser problème aux maîtres d'ouvrages si le projet subit des retards dont ils sont responsables.

La situation devient plus complexe dans les cas où les parties ne parviennent pas à une entente en ce qui concerne l'échéancier à fin hâtive et que celui-ci n'est pas accepté par les maîtres d'ouvrages. Une telle absence d'accord entre les parties constitue un terrain fertile pour que des différends surviennent quant au point de départ pour l'évaluation des retards et des dommages.

Bramble, Barry B. et Callahan, Michael T. (2015). *Construction Delay Claims* (5^e éd., 2015 « Cumulative Supplement »). Wolters Kluwer Law & Business / Aspen Publishers; Construction Law Library.

Wickwire, Jon M., Driscoll, Thomas J., Hurlbut, Stephen B. et Groff, Mark J. (2010). *Construction Scheduling : Preparation, Liability, and Claims* (3^e éd.). Wolters Kluwer Law & Business / Aspen Publishers; Construction Law Library.

Zack, James G., Jr. (2017). Early Completion Schedules : A Form of Contingency Bidding (Revisited). *Insight from Hindsight, Navigant Construction Forum* (15), p. 1-14.

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 des auteurs et peuvent ne pas nécessairement refléter ceux de l'entreprise. Les auteurs recommandent 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

MONTREAL

4333, rue Sainte-Catherine O. | bur. 500
Montréal (Quebec) H3Z 1P9
(514) 932-2188
montreal@revay.com

TORONTO

2255 Sheppard Avenue E. | Suite 402
Toronto, ON M2J 4Y1
(416) 498-1303
toronto@revay.com

OTTAWA

150 Isabella Street | Suite 810
Ottawa, ON K1S 1V7
(613) 721-6801
ottawa@revay.com

CALGARY

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

VANCOUVER

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

WILMINGTON

1105 N. Market Street | Suite 1300
Wilmington, DE 19801
(514) 932-2188
wilmington@revay.com