



Raymond Chabot
Grant Thornton



COALITION
CONTRE LES RETARDS DE PAIEMENT
DANS LA CONSTRUCTION

Rapport final

Coalition contre les retards de paiement dans la construction

Étude d'impact des retards de paiement dans l'industrie de la construction au Québec



TROUVER
l'équilibre
GAGNER en
performance



Raymond Chabot Grant Thornton

Le 26 février 2015

Monsieur Steve Boulanger
Personne-ressource de la Coalition contre les retards
de paiement dans la construction
333, Grande Allée Est, bureau 240
Québec (Québec) G1R 2H8

Raymond Chabot Grant Thornton & Cie
Société en nom collectif

Bureau 2000
Tour de la Banque Nationale
600, rue De La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec) H3B 4L8

Téléphone : 514 878-2691
Télécopieur : 514 878-2127
www.rcgt.com

Objet : Étude d'impact des retards de paiement dans l'industrie de la construction au Québec

Monsieur,

C'est avec plaisir que nous vous présentons notre rapport relatif au mandat mentionné en objet.

Étendue du travail

Nous avons d'abord décrit la problématique des retards de paiement dans l'industrie de la construction. Par la suite, nous avons fait un survol des lois et des normes dans d'autres pays dans le but de tirer des leçons pour le Québec. Nous avons aussi dressé le portrait de l'industrie de la construction au Québec : son fonctionnement général ainsi que ses particularités.

Des recherches, des entrevues ainsi qu'un sondage (avec plus de 700 répondants) nous ont permis d'expliquer les principales causes des retards de paiement, d'identifier et de quantifier les principaux impacts. Nous avons aussi développé un modèle d'évaluation des impacts économiques.

Finalement, nous avons fait une synthèse de nos analyses et nous avons proposé des pistes de solution pour contrer les retards de paiement dans l'industrie de la construction.

Contact

Pour toute information supplémentaire, n'hésitez pas à communiquer avec M. Nicolas Plante au 514 954-4633.

Veillez agréer, Monsieur, nos salutations distinguées.

Société en nom collectif
Conseillers en administration

Nicolas Plante, associé

Liste des membres de la Coalition contre les retards de paiement dans la construction

 <p>ASSOCIATION DE LA CONSTRUCTION DU QUÉBEC</p>	<p>ACQ Association de la construction du Québec</p>
 <p>Corporation des maîtres électriciens du Québec</p>	<p>CMEQ Corporation des maîtres électriciens du Québec</p>
 <p>CMMTQ Corporation des maîtres mécaniciens en tuyauterie du Québec</p>	<p>CMMTQ Corporation des maîtres mécaniciens en tuyauterie du Québec</p>
 <p>CORPORATION DES ENTREPRENEURS GÉNÉRAUX DU QUÉBEC</p>	<p>CEGQ Corporation des entrepreneurs généraux du Québec</p>
 <p>Association des constructeurs de routes et grands travaux du Québec</p> <p>ACRGQTQ</p>	<p>ACRGQTQ Association des constructeurs de routes et grands travaux du Québec</p>
 <p>APCHQ Association des professionnels de la construction et de l'habitation du Québec</p>	<p>APCHQ Association des professionnels de la construction et de l'habitation du Québec</p>



FQAESC
Fédération québécoise des associations d'entrepreneurs
spécialisés en construction
(composée des organisations suivantes)



AVFQ
Association de vitrerie
et fenestration du Québec

AVFQ
Association de vitrerie et fenestration du Québec



AIQ
Association d'isolation du Québec



APESIQ
Association provinciale des entrepreneurs en systèmes
intérieurs du Québec



AEMQ
Association des entrepreneurs en maçonnerie du Québec



CETAF
Corporation des entreprises de traitement de l'air et du froid



AMPQ
Association des maîtres peintres du Québec



AERMQ
Associations des entrepreneurs en revêtements métalliques
du Québec



RCAESICQ
Regroupement des corporations et associations
d'entrepreneurs spécialisés de l'industrie de la
construction du Québec
(composé des organisations suivantes)



IAAQ
Institut d'acier d'armature du Québec



CMEICI
Corporation des maîtres entrepreneurs en installations contre
l'incendie



RECQ
Regroupement des entrepreneurs en coffrage du Québec



AQEI
Association Québécoise des Entrepreneurs en Infrastructure



AMCQ
Association des maîtres couvreurs du Québec

Table des matières

1.	Sommaire exécutif	1
2.	Méthodologie.....	4
2.1	Plan du rapport	4
2.2	Démarche	4
2.2.1	Entrevues	4
2.2.2	Sondage Internet.....	5
2.3	Méthodologie du sondage	5
2.4	Présentation des répondants.....	5
3.	Problématique	8
3.1	Un nombre important d'intervenants.....	8
4.	Autres juridictions	12
4.1	L'ampleur du problème	12
4.2	Les principales mesures d'encadrement juridique de l'Union européenne.....	13
4.3	L'impact des mesures d'encadrement juridique de l'Union européenne.....	14
4.4	Les <i>Prompt Payment Acts (PPAs)</i> aux États-Unis.....	15
4.4.1	Contrats publics.....	15
4.4.2	Contrats privés	16
4.5	Leçons apprises.....	17
4.6	Conclusion et recommandations.....	20
5.	Industrie de la construction	22
5.1	Survol de l'industrie de la construction québécoise	22
5.2	Fonctionnement général.....	23
5.3	Particularités québécoises.....	25
5.3.1	Commission de la construction du Québec	25
5.3.2	La formation professionnelle.....	25
5.3.3	Commission de la santé et de la sécurité du travail.....	26
5.3.4	Régie du bâtiment du Québec.....	26
5.3.5	La dénonciation de contrat et l'hypothèque légale.....	27
5.3.6	Le cautionnement	27
5.3.7	Lettre de crédit irrévocable	28
5.4	Les paiements	29

5.4.1	Les documents contractuels exigés.....	29
5.4.2	Les paiements progressifs.....	29
5.4.3	Les paiements liés aux changements.....	31
5.4.4	Les paiements liés aux retenues	31
6.	Causes des retards de paiement	32
6.1	Retenues	33
6.1.1	Non-respect des étapes ou du processus de libération des retenues	33
6.1.2	Processus basé sur la performance du plus lent des intervenants.....	33
6.1.3	Pénalisation des sous-traitants n'ayant aucune déficience	33
6.2	Non-respect des clauses contractuelles	35
6.2.1	Le non-respect des exigences contractuelles.....	35
6.2.2	Le manque de liquidités.....	35
6.2.3	Des contrats inéquitable	36
6.2.4	La mauvaise foi	36
6.3	Procédures administratives	37
6.3.1	Une atmosphère de méfiance.....	37
6.3.2	L'interdépendance et la sur-vérification	37
6.3.3	L'effet boule de neige des retards	37
6.3.4	Le manque de suivi des quittances et des dénonciations.....	37
6.3.5	Un manque de disponibilité et de compréhension des donneurs d'ouvrage..	37
6.4	Changements (avenants)	38
6.4.1	L'approbation.....	38
6.4.2	L'approbation comme outil de négociation	39
6.4.3	Les conflits d'intérêts	39
6.5	Paiements progressifs	39
6.5.1	Un désaccord avec l'évaluation de l'avancement.....	39
6.5.2	Le délai d'approbation de l'avancement et d'autorisation du paiement	40
6.5.3	Le jeu des quittances.....	40
6.6	Autres	40
6.6.1	Les hypothèques légales abusives.....	40
6.6.2	Le manque de liquidités.....	40
7.	Impacts des retards de paiement	41
7.1	Impacts des retards de paiement recensés dans le sondage.....	41

7.2	Gestion des liquidités.....	42
7.2.1	Les comptes à recevoir des entreprises québécoises	42
7.2.2	Impact économique	45
7.3	Coûts de financement.....	46
7.3.1	Les facilités de crédit des entreprises québécoises.....	46
7.3.2	Impact économique	47
7.4	Productivité des entreprises	49
7.4.1	Le recouvrement des paiements tardifs.....	50
7.4.2	Impact économique	51
7.5	Compétitivité de l'industrie de la construction.....	52
7.5.1	Diminution du nombre de soumissionnaires	52
7.5.2	Coût supplémentaire d'une diminution du nombre de soumissionnaires	54
7.5.3	Impact économique	55
7.6	Consolidation de l'industrie.....	56
7.7	Insolvabilité.....	57
7.8	Sommaire des impacts	60
8.	Solutions proposées.....	61
8.1	Introduction.....	61
8.2	Présentation.....	61
8.2.1	Objet.....	62
8.2.2	Champ d'application	62
8.3	Description.....	62
8.3.1	Paiements mensuels	62
8.3.2	Retenues	63
8.3.3	Suspension des travaux ou résiliation du contrat	64
8.3.4	Intervenant-décideur.....	64
8.4	Impacts.....	64
8.4.1	Meilleur équilibre des pouvoirs entre les intervenants	64
8.4.2	Délais plus courts pour l'approbation de l'avancement des travaux et les autorisations de paiement	65
8.4.3	Règlement plus rapide des différends	65
8.4.4	Diminution de la valeur et de l'âge des comptes à recevoir.....	65
8.4.5	Réduction de l'utilisation de la marge de crédit	66

8.4.6 Réduction des coûts des projets.....	66
8.5 Impacts économiques quantifiables positifs découlant des paramètres proposés ...	66
8.5.1 Hypothèses.....	66
8.5.2 Résultats.....	67
9. Conclusion.....	72
ANNEXE 1 PARAMETRES PROPOSES POUR CONTRER LES RETARDS DE PAIEMENT	2
ANNEXE 2 BIBLIOGRAPHIE	7

Liste des figures

Figure 1 : Répartition des répondants selon leur association d'appartenance	5
Figure 2 : Répartition des répondants par type d'entreprise (selon le chiffre d'affaires total)	6
Figure 3 : Répartition des répondants par secteur d'activités (selon le chiffre d'affaires total)	6
Figure 4 : Répartition des répondants par donneur d'ouvrage (selon le chiffre d'affaires)	7
Figure 5 : Collaboration sur un chantier	8
Figure 6 : Délai à financer	9
Figure 7 : Délai moyen de recouvrement des comptes à recevoir, Canada, 2002-2011	10
Figure 8 : Délai moyen de recouvrement des comptes à recevoir, par type de donneur d'ouvrage	10
Figure 9 : Nombre de jours d'attente moyen avant d'être payé selon le type de facture et le type de marché	11
Figure 10 : Dépenses totales (incluant les dépenses non assujetties à la Loi R-20) d'immobilisation en construction, selon le secteur, Québec, 2008-2012	22
Figure 11 : Dépenses totales d'immobilisations (incluant les dépenses non assujetties à la Loi R-20) en construction, selon le type d'actif, Québec, 2011	23
Figure 12 : Heures travaillées par secteur, Québec, 2012 (en millions)	23
Figure 13 : Pyramide de l'industrie de la construction (exemple)	24
Figure 14 : Taux d'utilisation des cautionnements	28
Figure 15 : Processus de paiement progressif	30
Figure 16 : Principales causes des retards de paiement selon les participants au sondage	32
Figure 17 : Âge des comptes à recevoir, par type de donneur d'ouvrage	35
Figure 18 : Avenants en pourcentage de la valeur des contrats	39
Figure 19 : Principaux impacts des retards de paiement selon les participants au sondage	42
Figure 20 : Âge des comptes à recevoir, par type de donneur d'ouvrage	42
Figure 21 : Délai moyen de recouvrement des comptes à recevoir, par type de donneur d'ouvrage	43
Figure 22 : Nombre de jours d'attente moyen avant d'être payé selon le type de facture et le type de marché	44
Figure 23 : Pourcentage des comptes à recevoir par âge et par secteur	44
Figure 24 : Part des comptes à recevoir âgés de plus de 30 jours, par secteur	45
Figure 25 : Proportion des répondants possédant une facilité de crédit	46
Figure 26 : Solde moyen des facilités de crédit	47
Figure 27 : Solde des facilités de crédit en proportion du chiffre d'affaires	47
Figure 28 : Taux d'intérêt moyen des facilités de crédit	47

Figure 29 : Productivité du travail, secteur des entreprises au Québec, 2007-2012	50
Figure 30 : Nombre d'heures par semaine consacrées au recouvrement de paiements tardifs, par tranche de millions de dollars du chiffre d'affaires	51
Figure 31 : Répartition des répondants ayant refusé de soumissionner sur un contrat en 2013 à cause de retards de paiement prévus	52
Figure 32 : Nombre de fois qu'un entrepreneur n'a pas soumissionné en proportion du nombre de contrats exécutés, 2013	53
Figure 33 : Répondants ayant inclus un montant dans une soumission pour pallier les risques et les retards de paiement	53
Figure 34 : Réduction de prix avec l'augmentation du nombre de soumissionnaires	54
Figure 35 : Part de la masse salariale totale, industrie de la construction, Québec, 2008-2012	56
Figure 36 : Évolution dans le nombre de dossiers d'insolvabilité au Québec, 2008-2012	57
Figure 37 : Passifs déclarés au moment du dépôt du dossier d'insolvabilité, secteur de la construction, Québec, 2008-2012	58
Figure 38 : Pertes financières estimées des créanciers et des propriétaires, secteur de la construction, Québec, 2008-2012	59
Figure 39 : Horizon temporel du traitement d'un paiement mensuel	63
Figure 40 : Horizon temporel du traitement d'une retenue	63

Liste des tableaux

Tableau 1 : Impact économique du retard de paiement sur la gestion des liquidités	45
Tableau 2 : Chiffre d'affaires par type de facilité de crédit	48
Tableau 3 : Impact économique du retard de paiement sur les coûts de financement	49
Tableau 4 : Impact économique du retard de paiement sur la productivité des entreprises	51
Tableau 5 : Réduction de prix avec l'augmentation du nombre de soumissionnaires	54
Tableau 6 : Impact économique du retard de paiement sur la compétitivité de l'industrie	56
Tableau 7 : Sommaire des impacts des retards de paiement	60
Tableau 8 : Âge des comptes à recevoir avant et après la mise en œuvre des paramètres proposés	68
Tableau 9 : Impact économique positif des paramètres proposés sur la gestion des liquidités	69
Tableau 10 : Diminution du solde des comptes à recevoir par type de facilité de crédit	69
Tableau 11 : Impact économique positif des paramètres proposés sur les coûts de financement	70
Tableau 12 : Impact économique positif des paramètres proposés sur la productivité des entreprises	70
Tableau 13 : Impact économique positif des paramètres proposés sur la compétitivité de l'industrie	71
Tableau 14 : Impact économique positif récurrent après la mise en place des paramètres proposés	71
Tableau 15 : Impacts économiques avant et après les paramètres proposés	73

1. Sommaire exécutif

Raymond Chabot Grant Thornton (RCGT) a été mandatée par la *Coalition contre les retards de paiement dans la construction* (la « Coalition ») pour réaliser une étude sur l'enjeu des retards de paiement dans l'industrie de la construction.

La Coalition, qui représente un regroupement de plus de vingt associations intervenant dans l'industrie de la construction au Québec, est préoccupée par les impacts des paiements effectués en retard sur leurs membres respectifs.

L'industrie de la construction est caractérisée par un nombre élevé de parties prenantes pour un même projet de construction : donneur d'ordres, entrepreneur général, sous-traitants, sous-sous-traitants, etc. Un projet de construction représente bien souvent une pyramide d'intervenants, qui comporte plusieurs niveaux, à travers laquelle les paiements passent. Les retards non justifiés dans les paiements ont un effet multiplicateur dans cette chaîne de paiement et causent des enjeux de liquidités pour plusieurs joueurs, surtout pour ceux au bas de la pyramide qui bien souvent servent de zone tampon lorsqu'il y a des retards. Par contre, ces mêmes entreprises doivent payer certains frais sans délai afin d'être en mesure de se faire payer (CCQ, ministère du Revenu, salaires, CSST, etc. afin d'obtenir les attestations de conformité nécessaires pour déclencher un paiement), ce qui met une pression importante sur leurs liquidités. Si elles ne se font pas payer à temps; ce sont elles et leurs fournisseurs qui en souffrent.

Selon leur position dans la pyramide des paiements, les entreprises sont à la merci des intervenants dans la chaîne de paiement qui peuvent manipuler ce système, ce qui crée de l'iniquité dans l'industrie de la construction. Les entreprises qui subissent les conséquences négatives de ce système peuvent être poussées jusqu'à la faillite selon la durée des retards et le nombre de chantiers sur lesquels elles interviennent de façon simultanée.

Les consultations et le sondage réalisés dans le cadre de l'étude ont permis d'identifier les principales causes des retards de paiement dans l'industrie québécoise de la construction, soit :

- Les retards dans la libération des retenues;
- Le non-respect des clauses contractuelles de paiement;
- La lourdeur des procédures administratives exigées par les donneurs d'ouvrage;
- Les retards dans l'approbation des changements (avenants);
- Les autorisations de paiement par les professionnels.

En outre, l'analyse de données recueillies dans le cadre de l'étude a permis d'évaluer les impacts économiques des retards de paiement sur l'industrie québécoise de la construction. Les impacts identifiés, économiques quantifiables et autres sur le Québec sont les suivants :

- Gestion des liquidités :
 - somme annuelle de plus de 7,2 milliards de dollars dont sont privées les entreprises au-delà du délai de paiement normal de 30 jours, ce qui représente près de 15% de l'ensemble des dépenses en construction;
 - rendement annuel potentiel perdu sur les capitaux immobilisés dans les comptes à recevoir au-delà du délai normal s'élevant à plus de 709 M\$;
- Coûts de financement : frais d'intérêt découlant des comptes à recevoir au-delà de 30 jours s'élevant à plus de 137 M\$ par année;
- Productivité des entreprises : perte de productivité liée au recouvrement des paiements tardifs représentant plus de 132 M\$ par année;
- Compétitivité de l'industrie de la construction : coût supplémentaire intégré dans le prix des soumissions s'élevant à près de 25 M\$ par année;
- Retards dans le paiement des fournisseurs (c'est-à-dire, « paie-lorsque-payé »);
- Limitation dans le nombre de contrats sur lesquels les entreprises peuvent soumissionner;
- Croissance limitée des entreprises.

L'impact quantifiable total s'élève à plus de 1 milliard de dollars annuellement.

D'autre part, depuis plusieurs années, plusieurs lois ont été mises de l'avant à travers le monde (États-Unis, Union européenne, Royaume-Uni, etc.) pour encadrer les délais de paiement dans l'industrie de la construction. On constate que les lois seules ne permettent pas de régler l'ensemble de la problématique, mais qu'elles contribuent à réduire les délais de paiement. Les leçons apprises de l'expérience des autres pays permettent de formuler des recommandations pour une démarche visant à réduire les délais de paiement dans la construction au Québec, à savoir :

- La consultation des intervenants;
- Un encadrement juridique musclé;
- Des mesures à la fois punitives et incitatives;
- L'établissement de procédures judiciaires permettant un règlement plus rapide, moins coûteux et plus efficace des dérogations aux règles;
- Le gouvernement doit montrer le bon exemple;
- La prise en compte des facteurs à l'origine des retards de paiement qui ne peuvent pas être réglés par une simple loi sur les paiements rapides.

C'est dans ce contexte que la Coalition a lancé une démarche de réflexion commune sur des paramètres proposés pour contrer les retards de paiement, en se basant sur les résultats de la présente étude.

Sa volonté était de faire un exercice sérieux et de voir dans quelle mesure les propositions pourraient réduire les délais de paiement actuels dans l'industrie de la construction au Québec. L'exercice a permis de constater que les paramètres proposés seraient valables et auraient des impacts économiques positifs.

Les principaux paramètres proposés sont des délais prescrits pour les paiements mensuels et le paiement de la retenue, la possibilité de suspendre les travaux lorsque le paiement mensuel est en retard (allant jusqu'à la résiliation du contrat) et la mise en place du concept d'intervenant-décideur pour la résolution rapide des différends.

Les impacts fondamentaux des paramètres proposés sont :

- Un meilleur équilibre des pouvoirs entre les intervenants;
- Des délais plus courts pour l'approbation de l'avancement des travaux et les autorisations de paiement;
- Une diminution de la valeur et de l'âge des comptes à recevoir;
- Une réduction de l'utilisation de la marge de crédit;
- Une réduction des coûts des projets.

L'impact économique positif quantifiable découlant de la mise en application des paramètres proposés a été évalué à plus de 448 M\$. Un autre paramètre proposé qui consiste en la mise en place du concept de l'intervenant-décideur aurait aussi un impact positif important bien que difficilement quantifiable à ce stade-ci.

Élément	Impact économique
Impact économique négatif	(1 002 884 190 \$)
Partie exclue du champ d'application des paramètres proposés	416 927 224 \$
Impact économique positif des paramètres proposés	448 124 883 \$
Impact économique résiduel	(137 976 438 \$)

2. Méthodologie

2.1 Plan du rapport

Section	Travail effectué
3. Problématique	Le problème des retards de paiement dans l'industrie de la construction est présenté.
4. Autres juridictions	Les résultats d'une recherche sur les lois régissant les paiements ailleurs dans le monde sont présentés; les États-Unis, l'Union européenne et l'Australie proposent les lois et les normes les plus avancées. Cette recherche a permis de noter certaines leçons et pratiques qui seraient utiles aux décideurs québécois.
5. Industrie de la construction	Un portrait de l'industrie de la construction au Québec est présenté, de son fonctionnement général à ses particularités.
6. Causes des retards de paiement	Les principales causes des retards de paiement sont présentées.
7. Impacts des retards de paiement	Les principaux impacts des retards de paiement sont présentés dans cette section. De plus, un modèle d'évaluation des impacts a été développé afin de chiffrer l'influence d'un certain nombre d'impacts sur l'économie de la province.
8. Solutions proposées	Des paramètres proposés visant à contrer les retards de paiement sont expliqués et l'impact économique en découlant est calculé.
9. Conclusion	Une synthèse des recherches et des analyses sont présentées.

2.2 Démarche

Pour réaliser cette étude, les étapes suivantes ont été effectuées :

- Effectuer des recherches;
- Rencontrer en entrevue des intervenants de l'industrie;
- Effectuer un sondage Internet;
- Développer un modèle d'impact économique.

2.2.1 Entrevues

Six intervenants de l'industrie ont été rencontrés dans le cadre de l'étude : une firme de professionnels (architectes) et cinq entrepreneurs. Deux d'entre eux sont des entrepreneurs généraux, tandis que les trois autres sont des entrepreneurs spécialisés. En plus de représenter plusieurs domaines de la construction (commercial, institutionnel, etc.), ces intervenants travaillent tant pour des donneurs d'ouvrage publics que pour des donneurs d'ouvrage privés et exercent leurs activités dans plusieurs régions de la province.

Quant aux entrevues, elles ont permis de recueillir de l'information sur les causes et les impacts des retards de paiement. Ces informations ont permis de supporter la préparation d'un sondage Internet adapté à la réalité.

2.2.2 Sondage Internet

Un sondage a été effectué auprès des entreprises membres de la Coalition dans le but de pouvoir quantifier les impacts des retards de paiement. Dans un second temps, le sondage a permis de mieux saisir les causes et les impacts des retards de paiement. Afin de rejoindre le plus grand nombre d'entrepreneurs possible, le sondage a été le moyen privilégié.

Le sondage a été préparé en se basant sur les connaissances de l'équipe de travail de l'industrie de la construction, sur les entrevues menées auprès des intervenants de l'industrie ainsi que sur la collaboration des associations faisant partie de la Coalition.

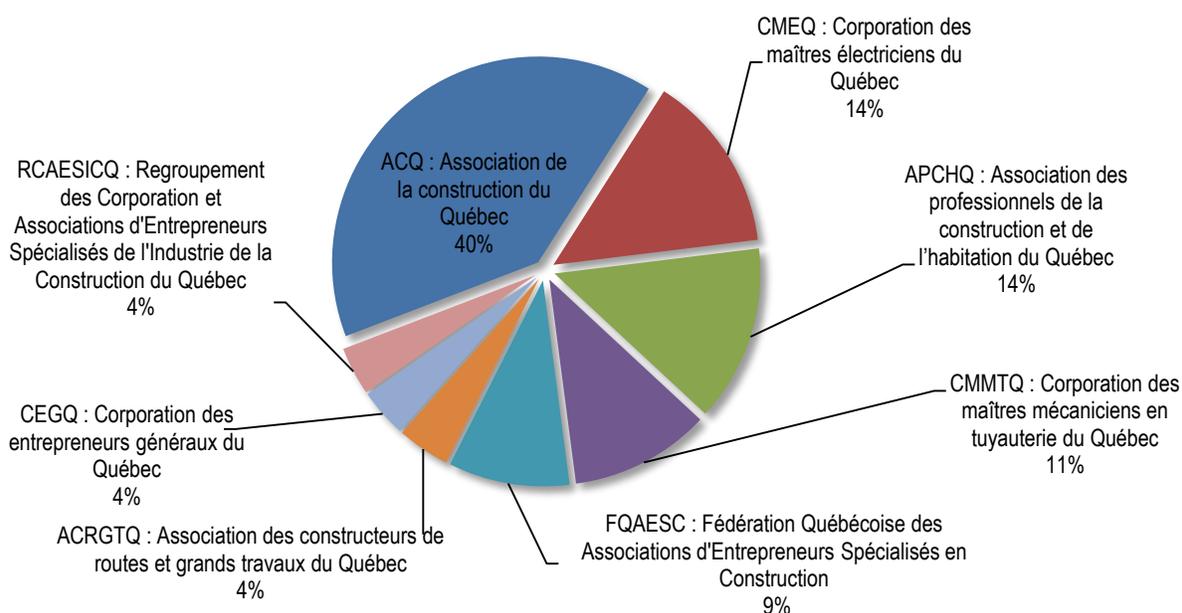
2.3 Méthodologie du sondage

Le sondage a été mis en ligne entre le 24 mars et le 17 avril 2014, pendant environ trois semaines. Au total, 736 entreprises l'ont complété.

2.4 Présentation des répondants

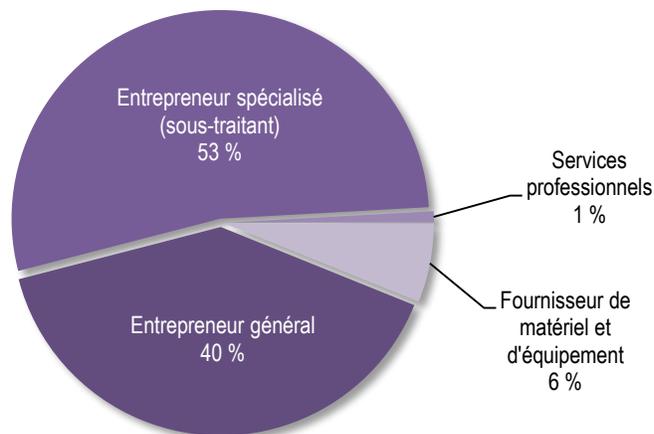
La Figure 1 présente la répartition des répondants au sein de leur association. L'Association de la construction du Québec représente 40 % des répondants. Quatre associations représentent près de 80 % des répondants : l'Association de la construction du Québec (ACQ), la Corporation des maîtres électriciens du Québec (CMEQ), l'Association des professionnels de la construction et de l'habitation du Québec (APCHQ) et la Corporation des maîtres mécaniciens en tuyauterie du Québec (CMMTQ).

Figure 1 : Répartition des répondants selon leur association d'appartenance



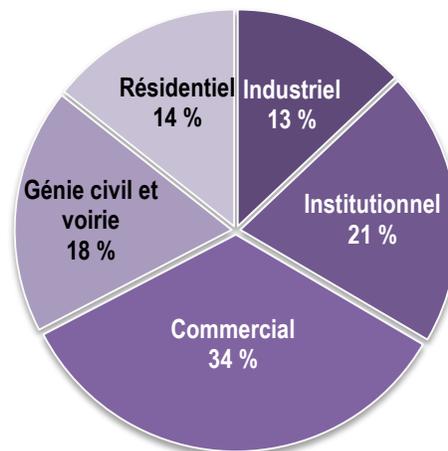
Dans la Figure 2, on s'aperçoit que la grande majorité des répondants, en termes de chiffre d'affaires, sont des entrepreneurs généraux et spécialisés. D'ailleurs, la répartition des répondants est relativement bien équilibrée entre ces deux types d'entrepreneurs.

Figure 2 : Répartition des répondants par type d'entreprise (selon le chiffre d'affaires total)



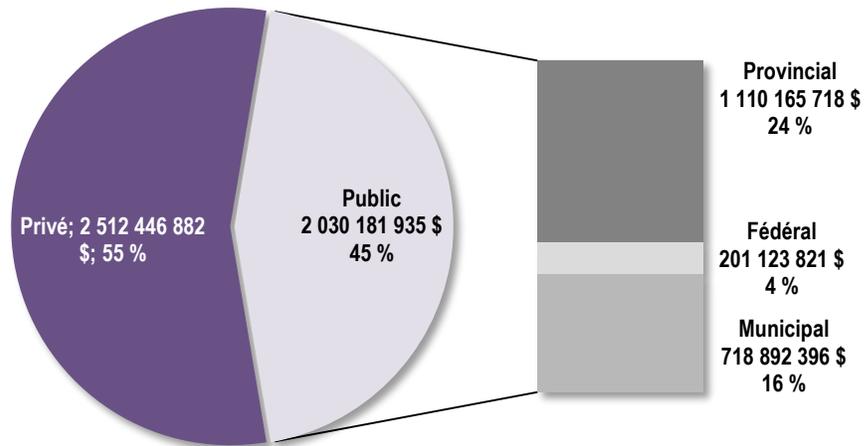
La Figure 3 montre que les répondants sont relativement bien répartis parmi les cinq secteurs d'activités. Le secteur commercial représente près du tiers des répondants, puis le reste des répondants est réparti de façon presque égale entre les autres secteurs.

Figure 3 : Répartition des répondants par secteur d'activités (selon le chiffre d'affaires total)



Le chiffre d'affaires des répondants est réalisé avec des donneurs d'ouvrage privés dans un peu plus de la moitié du temps (55 %) et le reste, avec des donneurs d'ouvrage publics (voir la Figure 4).

Figure 4 : Répartition des répondants par donneur d'ouvrage (selon le chiffre d'affaires)



3. Problématique

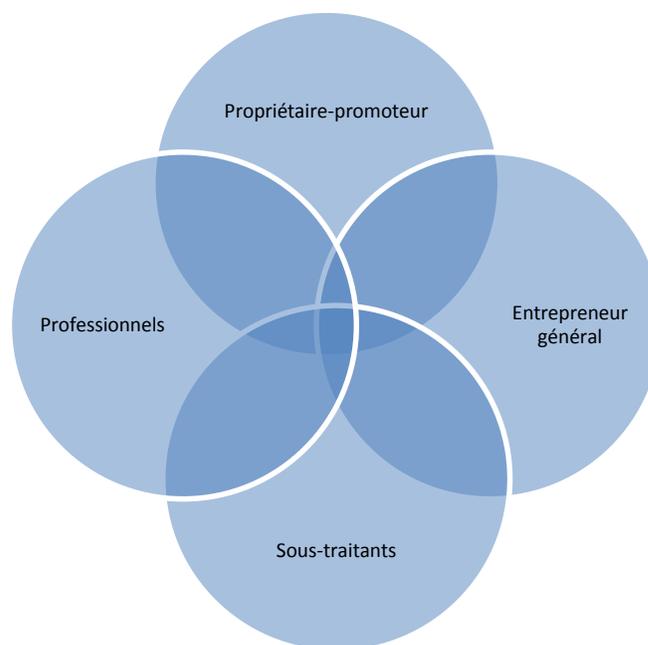
L'industrie de la construction est une industrie où collaborent divers intervenants sur un chantier donné (voir la Figure 5). Cette multiplication d'intervenants est une réalité qui a une incidence importante sur la fluidité des paiements. Un retard causé par un intervenant causera des retards aux autres intervenants. Les liquidités permettent aux entrepreneurs de survivre; tout impact négatif sur les liquidités a une conséquence néfaste sur les entrepreneurs.

3.1 Un nombre important d'intervenants

Les fonds passent du propriétaire-promoteur à l'entrepreneur général, puis aux divers sous-traitants et aux sous-sous-traitants, selon la progression satisfaisante du projet. Cette progression satisfaisante (ou l'achèvement des travaux) est confirmée par un responsable de la certification des paiements, qui est habituellement (mais pas toujours) l'architecte engagé par le propriétaire-promoteur. Certains propriétaires-promoteurs peuvent aussi engager un gestionnaire de projet, qui aura également un rôle à jouer dans l'autorisation ou l'émission des paiements.

Le problème avec le système de paiements est qu'il est fortement vulnérable aux blocages. Lorsqu'une partie de la structure des paiements retient ou retarde un paiement, cela bloque le flux des fonds vers tous les niveaux inférieurs de la pyramide. Ainsi, l'entrepreneur général, les sous-traitants et les sous-sous-traitants sont exposés à des retards imprévus dans la réception des paiements, même si leur travail s'est révélé pleinement satisfaisant. Dans la plupart des cas, aucun intérêt n'est versé sur les paiements en retard. Pour aggraver le problème, dans plusieurs cas, les entrepreneurs spécialisés sont tenus par contrat de continuer à travailler, même lorsque les paiements qui leur sont dus ont été reportés.

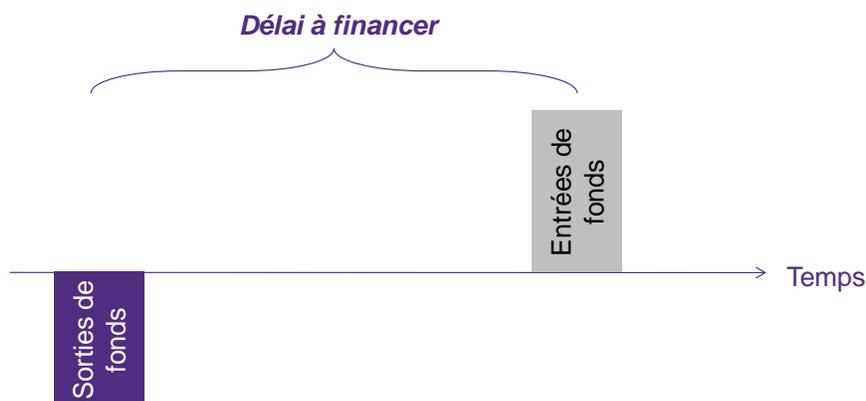
Figure 5 : Collaboration sur un chantier



Le cercle vicieux des liquidités

Les liquidités sont au cœur des opérations de l'entreprise. La rentabilité est essentielle, mais il faut que celle-ci se transforme en liquidités (entrées de fonds) afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. Cela passe par la gestion des entrées et des sorties de fonds. La Figure 6 résume le délai entre les entrées et les sorties de fonds d'une entreprise dans l'industrie de la construction.

Figure 6 : Délai à financer



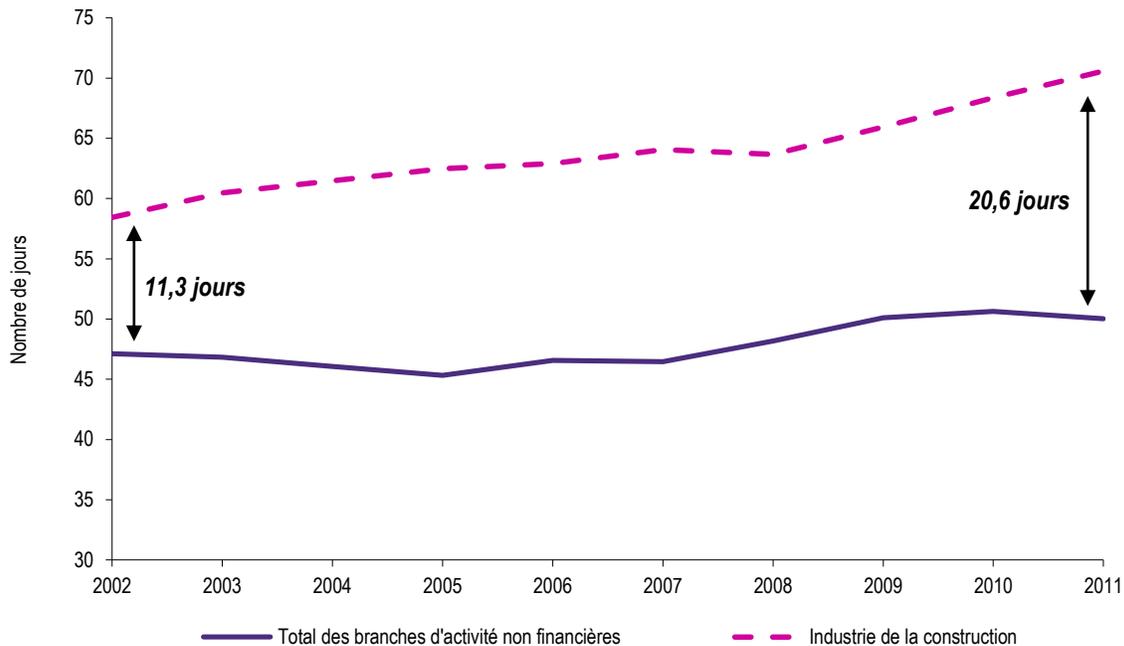
Une entreprise a des décaissements, tels que les salaires des employés et la TPS/TVQ, qu'elle n'a pas le choix de payer à délais fixes. De plus, certains autres achats de biens et services peuvent entraîner des sorties de fonds dans des délais courts (ex. : dépôts et paiements sur réception pour certains achats de matériaux). Le délai d'encaissement des comptes à recevoir oblige l'entreprise à financer des sommes importantes durant cette période.

Le risque que les paiements soient retardés place les entrepreneurs dans un cercle vicieux dans la gestion de leurs liquidités. Le revenu des entrepreneurs peut faire l'objet de retards imprévisibles, alors qu'ils subissent des pressions sur la gestion de leurs coûts. Ces coûts sont payables tous les mois à l'Agence du revenu du Canada, à la Commission de la construction du Québec (CCQ) et à la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), toutes les semaines, dans le cas des salaires, et sur-le-champ, ou à brève échéance, en ce qui concerne les paiements aux fournisseurs d'équipement et de matériaux¹.

Le délai moyen de recouvrement des comptes à recevoir ne fait qu'augmenter dans l'industrie de la construction au Canada. Comme le montre la Figure 7, l'écart entre le délai moyen pour l'industrie de la construction et celui du total des branches d'activité non financières a presque doublé au cours de la dernière décennie, passant de 11,3 jours d'écart en 2002 à 20,6 jours en 2011.

¹ Bien que certains fournisseurs d'équipement et de matériaux puissent exiger un paiement immédiat ou rapide, nombre de fournisseurs sont exposés au risque de paiements en retard, comme le sont les entrepreneurs.

Figure 7 : Délai moyen de recouvrement des comptes à recevoir, Canada, 2002-2011



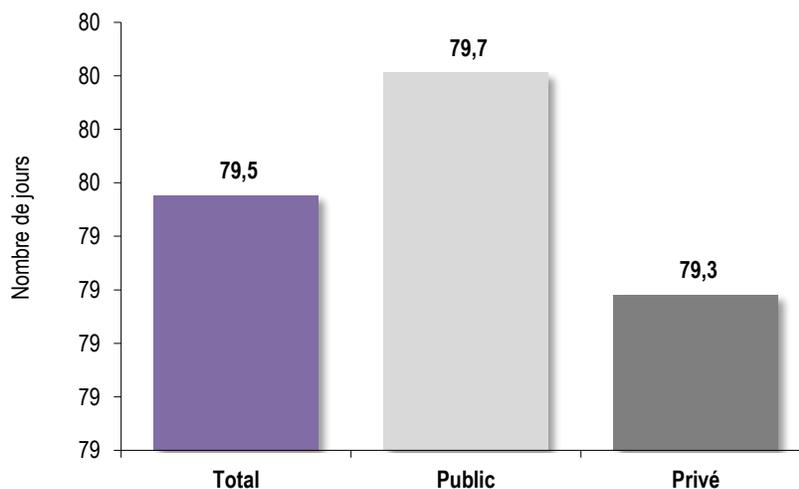
Sources : Statistique Canada. Tableau 180-0003 – Statistiques financières et fiscales des entreprises, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), 2011. Consulté le 7 mars 2014.

Compilation et analyse de Raymond Chabot Grant Thornton.

Délai moyen de recouvrement : $365 \text{ jours} \div (\text{ventes de biens et de services} \div \text{comptes débiteurs et revenu couru})$

Le délai moyen de recouvrement des comptes à recevoir selon le sondage est de 79,5 jours (voir la Figure 8). Le délai pour les contrats publics est à peu près le même que celui observé pour les contrats privés; dans les deux cas, le délai demeure élevé (environ 80 jours).

Figure 8 : Délai moyen de recouvrement des comptes à recevoir, par type de donneur d'ouvrage



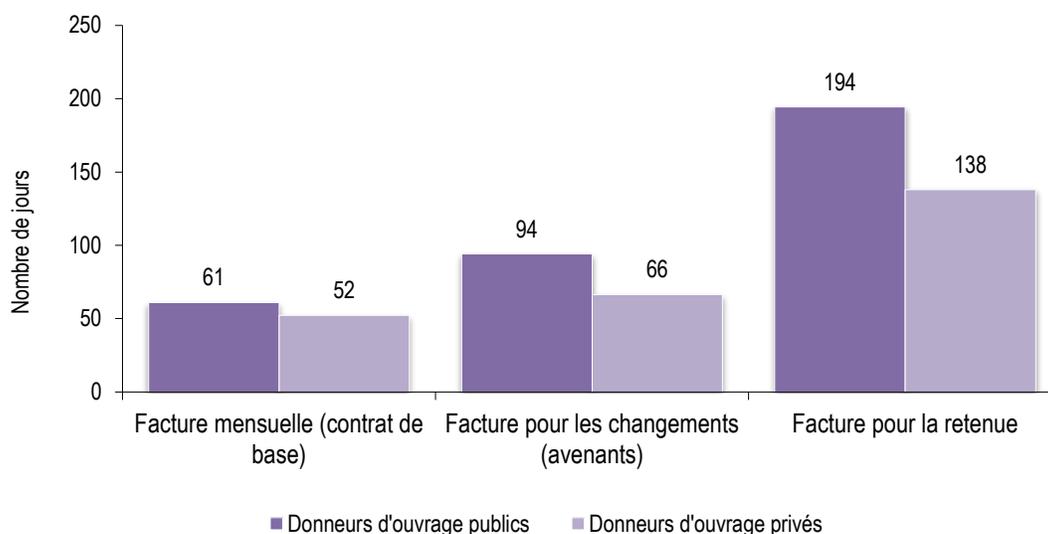
Note : Délai moyen de recouvrement = $\text{comptes à recevoir} \div \text{chiffre d'affaires} \times 365 \text{ jours}$

Aux fins de ce calcul, nous avons uniquement considéré le chiffre d'affaires des répondants ayant inscrit leurs comptes à recevoir.

La Figure 9 montre que le délai de paiement est plus important chez les donneurs d'ouvrage publics que chez les donneurs d'ouvrage privés :

- Dans le cas de la facturation mensuelle, le marché public paie en moyenne neuf jours plus tard que le marché privé.
- En ce qui concerne les contrats publics, on paie les avenants 28 jours plus tard que pour les contrats privés; cela prend 42 % plus de temps.
- La retenue est libérée en moyenne 56 jours plus tard pour les contrats publics que pour les contrats privés, soit un délai supérieur de 41 %.

Figure 9 : Nombre de jours d'attente moyen avant d'être payé selon le type de facture et le type de marché



Il est à noter que les résultats de la Figure 9 diffèrent de ceux de la Figure 8. Les résultats de la Figure 8 sont basés sur le ratio de rotation des comptes à recevoir ($\text{comptes à recevoir} \div \text{chiffre d'affaires} \times 365 \text{ jours}$), alors que ceux de la Figure 9 sont une estimation du délai moyen selon les répondants du sondage.

Le risque lié aux paiements en retard est distinct du risque de défaut de paiement

Les paiements en retard, et non les défauts de paiement, constituent le nœud du problème du système de paiements de l'industrie de la construction. Le défaut de paiement est un risque complètement différent. Le système de cautionnement, d'hypothèques légales et les retenues connexes constituent une mesure de protection contre le risque de défaut de paiement. Cela dit, les hypothèques légales sont contraignantes, onéreuses et longues à exécuter. Par conséquent, elles ont peu d'utilité d'un point de vue pratique pour régler le problème des paiements reportés. Si chaque report de paiement devait donner naissance à une hypothèque légale, le système de la construction serait embourbé dans des procédures de revendication des hypothèques légales. Les propriétaires-promoteurs pourraient voir leur bien grevé par des hypothèques légales au moment même où ils auraient besoin d'un actif libre à d'autres fins commerciales.

4. Autres juridictions

La problématique des paiements tardifs dans les transactions commerciales a été largement documentée dans le monde au cours des 30 dernières années, tant du point de vue des causes et des impacts que de celui des mesures possibles – légales, réglementaires ou autres – pour y remédier. Le plus souvent, cette problématique est étudiée dans le cadre de stratégies de relance économique axées sur la stimulation du secteur de petites et moyennes entreprises, stratégies qui peuvent être globales ou qui peuvent cibler certains secteurs spécifiques, tels que celui de la construction. Elle est également abordée, en Europe notamment, dans le but de stimuler les relations commerciales entre les pays membres de l'Union européenne (UE) en nivelant « les règles du jeu » relatives aux délais et aux retards de paiement. Dans de nombreux pays, les délais de paiement et les écarts par rapport aux délais prescrits font désormais l'objet d'un monitoring périodique et systématique par les gouvernements ou des groupes privés.² La plupart des pays développés comparables au Canada, tels que les pays membres de l'UE et du Commonwealth, ou encore les États-Unis, ont décidé d'encadrer juridiquement les délais et les retards de paiement et mis en place des politiques publiques à cet effet. En Ontario, le Projet de loi 69 « Prompt Payment Act », introduit en 2013, a été stoppé au stade de l'étude en comité permanent; la législation proposée a fait l'objet de plusieurs critiques de la part de donneurs d'ouvrage publics et de grandes compagnies de construction. Par ailleurs, plusieurs autres provinces canadiennes ainsi que le gouvernement fédéral sont à examiner la problématique des retards de paiement et des représentations sont faites en vue de les inciter à adopter des mesures législatives visant à combattre cette problématique.

Dans cette section, un portrait sélectif des expériences de différentes juridictions en matière de lutte aux retards de paiement est présenté afin de dégager des tendances quant à l'évolution des approches et des mesures concrètes privilégiées et des enseignements quant à leur pertinence et à leur efficacité.

4.1 L'ampleur du problème

La plupart des pays qui ont adopté des lois sur les paiements rapides ont réussi à réduire les délais de paiement, bien qu'il reste encore des améliorations possibles. Les exemples suivants illustrent l'ampleur du problème :

- En Europe, les retards de paiement engendrent une diminution majeure de la trésorerie des petites et moyennes entreprises (PME). Globalement, la crise et ses multiples effets de second tour auraient contribué à ce que les retards de paiement continuent à progresser au cours des dernières années pour atteindre le montant record de 340 milliards d'euros en 2012, soit plus du double du budget total de l'Union européenne. Près de 57 % des entreprises en Europe indiquent avoir des problèmes de liquidités en raison des retards de paiement³.
- Dans presque tous les pays européens, les analyses des délais de paiement révèlent des disparités importantes entre les secteurs d'activités, ceux de la construction et ceux des services informatiques présentant les délais les

² Le gouvernement français a même créé en 2006 l'Observatoire des délais de paiement, lequel produit chaque année un rapport exhaustif sur l'évolution des pratiques de paiement entre clients (publics et privés) et fournisseurs.

³ Site de Finyear, *L'augmentation des retards de paiement coûte 340 milliards d'euros à l'économie de l'UE*, http://www.finyear.com/L-augmentation-des-retards-de-paiement-coute-340-milliards-d-euros-a-l-economie-de-l-UE_a27187.html.

plus importants (respectivement 91 et 76 jours en moyenne). Cette situation s'explique par l'important pouvoir de négociation des grands clients qui sont en mesure d'imposer leurs délais aux acteurs du secteur⁴.

- Aujourd'hui, trois groupes distincts sont observés en Europe : les « bons élèves », qui ont des délais de paiement moyens largement inférieurs à 60 jours (ex. : Allemagne et Pologne); les « élèves moyens » qui se rapprochent depuis quelques années de la cible de 60 jours (ex. : France et Belgique); et les « retardataires », bien au-dessus de cette cible (pays du sud de l'Europe, tels que l'Italie, le Portugal et l'Espagne aux prises avec de graves problèmes économiques structurels)⁵.
- En France, 2 % du chiffre d'affaires total a été perdu en 2013 en raison des retards de paiement. Cette année-là, la durée moyenne de paiement était de 55 jours pour les transactions entre les entreprises et de 60 jours pour celles entre les pouvoirs publics et les entreprises privées. Le respect des délais procurerait un supplément de liquidités pour les petites et moyennes entreprises (PME) de l'ordre de 13,4 milliards d'euros. De plus, il a été estimé qu'à partir de 30 jours de retard dans les paiements au-delà du terme convenu contractuellement, la probabilité de faillite est multipliée par 6⁶.
- Au Royaume-Uni, le délai moyen de paiement au-delà des délais convenus (*Days Beyond Terms – DBT*) était de 25 jours en 2012, et ce délai a largement empiré depuis 2008. Cette année-là, près de 94 % des entreprises ont dû faire face à des paiements tardifs. La dette nationale liée à des retards de paiement s'élevait alors à plus de 30 milliards de livres et représentait une moyenne de 31 000 livres par entreprise⁷.
- En Australie, le délai moyen de paiement des entreprises privées était de 53 jours en 2012. Cela représentait une somme annuelle de 19 milliards de dollars dont ne pouvaient disposer les entreprises privées au-delà du délai de paiement de 30 jours. Aucune amélioration n'a été notée depuis 2008. En comparaison, au cours de la même période, les délais de paiement étaient systématiquement inférieurs d'environ 10 jours en Nouvelle-Zélande ce qui suggère une culture de paiement différente⁸.

4.2 Les principales mesures d'encadrement juridique de l'Union européenne

Deux directives ont été adoptées par l'UE concernant la lutte contre le retard de paiement dans les transactions commerciales. Ces directives proposent l'arsenal typique de mesures légales de lutte contre les paiements tardifs que l'on trouve dans les législations de divers pays (ex. : États-Unis, Australie et Nouvelle-Zélande), et tous les États membres de l'UE sont tenus de les transposer dans leur législation⁹. Elles reflètent une préoccupation croissante à l'égard des délais et des retards de paiement, considérés comme une cause importante d'insolvabilité, de productivité sous-optimale et de pertes d'emplois dans le secteur des PME. De plus, les écarts entre les États membres de l'UE en matière de pratiques de paiement sont perçus comme un obstacle à la croissance du marché commun européen.

⁴ Idem

⁵ Euler Hermes, *Analyse et prévision réalisées sur un groupe de 7 pays*, juin 2012.

⁶ Altares, *Les comportements de paiement des entreprises en France et en Europe*, 2^e trimestre 2013.

⁷ <http://press.experian.com/United-Kingdom/Press-Release/prompt-payment-code.aspx>. Consulté le 1^{er} avril 2012.

⁸ Australian Government. Department of Industry, Innovation, Climate Change, Science, Research and Tertiary Education. Australian Prompt Payment Protocol Discussion Paper. July 2013.

⁹ Les États membres peuvent toutefois converser ou mettre en œuvre des lois et des réglementations encore plus favorables aux créanciers.

La première directive, adoptée en 2000, avait pour objectif principal d'octroyer le droit pour le créancier d'exiger des intérêts, à un taux d'intérêt statutaire, lorsque le paiement intervenait dans un délai supérieur à 30 jours (sauf si les parties avaient convenu mutuellement d'un délai plus long ou d'un taux d'intérêt différent par contrat).

La seconde directive qui date de 2011 visait à resserrer davantage l'encadrement juridique des délais de paiement de plusieurs façons :

- En augmentant légèrement le taux d'intérêt légal pour le retard de paiement;
- En instaurant un délai de règlement de 30 jours pour le secteur public et de 60 jours pour le secteur privé (à moins, dans ce dernier cas, que les parties n'en aient convenu autrement par contrat);
- En introduisant une compensation minimale de 40 euros à titre d'indemnisation pour les frais de recouvrement pouvant être réclamés automatiquement;
- En supprimant toute obligation de notification préalable au débiteur pour la facturation d'intérêts pour le retard de paiement;
- En exigeant des États membres qu'ils encouragent l'adoption de codes de conduite pour favoriser les paiements rapides;
- En rendant ces dispositions facultatives pour les entreprises (qui acquièrent des droits sans être obligées d'en disposer), mais obligatoires pour les pouvoirs publics.

4.3 L'impact des mesures d'encadrement juridique de l'Union européenne

Les délais et les retards de paiement sont conditionnés par un certain nombre de facteurs en dehors des effets possibles des lois, dont l'évolution des cycles économiques, les conditions culturelles et légales propres à chaque juridiction, les développements dans l'industrie des services financiers et d'autres aspects des politiques fiscales et économiques. Cela explique la difficulté de démontrer un lien de cause à effet manifeste entre l'adoption de lois sur les paiements rapides et la diminution des délais et des retards de paiement. Chose certaine, les législations sur les délais de paiement auront forcé, partout où elles ont été adoptées ou considérées, le débat public sur la question, et ce faisant, elles ont contribué à faire reconnaître le caractère abusif et néfaste de pratiques de paiement jusque-là perçues comme légitimes et normales. De plus, on remarque une corrélation entre l'adoption de telles lois et la diminution des délais de paiement; même si la réduction des délais demeure un objectif pour bien des juridictions, on observe globalement une amélioration de la situation.

Les analyses de l'impact du renforcement du cadre légal des paiements interentreprises et entre agences publiques et entreprises affichent des résultats généralement positifs :

- En 2006, une importante étude menée pour le compte de la Commission européenne¹⁰ concluait que la directive de 2000, adoptée par l'UE, avait contribué à stopper l'augmentation des retards de paiement, et dans certains pays même à les diminuer, mais qu'elle ne semblait pas avoir eu d'effet sur les délais de paiement. L'impact de la directive aurait été plus manifeste dans les pays où aucune loi ne régissait jusqu'alors les retards et les délais

¹⁰ Albert, Jean, *Étude sur l'efficacité de la législation européenne en matière de lutte contre les retards de paiement*, décembre 2006.

de paiement, tels que l'Espagne, le Portugal ou encore l'Italie, que dans ceux qui avaient déjà mis en œuvre de telles lois, comme l'Allemagne et le Royaume-Uni;

- Des études plus récentes révèlent que les effets des mesures législatives s'apprécient surtout à long terme. Ainsi, parmi les pays européens, ce sont ceux qui ont adopté les premiers de telles mesures qui affichent aujourd'hui les meilleurs résultats¹¹;
- La France, en particulier, est souvent citée comme un exemple probant de l'efficacité potentielle d'un encadrement juridique musclé des délais de paiement. Les délais de paiement auraient en effet reculé d'année en année depuis 2006 et surtout depuis l'adoption de la *Loi de modernisation de l'économie* (LME) en 2009^{12,13}.

4.4 Les Prompt Payment Acts (PPAs) aux États-Unis

4.4.1 Contrats publics

Les *Prompt Payment Acts* (PPAs) ont été adoptés en 1982, puis amendés en 1988 afin d'inclure des dispositions propres aux contrats dans le secteur de la construction.

Cette loi prévoit les dispositions suivantes pour réduire les délais de paiement dans les contrats fédéraux :

- L'obligation pour les agences fédérales de payer de l'intérêt sur tout paiement qui n'a pas été réglé dans les délais spécifiés au contrat ou dans les 30 jours suivant la réception d'une facture en bonne et due forme en l'absence d'un délai spécifié au contrat;
- L'autorisation pour le donneur d'ouvrage public d'appliquer un escompte uniquement sur les paiements effectués avant la date limite applicable à un escompte;
- Dans le cas des contrats de construction, l'obligation (depuis les amendements à la loi de 1988) de l'entrepreneur général de : a) payer ses sous-traitants pour toute « performance satisfaisante » dans un délai de sept jours suivant la réception du dernier paiement reçu du donneur d'ouvrage public; b) payer des frais d'intérêts sur les montants payés au-delà de ce délai;
- L'obligation de l'entrepreneur général d'exiger que ces dispositions s'appliquent à tous les sous-traitants de la chaîne d'approvisionnement, c'est-à-dire aussi bien aux sous-traitants situés en haut de la pyramide qu'à ceux situés en bas;
- La possibilité pour les entrepreneurs et les sous-traitants de premier niveau d'appliquer une retenue (généralement de 10 %) sur les paiements progressifs à un sous-traitant sans subir de pénalités – cette retenue vise à les protéger contre une performance insatisfaisante d'ici la fin des travaux;
- La possibilité pour les donneurs d'ouvrage et les entrepreneurs de retenir un paiement ou une portion de paiement sans subir de pénalités, lorsque le créancier ne s'est pas conformé à ses obligations contractuelles. Alors, une

¹¹ Euler Hermes, *Analyse et prévision réalisées sur un groupe de 7 pays*, juin 2012.

¹² Observatoire des délais de paiement. Rapport annuel 2013.

¹³ Servant, François, *La baisse des délais de paiement : une tendance moins affirmée en 2011*, dans *Bulletin de la Banque de France*, N° 190, 4^e trimestre 2012.

notice doit être transmise à la fois au donneur d'ouvrage et au sous-traitant pour leur annoncer qu'il y aura une retenue et que le montant retenu ne peut excéder celui mentionné dans la notice;

- L'obligation de l'entrepreneur général de certifier, dans ses factures, qu'il a réglé tous les paiements dus à ses sous-traitants en lien avec le paiement précédent reçu du donneur d'ouvrage public, à défaut de quoi il est susceptible d'être accusé de demande de paiement frauduleuse à l'égard du gouvernement;
- L'obligation de l'entrepreneur général de payer des frais d'intérêts sur tout montant reçu du donneur d'ouvrage public pour des travaux s'avérant non satisfaisants (en termes de qualité ou de délais de réalisation).

Le non-respect des dispositions de paiement par l'une des parties au contrat est considéré comme une rupture de contrat et entraîne la perte, pour la partie responsable, de tous ses droits contractuels. Depuis déjà une dizaine d'années, 49 des 50 États américains ont adopté des lois similaires aux *Prompt Payment Acts (PPAs)* pour régir les contrats publics.

4.4.2 Contrats privés

Quant aux contrats privés, de telles lois sont en place dans près de deux tiers des États américains. Ces lois s'appliquent généralement au secteur de la construction et leurs dispositions varient d'un État à l'autre. Elles ont en commun, sauf exception, les éléments suivants :

- Droit des entrepreneurs généraux à un paiement dans un délai variant entre 5 et 30 jours. Dans toutes les lois, ce délai est fracturé en une période de temps maximale pour l'approbation du paiement et une période pour le paiement lui-même;
- Si le donneur d'ouvrage ou l'entrepreneur général conteste une facture, il doit le faire par écrit, spécifier le montant contesté et régler la portion du paiement non contestée. Un délai de contestation est stipulé. Au-delà de ce délai, la facture est considérée comme acceptée et les retards de paiement sont considérés comme une rupture de contrat;
- Des délais de paiement sont fixés pour le donneur d'ouvrage ainsi que pour l'entrepreneur général, le délai accordé à ce dernier étant généralement plus court que celui donné au donneur d'ouvrage;
- Certains États ont élargi la portée des lois sur les paiements rapides afin d'encadrer les demandes de changement faites par un entrepreneur. La loi fixe un délai de réponse du donneur d'ouvrage à ces demandes, au-delà duquel la demande de changement est automatiquement intégrée au contrat.

En règle générale, les dispositions des lois s'appliquent implicitement à tout contrat signé entre les parties et limitent, par conséquent, leur pouvoir de déroger aux dispositions de la loi par voie de contrat. Toutefois, pour ce qui est du taux d'intérêt statutaire fixé par la loi, il s'applique généralement par défaut, en l'absence de contrat, mais les parties ont la possibilité de convenir contractuellement d'un taux différent (généralement inférieur) si elles le désirent.

De plus, ces lois ne s'appliquent généralement pas aux petits contrats et aux projets de construction résidentiels ou effectués sur la propriété occupée par le propriétaire.

4.5 Leçons apprises

Plusieurs enseignements importants se dégagent de l'expérience des pays européens, de l'Australie et des États-Unis en matière de lutte contre les retards de paiement :

1. ***Il importe que le secteur public donne l'exemple, puisqu'il ne fait pas face aux mêmes enjeux de trésorerie que les entreprises privées et qu'il dispose des moyens nécessaires pour faire respecter les règles du jeu qu'il a lui-même édictées.***

Les gouvernements qui adoptent de bonnes pratiques de paiement sont en mesure d'imposer des pratiques comparables à leurs fournisseurs ainsi qu'aux fournisseurs de leurs fournisseurs. De plus, leurs bonnes pratiques leur confèrent la légitimité requise pour se faire d'actifs promoteurs d'un changement dans la culture de paiement qui prévaut dans les échanges commerciaux interentreprises. Or, les délais de paiement pratiqués par le secteur public dans une majorité de pays de l'UE demeurent supérieurs à ceux observés dans le secteur privé¹⁴.

Une amélioration importante de la performance du secteur public en matière de paiement est pourtant possible, comme en font foi certaines juridictions, par exemple au Royaume-Uni ou encore en Australie, où les retards de paiement sont désormais largement et principalement un problème relevant du secteur privé¹⁵. Au Royaume-Uni, les contrats types des agences publiques prévoient un délai de règlement de 30 jours, mais le gouvernement s'est donné comme objectif de régler 80 % des factures dans un délai de 5 jours. En Australie, le gouvernement s'est doté d'une politique d'approvisionnement auprès des petites entreprises particulièrement stricte, obligeant notamment les agences publiques à verser automatiquement des frais d'intérêts dès que leurs paiements sont réglés dans un délai supérieur à 30 jours¹⁶. L'application rigoureuse de cette politique, conjuguée à la publication de rapports de performance périodiques par le gouvernement, explique qu'en 2011-2012 plus de 96 % des factures émises par des petites entreprises étaient payées à l'intérieur du délai prescrit de 30 jours¹⁷.

2. ***Les dispositions légales visant à réduire les délais et les retards de paiement contribuent à améliorer le problème, mais devraient être jumelées à d'autres mesures afin d'atteindre l'objectif recherché.***

Les études démontrent que les créanciers ont une part de responsabilité importante dans le phénomène des délais et des retards de paiement et qu'une partie importante de la solution réside dans l'amélioration de la capacité de gestion des encours des PME. Ainsi, plusieurs pays ont entrepris de mettre en place des mesures visant à renforcer les capacités des PME ou simplement à mieux les soutenir sur le plan de la gestion de leurs encours. Ces mesures touchent des aspects, tels que la mise en place de processus rigoureux de gestion des encours, la production de factures conformes et rapides, la vérification du crédit des clients, la souscription à des assurances crédits, l'accès ou le développement à l'interne d'une expertise en matière de négociation de contrat, le soutien à l'acquisition et à la mise en œuvre de logiciels de gestion des encours, etc. Les délais de paiement sont à la fois la cause et la conséquence des problèmes de liquidités vécus par les entreprises et sont exacerbés par un accès difficile des entreprises contractantes au crédit « coût efficace ». Ainsi, de plus en plus de juridictions incluent, dans leurs stratégies de relance

¹⁴ Résumé de l'analyse d'impact accompagnant la proposition de directive du Parlement européen et du Conseil concernant la lutte contre le retard de paiement dans les transactions commerciales, 8 avril 2009, SEC (2009).

¹⁵ Graydon Credit Risk Intelligence, *Research on Payment Culture*. Avril 2012.

¹⁶ Australian Government, *Procurement On-Time Payment Policy for Small Business*, February 2012. <http://www.finance.gov.au/publications/finance-circulars/2012/docs/fc2012-02.pdf>

¹⁷ Australian Government, *Australian Government Payments to Small Business. Performance Report*, 14th Survey – 1 July 2011 – 30 June 2012.

économique et de soutien aux PME, la mise en œuvre de mécanismes facilitant l'accès des petites entreprises à des crédits de trésorerie, et ce, à un coût et à des conditions raisonnables.

Un autre facteur important à l'origine des retards de paiement, particulièrement dans le secteur public, a trait à la lourdeur et à l'inefficacité des processus administratifs des débiteurs. Dans de nombreux contextes et de nombreux pays, les retards de paiement sont le résultat de procédures lentes standardisées, de processus de prise de décision anonymes et d'une relative opacité plus que d'une volonté délibérée. Réduire les retards de paiement implique alors d'importants efforts d'optimisation des processus administratifs et de rationalisation des structures organisationnelles. Ces réformes administratives impliquent, le cas échéant, l'introduction d'outils administratifs novateurs permettant d'accélérer et d'améliorer l'efficacité des processus de facturation et de transfert de fonds.

Enfin, dans l'industrie de la construction en particulier, on observe souvent un manque de qualité dans les plans et devis, ce qui occasionne des avenants. Ces avenants constituent une source importante de délais dans les paiements. Pour réduire la quantité des avenants, il importe donc de rendre les professionnels davantage imputables à l'égard de la qualité de leur travail et, le cas échéant, des conséquences découlant d'un manque de qualité.

3. Les lois ne sont efficaces que si elles sont utilisées et que si ceux qui ont été désignés pour les utiliser en ont la volonté.

L'enchâssement dans la loi du droit des créanciers de réclamer des intérêts ou une indemnisation pour frais de recouvrement en cas de retard de paiement ne garantit pas que ce droit soit exercé. Les sondages démontrent que dans de nombreux pays, les entreprises créancières demeurent, même après l'adoption de lois, fortement réticentes à se prévaloir de leur droit à réclamer des intérêts ou une compensation pour les frais de recouvrement qu'elles ont engagés à la suite de paiements tardifs, la principale raison étant qu'elles ne souhaitent pas entrer en conflit avec leurs clients et risquer de les perdre, en particulier pour de faibles montants. Mais il existe une multiplicité d'autres raisons. De plus, les PME ne croient pas toujours qu'elles seront en mesure d'obtenir gain de cause si elles entament une poursuite devant les tribunaux, et ce, dans un délai acceptable et à un coût raisonnable. Aussi, elles ne sont pas toujours au fait de leurs droits et des instruments à leur disposition pour les faire respecter. Ainsi, l'efficacité des dispositions légales dépend, dans une large mesure, des efforts déployés en parallèle pour aborder ces enjeux.

De plus, dans plusieurs pays, la complexité, le coût et la longueur des procédures judiciaires pour faire valoir auprès d'un donneur d'ouvrage le droit à un dédommagement pour retard de paiement a un effet dissuasif sur la volonté d'initier de telles procédures. Cette situation a amené de nombreux États membres de l'UE, comme le Danemark, le Royaume-Uni, les Pays-Bas, la Suède, la Belgique, la France ou l'Italie à adopter, parallèlement aux législations sur les paiements rapides, de nouvelles procédures judiciaires permettant d'accélérer et de simplifier le cours de la justice en cas de poursuites entamées par des créanciers en lien avec des pratiques de paiement non conformes à la loi ou « abusives »¹⁸.

¹⁸ Albert, Jean, *Ibid.*, p. p. 161 à 166

4. Les législations tendent à instituer des droits en situation de retard de paiement plutôt qu'à décourager – et donc à prévenir – de telles situations.

En effet, force est de constater qu'il demeure souvent avantageux pour les débiteurs de payer en retard, quitte à subir le cas échéant les pénalités prévues par la loi, que de payer à temps. Pour certains, cette situation est attribuable au fait que les lois ne sont pas suffisamment musclées pour avoir un tel effet. À cet égard, la directive de 2011 de l'UE pourrait l'être davantage, notamment en :

- imposant une amende automatique ou d'autres formes de sanctions aux débiteurs qui dépassent les délais de paiement légaux ou convenus par voie contractuelle;
- créant une obligation absolue de paiement dans un délai de 60 jours pour les entreprises privées plutôt qu'en permettant qu'elles puissent convenir d'un délai plus long, pourvu que ce délai ne constitue pas une « injustice flagrante » (une notion qui, au demeurant, reste floue dans la plupart des législations)¹⁹;
- supprimant la possibilité d'un délai additionnel de 30 jours pour la vérification et l'acceptation des travaux²⁰;
- précisant les motifs justifiant la contestation d'une facture, l'absence d'une telle précision permettant aux débiteurs d'en faire une stratégie pour retarder les paiements;
- proposant des modalités de résolution de différends afin d'assurer un règlement rapide, efficace et peu coûteux;
- imposant des paiements progressifs.

Pour d'autres, la prévention des retards de paiement passe plutôt par une stratégie combinant des mesures à la fois punitives et incitatives, les lois constituant essentiellement une mesure punitive. Cette vision est à l'origine des codes de conduite (ou des chartes de bonnes pratiques) introduits dans les pays, tels que la France, le Royaume-Uni ou encore l'Australie.

Généralement, ces codes mettent l'accent sur : a) une compréhension claire et commune des termes des contrats pour les deux parties et une communication ouverte et fluide entre celles-ci en cours de mandat; b) l'adoption de mécanismes simples, efficaces et efficaces de résolution de conflits; c) la création et la promotion, aussi bien par le gouvernement que par les institutions financières et les associations d'entrepreneurs, d'un label de « bon payeur » conférant des bénéfices tangibles (ex. : avantage concurrentiel, meilleures conditions de crédit) aux entreprises qui adhèrent et se conforment aux codes. La participation volontaire des entreprises, la présence d'incitatifs positifs à la fois pour les grandes et les petites entreprises et la flexibilité des codes (moins normatifs que les lois) seraient leurs principaux atouts. L'adoption au Royaume-Uni en 2008 du « Prompt Payment Code » est souvent citée comme un exemple de réussite, dans la mesure où quatre ans plus tard²¹ :

¹⁹ Sur ce point, la France a choisi d'aller au-delà de la directive en prévoyant dans sa législation un délai de paiement absolu et non négociable de 60 jours, et des amendes sévères (allant jusqu'à des sanctions administratives et de possibles poursuites criminelles) pour les contrevenants.

²⁰ En France, un récent projet de loi stipule que le délai d'acceptation ou de vérification du bien ou de la prestation ne peut avoir pour effet ni d'augmenter la durée ni de décaler le point de départ du délai, qui reste déterminé par la date d'émission de la facture.

²¹ Malgré ces résultats et bien qu'ayant servi de modèle pour d'autres pays, plusieurs considèrent que le « Prompt Payment Code » n'a pas donné les résultats escomptés, n'ayant pas réussi à empêcher de nombreux signataires d'étirer les périodes de paiement sur plus de 120 jours.

- Les signataires représentaient près de 60 % de la chaîne d'approvisionnement totale au pays et payaient en moyenne 12 jours plus rapidement;
- L'écart de paiement entre les grandes entreprises (plus de 1 000 employés) et les petites entreprises (jusqu'à 25 employés) signataires avait diminué de neuf jours;
- Les signataires payaient en moyenne cinq jours plus rapidement que les non-signataires²².

Outre le recours aux lois et aux codes de conduite, de plus en plus de juridictions ont entrepris de suivre, de comparer et de rendre public le profil de paiement des entreprises, misant sur la puissance de l'information et la crainte d'une mauvaise image publique pour inciter les entreprises à améliorer leurs pratiques de paiement. Dans certains pays, les agences publiques et les entreprises sont tenues de faciliter la compilation de données sur leurs délais et leurs retards de paiement et fortement incitées à divulguer leur politique de paiement sur leur site Web ou d'une autre façon. Plusieurs États procèdent à des audits systématiques des organisations publiques afin de vérifier leur conformité aux politiques et aux règlements en vigueur sur les délais et les retards de paiement.

5. Leçons à tirer du projet de loi ontarien

Le Projet de loi 69 *Prompt Payment Act* avait franchi l'étape parlementaire, mais il a été stoppé au comité permanent; des modifications sont attendues avant que le projet de loi ne revienne devant le parlement ontarien. Les commentaires faits par les intervenants du milieu, notamment les donneurs d'ouvrage et les grandes entreprises de construction, peuvent servir d'inspiration pour une éventuelle réforme au Québec :

- Certains estiment qu'on aurait dû consulter une plus grande variété de parties prenantes avant d'introduire le projet de loi;
- L'interdiction de faire des retenues contractuelles jusqu'à ce que les travaux soient exécutés en bonne et due forme est un élément de désaccord pour d'autres;
- D'autres encore trouvent que les délais imposés sont trop courts pour permettre l'inspection des travaux avant d'effectuer le paiement.

4.6 Conclusion et recommandations

Les lois visant à réduire les délais de paiement existent depuis plusieurs années dans plusieurs pays. Bien que les résultats puissent varier d'un pays à l'autre, force est de constater que ces lois contribuent à amenuiser le problème des délais de paiement. En se basant sur les leçons apprises des autres juridictions, on peut formuler les recommandations suivantes pour le Québec :

- La consultation des intervenants qui seront touchés par une éventuelle législation pour contrer les retards de paiement;
- Un encadrement juridique musclé pour obliger les organisations à se conformer aux règles;

²² Experian, *Prompt Payment Code: Four years on UK's largest companies pay nine days faster*, Press Release.

- Des mesures à la fois punitives et incitatives (ex. : intérêts sur délais de paiement, escomptes sur paiements rapides, contrats standardisés, label « bon payeur », etc.);
- L'établissement de mécanismes permettant un règlement plus rapide, moins coûteux et plus efficace des dérogations aux règles, afin de s'assurer que les dispositions seront utilisées lorsque requises;
- Le gouvernement doit montrer le bon exemple en suivant ses propres règles de façon rigoureuse;
- La prise en compte des facteurs à l'origine des délais de paiement qui ne peuvent être réglés par une simple loi pour contrer les retards de paiement (ex. : gestion des encours, processus administratifs, qualité des plans et devis).

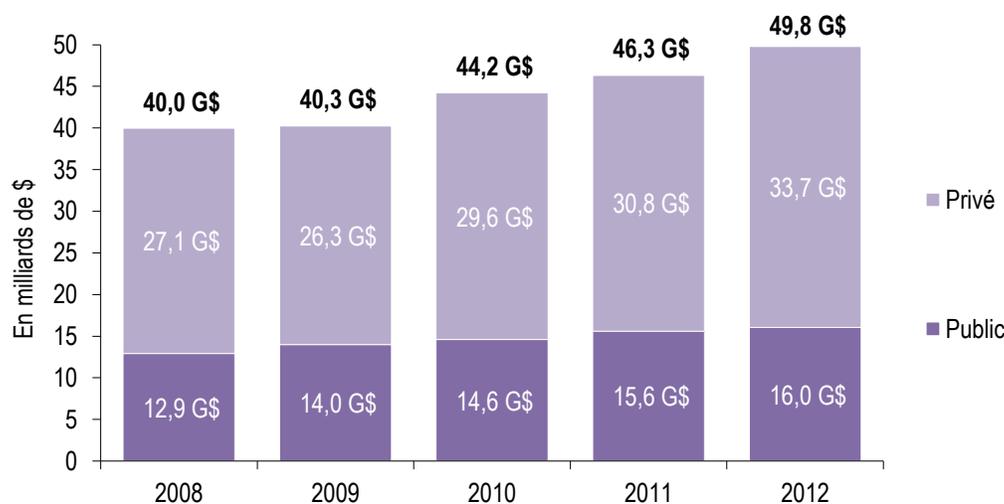
5. Industrie de la construction

L'industrie de la construction est sans contredit l'un des plus importants piliers économiques du Québec. En 2013-2014, il y avait 45 998 titulaires d'une licence de la Régie du bâtiment du Québec (RBQ)²³. L'industrie est segmentée entre les travaux assujettis à la Commission de la construction du Québec (CCQ) (Loi R-20) et les travaux non assujettis. Les travaux assujettis comptent pour 165 millions d'heures travaillées et plus de 163 000 salariés répartis chez plus de 25 000 employeurs en 2012²⁴. Cette industrie qui compte un nombre élevé de petites entreprises (82 % ont cinq employés ou moins²⁵) fait appel à un grand nombre de métiers spécialisés. L'industrie est fortement réglementée par des organismes publics. Un aperçu de l'industrie de la construction au Québec est présenté dans les pages suivantes.

5.1 Survol de l'industrie de la construction québécoise

Le marché de la construction au total (travaux assujettis et non assujettis à la CCQ) est évalué à près de 50 milliards de dollars en 2012 (voir la Figure 10). La Figure 10 révèle une reprise des dépenses d'immobilisations en construction (incluant l'ensemble des travaux de construction, assujettis et non assujettis à la Loi R-20) depuis 2010 à la suite d'une stagnation en 2008-2009 (crise économique) et que la part du secteur public (gouvernements) représente près du tiers du marché (environ 32 %).

Figure 10 : Dépenses totales (incluant les dépenses non assujetties à la Loi R-20) d'immobilisation en construction, selon le secteur, Québec, 2008-2012²⁶



Sources : Statistique Canada. *Tableau 029-0005 – Immobilisations et réparations, selon le secteur et la province*. Consulté le 10 avril 2014.

Compilation de Raymond Chabot Grant Thornton.

Le secteur public comprend : Services publics [22], Services d'enseignement [61], Soins de santé et assistance sociale [62] et Administrations publiques [91].

²³ La RBQ en bref, <https://www.rbq.gouv.qc.ca/la-rbq/la-rbq-en-bref.html>, consulté le 30 janvier 2015.

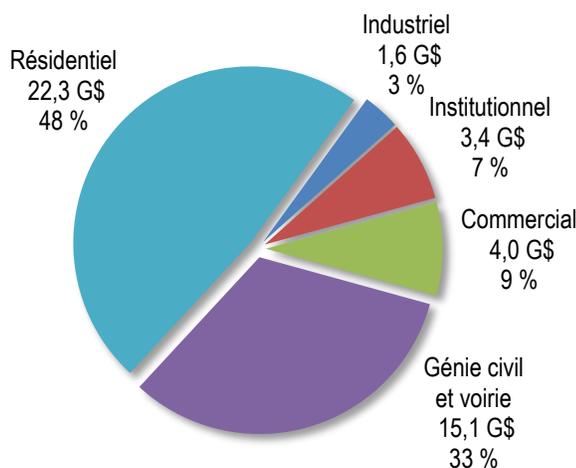
²⁴ Commission de la construction du Québec. *Statistiques annuelles de l'industrie de la construction*, 2012, mai 2013.

²⁵ *Idem*

²⁶ Ces dépenses excluent les réparations de même que les dépenses de matériel et d'outillage

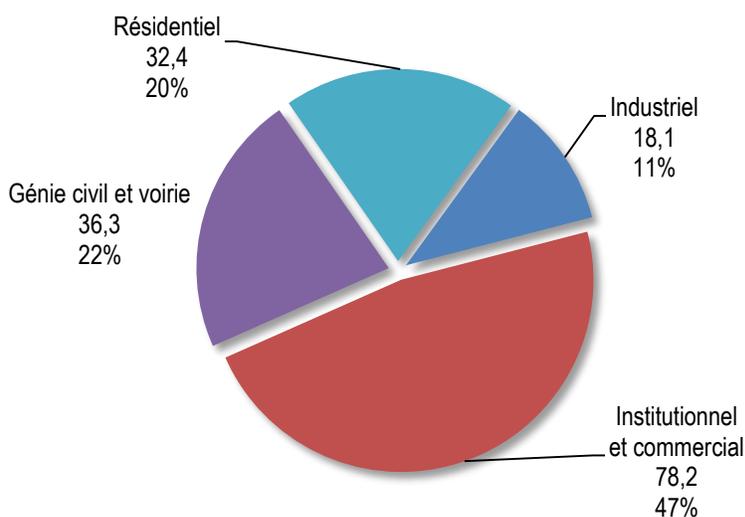
En termes de valeur, le secteur résidentiel représente près de la moitié du marché total en 2011 (Figure 11), suivi du secteur Génie civil et voirie qui représente un tiers du marché. En termes d'heures travaillées, c'est le secteur Institutionnel et commercial qui était le plus important au Québec en 2012 (Figure 12).

Figure 11 : Dépenses totales d'immobilisations (incluant les dépenses non assujetties à la Loi R-20) en construction, selon le type d'actif, Québec, 2011



Sources : Statistique Canada. *Tableau 029-0040 – Dépenses d'immobilisations en construction, selon le type d'actif*. Consulté le 10 avril 2014.
 Compilation de Raymond Chabot Grant Thornton.

Figure 12 : Heures travaillées par secteur, Québec, 2012 (en millions)

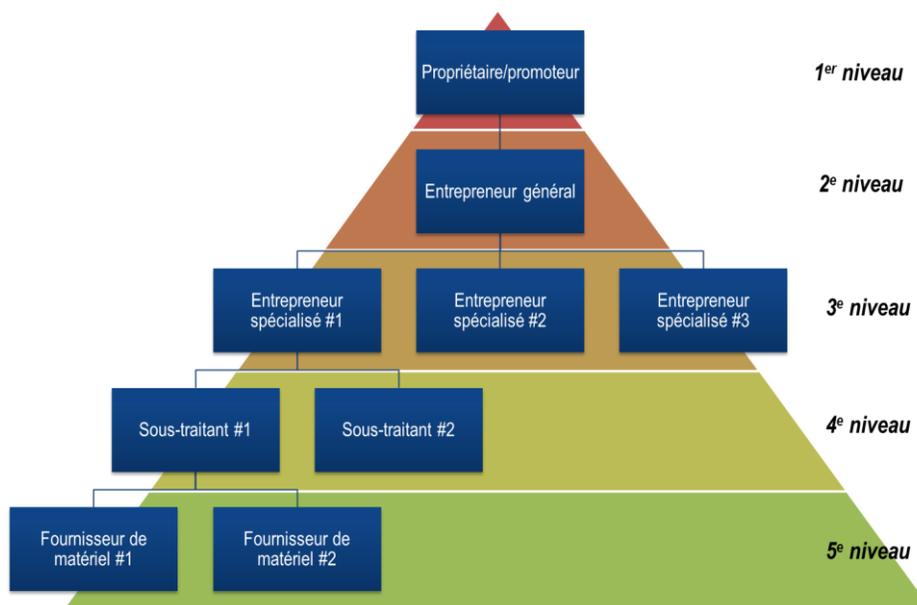


Sources : Commission de la construction du Québec. *Statistiques annuelles de l'industrie de la construction*, 2012, mai 2013.

5.2 Fonctionnement général

La structure complexe de passation de contrats et de sous-traitance distingue l'industrie de la construction des autres industries. Dans l'industrie de la construction, la chaîne d'approvisionnement est une pyramide. La Figure 13 illustre la chaîne d'approvisionnement pour un projet de construction de grande envergure.

Figure 13 : Pyramide de l'industrie de la construction (exemple)



- Au sommet de la pyramide se trouve le propriétaire-promoteur. Dans le secteur privé, les projets sont financés au moyen d'une combinaison de fonds propres provenant d'investisseurs et d'un prêt à la construction accordée par une banque. Dans le secteur public, le gouvernement peut fournir tout le financement ou structurer le projet pour en faire un partenariat public-privé qui pourrait englober différents modèles de participation du secteur privé au financement.
- En fonction des dessins et des spécifications techniques établis par des architectes et des ingénieurs, le propriétaire-promoteur sélectionne un entrepreneur général qui réalisera les travaux de construction. Pour la plupart des projets, un prix fixe est déterminé, mais, dans certains cas, l'entrepreneur général agit seulement comme directeur de la construction sur une base de pourcentage.
- Le propriétaire-promoteur peut faire appel à un architecte pour gérer le projet ou engager un gestionnaire de projets spécialisés. Certains propriétaires-promoteurs assument eux-mêmes la gestion du projet.
- L'entrepreneur général sous-traite les services d'entrepreneurs spécialisés pour les différents segments du projet de construction, tels que l'excavation, le travail structurel, le bardage, la fenestration, la réalisation des installations électriques, mécaniques et des systèmes CVCA, la finition intérieure, etc. Chacun de ces entrepreneurs spécialisés (qui agit comme sous-traitant pour le compte de l'entrepreneur général) emploie des travailleurs directement. Habituellement, les entrepreneurs spécialisés achètent aussi les matériaux requis pour leur segment du projet de construction. En règle générale, les entrepreneurs spécialisés présentent une soumission pour des travaux sur la base d'un prix fixe.
- La pyramide peut comporter plusieurs niveaux lorsque des sous-traitants sous-traitent à leur tour les services d'autres entrepreneurs spécialisés qui deviennent alors des sous sous-traitants, et ce processus peut se poursuivre aux niveaux inférieurs de la pyramide.

L'industrie de la construction est caractérisée par une quantité importante de petites entreprises ayant des spécialités différentes qui travaillent sur de nombreux projets. On estime que 82 % des entreprises dans l'industrie ont cinq salariés ou moins et que seulement 9 % des employeurs comptent plus de 10 salariés²⁷.

5.3 Particularités québécoises

L'industrie québécoise de la construction est probablement l'industrie la plus réglementée au Canada, voire en Amérique du Nord.

Une autre particularité de cette industrie au Québec est le principe de « responsabilité solidaire » (énoncé par l'article 54 de la Loi R-20). L'article 54 stipule que « le salaire dû par un sous-entrepreneur est une obligation solidaire entre ce sous-entrepreneur et l'entrepreneur avec qui il a contracté, et entre ce sous-entrepreneur, le sous-entrepreneur avec qui il a contracté, l'entrepreneur et tout sous-entrepreneur intermédiaire »²⁸. Tout entrepreneur général est donc garant des activités de la lignée complète de ses sous-traitants directs et indirects. À titre d'exemple, un employeur qui retient les services d'un entrepreneur pour un contrat peut être tenu de payer à la CSST la cotisation due par ce dernier. Pour être dégagé de cette responsabilité, l'employeur peut obtenir, à la fin d'un contrat, une attestation de conformité confirmant que l'entrepreneur a versé sa cotisation due à la CSST.

5.3.1 Commission de la construction du Québec

La Commission de la construction du Québec (CCQ), créée en 1987, est responsable de l'application de la *Loi sur les relations de travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction* (Loi R-20) qui encadre cette industrie. Son financement provient principalement d'un prélèvement sur la masse salariale effectué auprès de la main-d'œuvre et des employeurs de l'industrie de la construction.

La CCQ est un organisme qui, par sa raison d'être, offre de nombreux services aux clientèles qu'elle dessert : notamment en matière d'avantages sociaux, de régimes de retraite, d'assurances, de formation professionnelle, de gestion de la main-d'œuvre et dans l'application des conventions collectives de l'industrie de la construction.

5.3.2 La formation professionnelle

L'industrie de la construction au Québec s'est donné des critères d'embauche de la main-d'œuvre auxquels les entreprises de construction doivent se conformer. Le principe fondamental demeure la compétence acquise par la formation ou l'expérience de travail. Pour pouvoir exécuter des travaux de construction au Québec, un employé doit détenir un certificat de compétences. Le certificat de compétences, délivré par la CCQ, confirme que son titulaire est qualifié (ou en cours d'apprentissage dans le cas d'un apprenti) pour exercer un métier (ou une tâche relevant d'une « occupation » qui ne relève pas de l'exercice d'un métier).

Tous les métiers de la construction et cinq occupations sont dotés d'un programme de formation qui répond aux besoins de l'industrie. Ces programmes permettent d'acquérir les compétences de base nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une occupation à l'apprenti qui est sur le point d'entrer sur le marché du travail. Les programmes d'études

²⁷ Commission de la construction du Québec. *Statistiques annuelles de l'industrie de la construction*, 2012, mai 2013.

²⁸ Chapitre R-20, article 54. *Loi sur les relations de travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction*. http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=R_20/R20.html. Consulté le 14 mars 2014.

sont élaborés par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) conjointement avec les spécialistes des métiers et des occupations siégeant au sein de la CCQ.

De plus, il existe deux fonds de formation professionnelle : le Fonds de formation des salariés de l'industrie de la construction et le Fonds de qualification.

Le Fonds de formation des salariés de l'industrie de la construction est affecté à la promotion et au financement des activités de perfectionnement des salariés de l'industrie de la construction. Le fonds repose sur une contribution horaire de 0,20 \$, qui est versée par l'employeur, par le biais de son rapport mensuel. Il permet d'offrir des cours gratuitement aux travailleurs de la construction et de soutenir le service de formation aux entreprises. En effet, toute entreprise admissible peut former sa main-d'œuvre directement au sein de l'entreprise. Cette formation sur mesure est développée et organisée pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise et de ses salariés.

Le Fonds de qualification est divisé en huit fonds de qualification. Chacun de ces fonds permet de rembourser les frais encourus lors d'un examen de qualification passé en vue d'obtenir un certificat de soudage délivré par le Bureau canadien de soudage ou par Emploi Québec. Pour ces métiers, la contribution horaire varie de 0,01 \$ à 0,05 \$ par heure travaillée par salarié.

5.3.3 Commission de la santé et de la sécurité du travail

La Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) est l'organisme auquel le gouvernement du Québec a confié l'administration du régime de santé et de sécurité du travail. À cette fin, elle voit, notamment, à l'application de ces deux lois :

- la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST), qui a pour objet l'élimination à la source même des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs;
- la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (LATMP), qui a pour objet la réparation des lésions professionnelles et des conséquences qui en découlent pour les travailleurs ainsi que la perception, auprès des employeurs, des sommes nécessaires pour financer le régime.

5.3.4 Régie du bâtiment du Québec

La Régie du bâtiment du Québec (RBQ) a pour mission de s'assurer de :

- la qualité des travaux et de la sécurité des bâtiments et des installations;
- la qualification professionnelle (à l'exception de la CMMTQ et de la CMEQ, qui en sont responsables pour leurs membres respectifs);
- l'intégrité des entrepreneurs et des constructeurs-propriétaires.

La RBQ remplit sa mission en adoptant par règlement des normes de construction, de sécurité et de qualification professionnelle.

5.3.5 La dénonciation de contrat et l'hypothèque légale

Un fournisseur ou un sous-traitant de l'entrepreneur général peut « dénoncer » au propriétaire (donneur d'ouvrage) l'existence d'un contrat de fourniture de matériaux ou de sous-traitance dans le cadre d'un projet où le propriétaire a un contrat uniquement avec un entrepreneur général. La dénonciation du contrat a pour but de permettre au propriétaire d'effectuer les retenues monétaires suffisantes (ou de s'assurer que l'entrepreneur général a placé les montants en fiducie) pour couvrir la valeur des hypothèques qui pourront être publiées sur son immeuble (le montant des contrats dénoncés). Le propriétaire devrait alors s'assurer que les montants en question ont été payés aux fournisseurs et aux sous-traitants concernés avant d'effectuer le paiement de ces montants à l'entrepreneur général.

L'hypothèque légale est un mécanisme de garantie des créances pour les constructeurs et les rénovateurs. Elle est liée aux travaux réalisés dans un immeuble et les influence. Un entrepreneur qui n'aurait pas été payé pour ses travaux pourrait faire appliquer une hypothèque légale afin de s'assurer de recevoir le paiement sans avoir recours à d'autres mécanismes légaux. Les créances sont garanties par l'hypothèque légale du fait que celle-ci permet ultimement de faire vendre en justice l'immeuble sur lequel l'hypothèque est inscrite.

Il est à noter que l'hypothèque légale s'applique plus difficilement aux immeubles publics de par la nature publique de ces biens. De plus, l'hypothèque légale permet de garantir le paiement, mais le délai peut être long. Il existe un coût non négligeable à faire appliquer cette mesure en justice.

5.3.6 Le cautionnement

Le cautionnement est une entente selon laquelle l'endosseur (généralement une compagnie d'assurance) garantit au bénéficiaire (généralement le donneur d'ouvrage) que le débiteur principal (l'entrepreneur) exécutera les travaux et s'acquittera de ses obligations, tel que prévu au contrat.

Le cautionnement est plus un outil financier qu'un produit d'assurance. À la différence d'un contrat d'assurance, le contrat de cautionnement implique toujours trois parties : l'endosseur, le bénéficiaire et le débiteur principal.

Il existe deux principaux types de contrat de cautionnement :

- Le cautionnement d'exécution;
- Le cautionnement de paiement de main-d'œuvre et de matériaux.

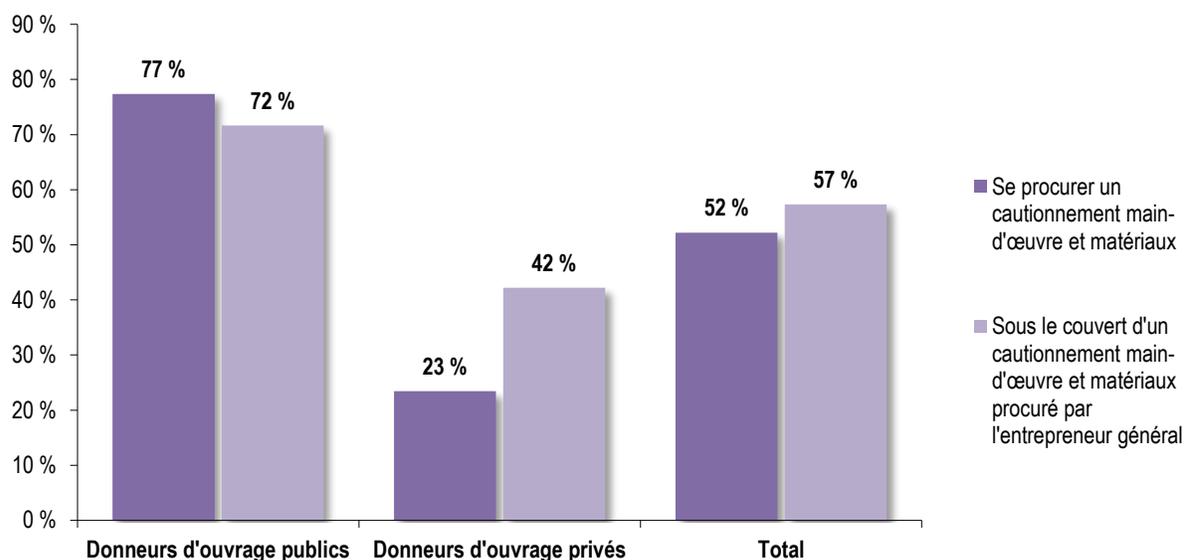
Le cautionnement d'exécution fournit une sûreté au propriétaire que l'entrepreneur s'acquittera de son obligation contractuelle d'exécuter les travaux prévus. Dans ce type de contrat, la caution s'oblige envers le propriétaire à compléter l'exécution du contrat de construction signé par l'entrepreneur, advenant que celui-ci, une fois qu'il a signé le contrat et commencé les travaux, néglige de compléter ceux-ci. La compagnie de caution devient alors entrepreneur au lieu et place du signataire du contrat.

Le cautionnement de paiement de main-d'œuvre et de matériaux garantit aux sous-traitants et aux fournisseurs de matériaux qu'ils seront dûment payés, le tout afin d'éviter que l'immeuble ne soit grevé d'hypothèques légales. De tels cautionnements sont régulièrement utilisés dans les contrats pour des organismes publics. Bon nombre d'immeubles de ces organismes, sur lesquels sont exécutés les travaux, ne peuvent être grevés d'hypothèque, puisqu'ils sont hors commerce pour diverses raisons.

Selon le sondage, le cautionnement de paiement de main-d'œuvre et de matériaux est exigé dans la majorité des contrats publics (plus de 70 %), mais beaucoup moins dans le cas des contrats privés (voir la Figure 14). Cela s'explique du fait que l'hypothèque légale convient davantage aux immeubles détenus par un propriétaire privé que par un propriétaire public.

La Figure 14 montre le pourcentage de répondants qui doivent se procurer un cautionnement ainsi que ceux qui sont sous le couvert d'un cautionnement de l'entrepreneur général.

Figure 14 : Taux d'utilisation des cautionnements



5.3.7 Lettre de crédit irrévocable

La lettre de crédit irrévocable vise le même but que le cautionnement : fournir une assurance au donneur d'ouvrage que les travaux seront effectués, la main d'œuvre et les matériaux payés.

La lettre de crédit irrévocable est un engagement d'une banque émettrice, à la demande de l'entrepreneur, d'effectuer un paiement (pour un montant maximal préétabli) en faveur du donneur d'ouvrage dans le cas où l'entrepreneur ne veille pas à ses obligations (par exemple, d'effectuer les travaux ou encore de payer ses sous-traitants et ses fournisseurs de matériaux).

Il est constaté que les donneurs d'ouvrage commencent à exiger des lettres de crédit irrévocables en plus des cautionnements. Cela semble être excessif, puisque ces deux mesures fournissent le même genre d'assurance au donneur d'ouvrage. Il va sans dire que ces formes de garantie entraînent un certain coût pour les entrepreneurs et influencent le crédit total auquel ils ont droit, ce qui diminue donc leur capacité à soumissionner sur d'autres contrats.

5.4 Les paiements

5.4.1 Les documents contractuels exigés

Quittance : La quittance est un formulaire qu'un fournisseur ou qu'un sous-traitant signe pour déclarer avoir reçu un paiement pour des biens fournis ou pour les travaux exécutés.

CSST : Un employeur peut demander une attestation de conformité auprès de la CSST confirmant qu'il a versé sa cotisation due. Cette attestation peut être exigée par la partie avec laquelle le contrat a été signé afin d'obtenir un paiement contractuel.

CCQ : Un entrepreneur peut demander une lettre d'état de situation à la CCQ pour confirmer, notamment, qu'il a versé toutes les remises et toutes les contributions dues. La principale utilité de la lettre d'état de situation est de s'assurer que l'entrepreneur général et que ses sous-traitants sont en règle et ainsi d'éviter que l'entrepreneur soit tenu responsable ultérieurement des problèmes des partenaires dans un projet de construction.

Revenu Québec : L'attestation de Revenu Québec est un document produit par Revenu Québec, qui confirme qu'une entreprise a produit les déclarations exigées en vertu des lois fiscales québécoises et qu'elle n'a pas de compte en souffrance à l'égard du ministre du Revenu du Québec (ou, si elle a un compte en souffrance, qu'elle a conclu une entente de paiement qu'elle respecte).

AMF : Une autorisation auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) est exigée dans certains cas afin d'être en mesure de conclure un contrat ou un sous-contrat avec un organisme public.

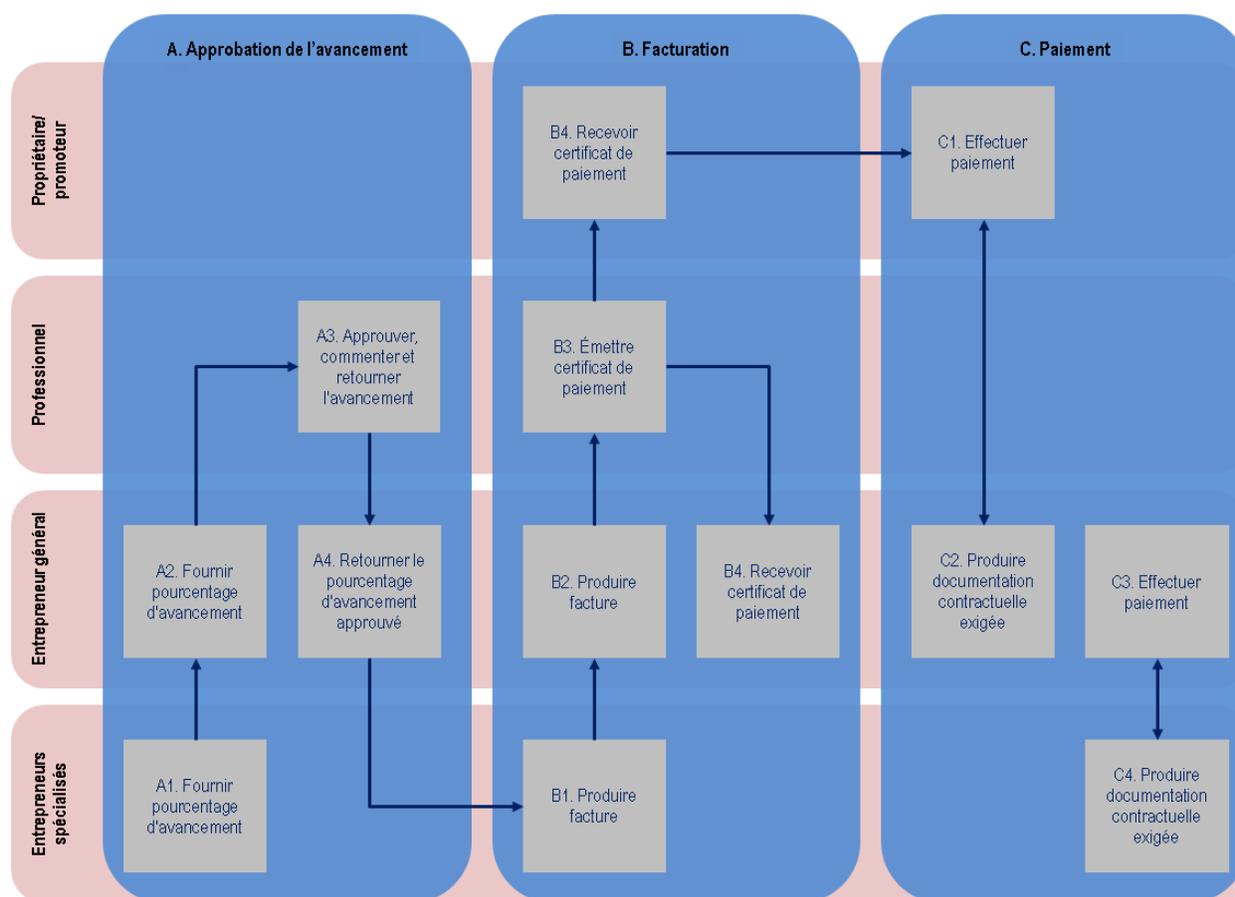
5.4.2 Les paiements progressifs

Normalement, des paiements progressifs sur le montant du contrat sont faits chaque mois au fur et à mesure de l'avancement des travaux. La Figure 15 montre le processus de demande et d'approbation pour les paiements progressifs. Dans bien des cas, l'approbation de l'avancement (partie A de la figure) se fait de façon intégrée à la facturation (partie B de la figure).

L'entrepreneur général et les entrepreneurs spécialisés doivent fournir le pourcentage d'avancement, leur facturation ainsi que la documentation contractuelle exigée. Cette documentation comprend des quittances, des déclarations, des attestations, des certificats de conformité, etc.

Le professionnel (ingénieur surveillant) doit s'assurer que les paiements faits à l'entrepreneur représentent fidèlement l'avancement des travaux.

Figure 15 : Processus de paiement progressif



L'entrepreneur doit faire une demande de paiement qui doit être approuvée par le professionnel. La demande de paiement est un document qui montre la valeur des travaux exécutés au cours d'une période déterminée dans le contrat; elle constitue la représentation fidèle de l'évolution des travaux.

Le professionnel doit alors vérifier l'exactitude des montants demandés pour chacun des postes de la demande de paiement et recommander le paiement au moyen d'un certificat de paiement. Pour accomplir cette tâche, le professionnel doit :

- vérifier les quantités demandées — dans les projets à prix unitaire, les formules pour le mesurage des quantités devraient faire partie des documents contractuels;
- vérifier les comptes de la demande de paiement (montants déjà payés) — si les documents contractuels l'exigent, vérifier les pièces justificatives qui doivent accompagner la demande de paiement progressive;
- faire l'adéquation entre les montants demandés et les quantités relevées;
- s'assurer de l'exactitude du montant demandé;
- faire le suivi des quittances et des dénonciations de contrat;

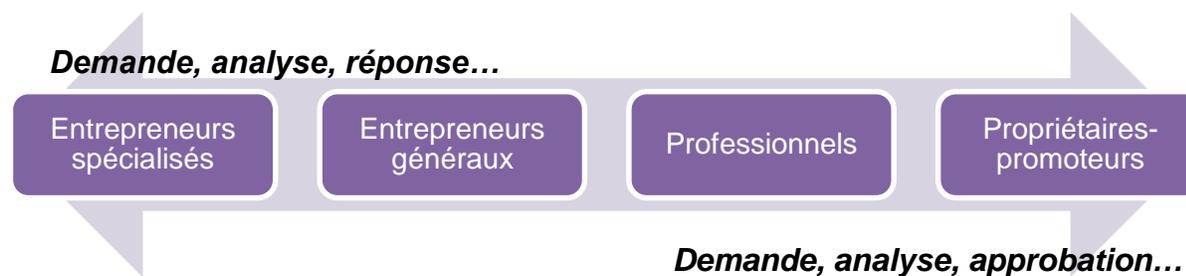
- émettre un certificat de paiement.

C'est le propriétaire-promoteur qui est par la suite responsable d'effectuer le paiement proprement dit.

5.4.3 Les paiements liés aux changements

Les changements, ou avenants, sont présents dans presque tous les projets. Il en est ainsi puisqu'au moment de l'appel d'offres, le travail à exécuter n'est pas défini de façon finale. Il demeure toujours des risques liés aux conditions variables sur un chantier. De plus, les propriétaires veulent avoir la possibilité de pouvoir apporter des changements de dernière heure au projet en question.

Comme le montre le schéma ci-dessous, les demandes de changements peuvent être faites par n'importe quel intervenant sur un chantier donné, mais elles requièrent l'aval de tous ceux qui sont touchés par la demande, et ce, en suivant la hiérarchie de la structure du projet de construction (voir la Figure 13 à la page 24). Ce va-et-vient entre les intervenants nécessite une collaboration étroite afin d'éviter tout blocage (et délai qui en résulterait).



5.4.4 Les paiements liés aux retenues

C'est une pratique courante dans l'industrie de la construction que le donneur d'ouvrage retienne un montant (souvent 10 %) du montant total du contrat. Le montant est retenu en guise de garantie que l'entrepreneur exécutera les travaux à la satisfaction du donneur d'ouvrage. Une fois les travaux exécutés, les procédures suivantes sont habituellement nécessaires afin de déclencher le paiement de la retenue :

- Documentation technique et administrative à fournir par les entrepreneurs (généraux et spécialisés);
- Demande d'inspection des travaux par les entrepreneurs (généraux et spécialisés) et inspections par les professionnels :
 - Émission du certificat de réception provisoire par les professionnels;
 - Refus d'émettre le certificat de réception provisoire et émission d'une liste de déficiences par les professionnels :
 - ◆ Contestation ou correction des déficiences par les entrepreneurs concernés, puis nouvelle demande d'inspection.
- Déclenchement du processus de paiement à la suite de la réception provisoire.

6. Causes des retards de paiement

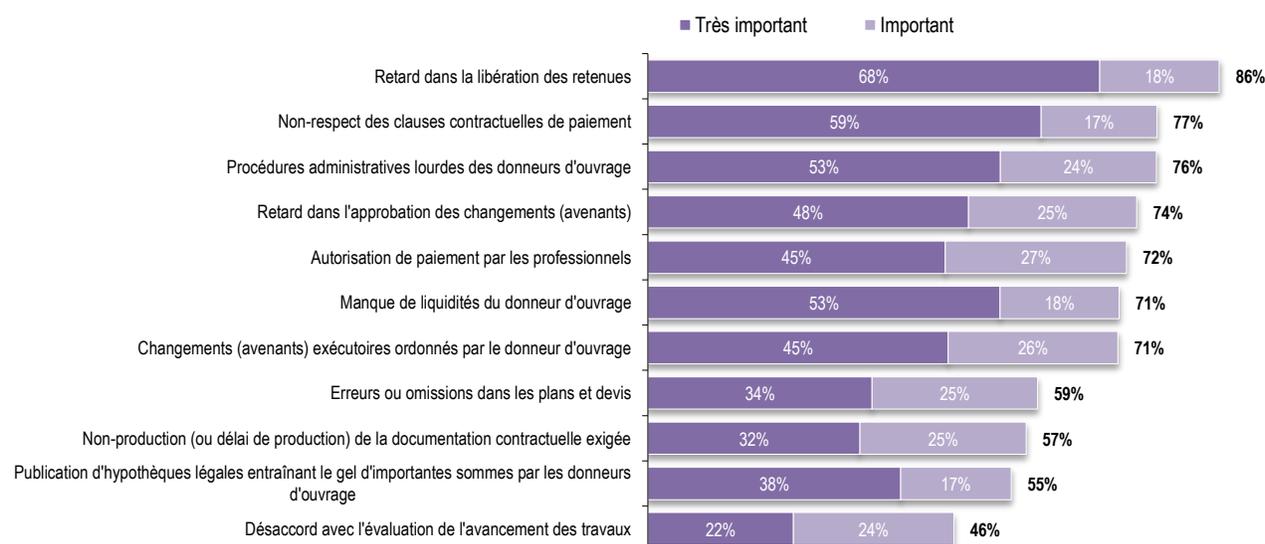
Il existe de nombreuses causes de retards de paiement dans l'industrie de la construction. Plusieurs intervenants de l'industrie ont été interviewés afin de dresser un portrait des principales causes.

Des rencontres ont été réalisées avec des professionnels, des entrepreneurs généraux et des entrepreneurs spécialisés. Les répondants ont été appelés à évaluer le niveau d'importance de chacune des causes potentielles (de « peu important » à « très important »). Les résultats démontrent que, aux yeux des entrepreneurs, les plus importantes causes de retards de paiement sont :

- Les retards dans la libération des retenues;
- Le non-respect des clauses contractuelles de paiement;
- La lourdeur des procédures administratives exigées par les donneurs d'ouvrage;
- Les retards dans l'approbation des changements (avenants);
- Les autorisations de paiement par les professionnels.

Une analyse plus approfondie des résultats démontre que les causes de retards de paiement les plus importantes sont les mêmes que le répondant soit un entrepreneur général ou qu'il soit un entrepreneur spécialisé.

Figure 16 : Principales causes des retards de paiement selon les participants au sondage



6.1 Retenues

6.1.1 *Non-respect des étapes ou du processus de libération des retenues*

Le processus de libération des retenues comporte plusieurs étapes et plusieurs intervenants (voir la section 5.4.4 à la page 31). Les points suivants sont des sources de retards du paiement des retenues (en ordre chronologique) :

- Délai dans la remise de la documentation technique et administrative par les entrepreneurs;
- Absence ou délai dans la demande d'inspection par les entrepreneurs;
- Délai d'inspection par les professionnels;
- Délai dans l'émission des listes de déficiences par les professionnels;
- Listes de déficiences incomplètes ou imprécises;
- Délai dans le mécanisme de règlements de différends à la suite de la contestation des déficiences;
- Délai dans la correction des déficiences par les entrepreneurs;
- Délai dans l'approbation des corrections par les professionnels.

Une fois les travaux effectués, le rapport de force entre l'entrepreneur et le propriétaire change sensiblement, puisque ce dernier peut alors utiliser le bien construit; l'entrepreneur dispose alors de moins de poids de négociation pour inciter le propriétaire à payer la retenue.

6.1.2 *Processus basé sur la performance du plus lent des intervenants*

La retenue n'est libérée qu'au moment où tous les travaux ont été acceptés par le donneur d'ouvrage. Il n'y a habituellement pas de libération partielle. Cette mesure fait en sorte que les intervenants qui tardent à respecter les étapes nécessaires pour la libération de la retenue retardent le processus pour tous.

6.1.3 *Pénalisation des sous-traitants n'ayant aucune déficience*

Étant donné que la retenue n'est libérée que lorsque tous les travaux sont acceptés par le donneur d'ouvrage, les sous-traitants n'ayant aucune déficience dans leurs travaux doivent attendre que les déficiences des autres sous-traitants soient réglées. Plutôt que de libérer la retenue relative aux travaux conformes, la retenue totale est préservée jusqu'à ce que tous les travaux soient conformes. Cela cause des délais injustes pour les sous-traitants n'ayant aucune déficience.

Enfin, il peut arriver que l'entrepreneur général soit soumis à une retenue générale de 5 %, alors qu'il impose une retenue de 10 % à ses sous-contractants, ce qui représente pour lui une source temporaire de financement.

Retenue vs caution

L'article 2111 du Code civil du Québec (C.c.Q.) prévoit le droit du client d'avoir recours à une retenue :

2111. Le client n'est pas tenu de payer le prix avant la réception de l'ouvrage.

Lors du paiement, il peut retenir sur le prix, jusqu'à ce que les réparations ou les corrections soient faites à l'ouvrage, une somme suffisante pour satisfaire aux réserves faites quant aux vices ou malfaçons apparents qui existaient lors de la réception de l'ouvrage.

Le client ne peut exercer ce droit si l'entrepreneur lui fournit une sûreté suffisante garantissant l'exécution de ses obligations.

1991, c. 64, a. 2111.

Il est à noter que l'article 2111 interdit au client d'exercer son droit à la retenue si l'entrepreneur lui fournit une sûreté suffisante garantissant l'exécution de ses obligations. Le cautionnement (voir la section 5.3.6 à la page 27) est défini ainsi à l'article 2333 du C.c.Q. :

2333. Le cautionnement est le contrat par lequel une personne, la caution, s'oblige envers le créancier, gratuitement ou contre rémunération, à exécuter l'obligation du débiteur si celui-ci n'y satisfait pas.

1991, c. 64, a. 2333.

L'article 2338 du C.c.Q. prévoit que le débiteur (l'entrepreneur) pourrait fournir une autre sûreté suffisante à la place du cautionnement :

2338. Le débiteur tenu de fournir une caution, légale ou judiciaire, peut donner à la place une autre sûreté suffisante.

1991, c. 64, a. 2338.

Il est apparent que la retenue et le cautionnement visent tous les deux le même objectif : fournir une sûreté suffisante au client (donneur d'ouvrage) sur l'exécution des obligations de l'entrepreneur (achèvement des travaux). Toutefois, il est commun chez les donneurs d'ouvrage publics d'exiger un cautionnement et de retenir un montant sur les contrats. Cette double sûreté limite les activités des entrepreneurs :

- Le nombre et le montant des cautionnements qu'un entrepreneur peut se procurer sont limités par sa situation financière;
- Les retenues contractuelles gèlent d'importantes sommes jusqu'à l'achèvement des travaux et même une fois les travaux achevés, il y a souvent des retards dans le paiement des retenues.

Il serait plus équitable de la part des donneurs d'ouvrage d'exiger soit un cautionnement, soit une retenue contractuelle.

6.2 Non-respect des clauses contractuelles

6.2.1 Le non-respect des exigences contractuelles

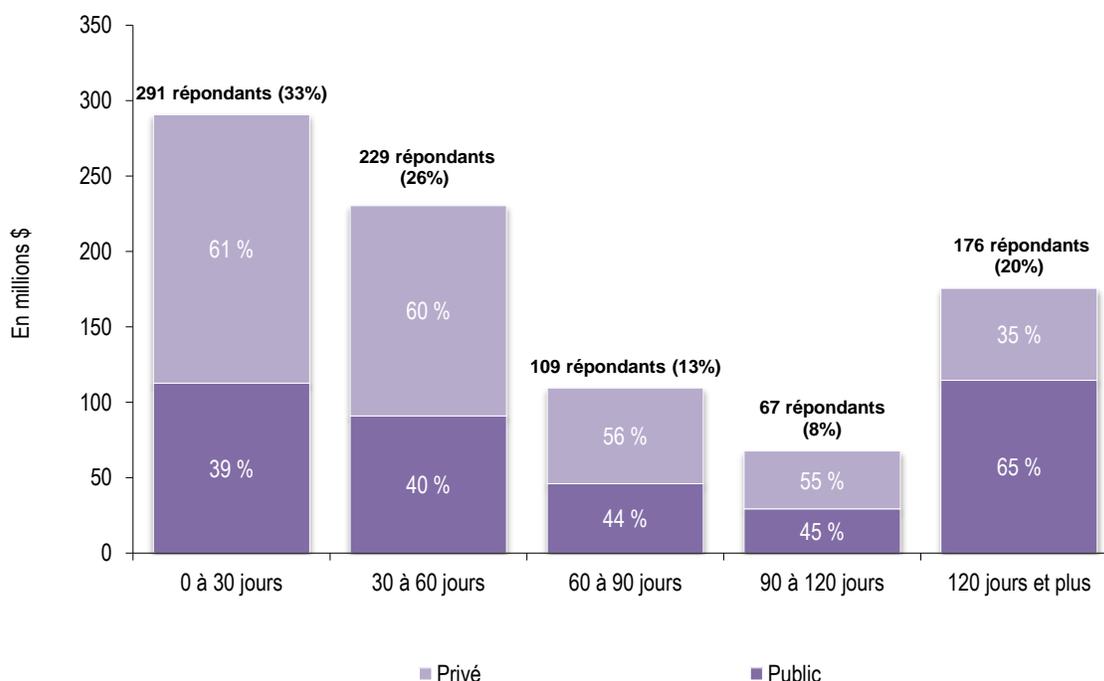
Le non-respect des clauses contractuelles par n'importe quel intervenant dans un projet de construction peut causer un délai de paiement. Les donneurs d'ouvrage retiennent parfois des paiements sans raison adéquate, ce qui contrevient aux clauses contractuelles. Ce sont parfois les entrepreneurs qui ne produisent pas toute la documentation contractuelle exigée (quittances, déclarations, attestations, certificats de conformité, etc.), ce qui retarde le paiement. De plus, l'interdépendance des entrepreneurs dans la structure d'un projet de construction fait en sorte que si un seul sous-traitant ne fournit pas un document (par exemple, sa quittance), l'entrepreneur général ne pourra pas obtenir le paiement auprès du donneur d'ouvrage. À titre d'exemple, s'il y a un différend entre un entrepreneur spécialisé et son sous-traitant pour un montant de 10 000 \$, le sous-traitant ne produira pas sa quittance. L'entrepreneur général effectuera une demande de paiement pour 100 000 \$; ce montant sera bloqué au complet tant que toutes les quittances, incluant celle de 10 000 \$, ne seront pas obtenues.

6.2.2 Le manque de liquidités

Le donneur d'ouvrage ou l'entrepreneur général n'a pas toujours les liquidités nécessaires pour effectuer les paiements tels que le prévoit le contrat. C'est donc la capacité financière des joueurs de l'industrie de la construction qui peut créer des enjeux en ce qui concerne les paiements des factures dans les délais prescrits.

L'accès au crédit peut être parfois la cause. Ce peut aussi être tout simplement une gestion déficiente de la trésorerie. Chose certaine, les délais ne font qu'exacerber le problème. Le sondage démontre que les deux tiers des comptes à recevoir (67 %) sont âgés de plus de 30 jours (voir la Figure 17). C'est un montant élevé qui met une pression importante sur les liquidités.

Figure 17 : Âge des comptes à recevoir, par type de donneur d'ouvrage



6.2.3 Des contrats inéquitables

Il existe des contrats normalisés (voir l'encadré ci-dessous). Toutefois, c'est une pratique courante de modifier ces contrats et d'ajouter des annexes, faisant en sorte que les clauses normalisées dans les contrats deviennent particulières à chaque contrat. Il n'y a donc pas d'uniformité entre les contrats, ce qui engendre une perte de temps lors de l'analyse des soumissions. Dans une industrie où les joueurs ont un rapport de force très variable, celui qui a plus de pouvoir fera accepter les clauses qui lui sont avantageuses. La majorité des contrats font fi des pénalités pour des paiements tardifs (au-delà des délais prévus au contrat).

Les contrats normalisés

Les contrats normalisés sont des contrats types établis et maintenus en usage par des organismes multipartites de l'industrie. Les contrats normalisés sont le reflet d'un large consensus au sein de l'industrie sur ce qui constitue des pratiques de passation de contrats équitables.

Il y a deux sources de contrats normalisés de l'industrie. Premièrement, le Comité canadien des documents de construction (CCDC) établit des contrats normalisés. Les contrats normalisés du CCDC visent le contrat intervenant entre un propriétaire-promoteur et l'entrepreneur en construction directement engagé par le premier (habituellement, un entrepreneur général). L'Association canadienne de la construction (ACC) est la deuxième source de contrats normalisés. Les contrats normalisés de l'ACC s'appliquent à la relation entre un entrepreneur général et un sous-traitant (entrepreneur spécialisé), ou entre un sous-traitant et un sous-sous-traitant.

Les contrats normalisés présentent deux avantages importants. Premièrement, ils témoignent d'une entente générale sur ce qui constitue un juste équilibre entre les intérêts des parties contractantes. Deuxièmement, les contrats normalisés s'appuient sur une terminologie claire que tout le monde comprend dans l'industrie de la construction. Pour ces deux raisons, les projets qui sont régis par des contrats normalisés comportent beaucoup moins de risque de litiges sur la signification des obligations contractuelles.

Les contrats propres aux entreprises sont des contrats établis par une entreprise donnée et qui doivent généralement être conclus par toutes les parties dans un contrat d'exécution de travaux de construction. Ces contrats diffèrent des contrats normalisés à deux égards. En premier lieu, ce type de contrat confère plus de droits à l'entreprise ayant proposé le contrat. Deuxièmement, les contrats propres aux entreprises font parfois intervenir une terminologie ou des formulations juridiques qui sont moins claires que celles associées aux contrats normalisés. Les contrats propres aux entreprises comportent souvent un plus grand risque de litiges et confèrent aussi moins de droits ou plus d'obligations à la partie subordonnée.

6.2.4 La mauvaise foi

Finalement, un acteur dans un projet de construction pourrait agir par mauvaise foi et retenir un paiement. Les rapports de force entre certains acteurs peuvent être disproportionnés, ce qui rend cette pratique possible. Les motivations de retenir indûment un paiement sont nombreuses : bénéficier davantage de liquidités, favoriser une négociation pour faire diminuer le montant à payer, etc. Dans une industrie caractérisée par une multitude de petites entreprises, cela va de soi que les donneurs d'ouvrage et les grandes entreprises sont habituellement en position de force.

6.3 Procédures administratives

6.3.1 Une atmosphère de méfiance

Les donneurs d'ouvrage, surtout ceux du domaine public, ont parfois des procédures administratives lourdes pour effectuer leurs paiements. Une atmosphère de méfiance règne et les donneurs d'ouvrage ont peur d'effectuer un paiement erroné (mauvais montant, paiement non accompagné des documents justificatifs nécessaires, etc.). Le paiement est souvent perçu comme une source de pouvoir; dès qu'il est effectué, le donneur d'ouvrage cède une partie de son pouvoir. Selon les intervenants de l'industrie, la situation s'est détériorée depuis la mise en place de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (communément appelée la « Commission Charbonneau »). On leur demande de plus en plus de documents (attestations, déclarations, etc.) et plus personne ne veut prendre de décision.

6.3.2 L'interdépendance et la sur-vérification

La responsabilité solidaire dans l'industrie combinée avec l'atmosphère de méfiance en place fait en sorte que le respect des procédures est vérifié plusieurs fois. Même lorsqu'une attestation est demandée, on revérifie souvent l'information attestée par autrui. Un entrepreneur qui ne s'assure pas que les lois et que les règlements sont respectés par ses sous-traitants peut subir des pénalités de la part du gouvernement. L'entrepreneur spécialisé vérifie ses sous-traitants. L'entrepreneur général vérifie ses entrepreneurs spécialisés ainsi que leurs sous-traitants. Le donneur d'ouvrage et les professionnels vérifient l'entrepreneur général, ses entrepreneurs spécialisés ainsi que leurs sous-traitants. Toutes ses vérifications peuvent engendrer des délais dans les paiements.

6.3.3 L'effet boule de neige des retards

Dès qu'il y a un retard dans un premier paiement, cela retarde l'obtention des quittances, ce qui retarde le deuxième paiement, et ainsi de suite (les quittances relatives au premier paiement sont souvent demandées avant d'effectuer le deuxième paiement, pour s'assurer que le premier paiement a été effectué aux entrepreneurs spécialisés et aux autres sous-traitants de l'entrepreneur général). Il s'en suit un effet boule de neige qui ne fait que s'aggraver avec chaque paiement tardif supplémentaire.

6.3.4 Le manque de suivi des quittances et des dénonciations

Il arrive parfois que le suivi des quittances et des dénonciations ne soit pas fait de façon adéquate. Le donneur d'ouvrage (souvent par le biais du professionnel mandaté) ne demande pas toujours les quittances avant de payer l'entrepreneur général. Il arrive qu'un montant important puisse être dû à un entrepreneur spécialisé et que l'entrepreneur général se fasse payer tout de même. En n'exigeant pas de quittances, le donneur d'ouvrage peut faire en sorte que les acteurs situés plus bas dans la pyramide de paiement subissent des retards de paiement importants.

6.3.5 Un manque de disponibilité et de compréhension des donneurs d'ouvrage

Certains entrepreneurs déplorent le manque de disponibilité des donneurs d'ouvrage, surtout ceux du domaine public, pour émettre les paiements. Il n'y a pas d'employés surnuméraires pendant les périodes de pointe (entre mai et octobre), alors que la charge de travail augmente; les entrepreneurs ressentent que les fonctionnaires fournissent un niveau constant d'efforts tout le long de l'année, alors que le volume de demandes de paiement est plus élevé durant la saison estivale.

D'autre part, certains entrepreneurs ressentent un manque de compréhension de la part de certains fonctionnaires chargés d'approuver les paiements. Ceux-ci demandent parfois des documents supplémentaires sans en connaître l'utilité, ce qui alourdit le processus de paiement.

6.4 Changements (avenants)

6.4.1 L'approbation

Selon les intervenants sur le chantier, il semble y avoir une tendance vers la centralisation des décisions; l'approbation des changements sur le chantier se fait de moins en moins. Dans un monde idéal, les changements sont approuvés avant d'être exécutés. Toutefois, compte tenu d'une courte période de travaux déterminée par le climat québécois, des délais à respecter par l'entrepreneur général (faute de quoi des pénalités sont imposées par le donneur d'ouvrage) et des coûts indirects importants liés à l'arrêt d'un chantier pour attendre l'approbation d'un changement, les travaux liés aux changements sont habituellement effectués avant de recevoir leur approbation.

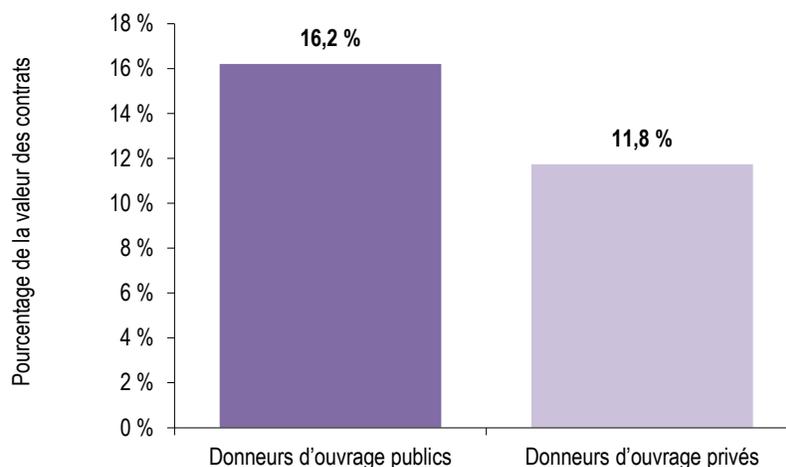
On note également que les personnes, représentant le donneur d'ouvrage, qui exigent les avenants ont souvent peu de pouvoir décisionnel, ce qui rend d'autant plus le processus de paiement difficile. Tout ajout d'un intervenant ou d'une étape dans un processus qui est déjà complexe risque de faire augmenter les délais.

La majorité des problèmes liés à l'approbation des changements demandés par l'entrepreneur général dans le domaine public surviennent lorsque le cumul des changements franchit le seuil de 10 % de la valeur du projet. Si le cumul est inférieur à 10 % de la valeur budgétée du projet, le professionnel a une pré-autorisation pour l'approbation des changements. Si le cumul est supérieur à 10 %, il doit obtenir une autorisation spéciale, ce qui peut retarder le paiement. Selon une étude récente de KPMG-SECOR²⁹ au sujet des avenants au ministère des Transports du Québec (MTQ), à la Société immobilière du Québec (SIQ) et au Centre des services partagés du Québec (CSPQ), le nombre total de contrats avec dépassements de coûts supérieurs à 10 % a augmenté de manière importante entre 2010 et 2013. La valeur des dépassements de coûts des contrats qui franchissent le seuil de 10 % représente environ 4,5 % de la valeur totale des contrats accordés annuellement par ces mêmes organismes.

La Figure 18 démontre que, parmi les répondants au sondage, les avenants représentent une part importante de leurs contrats, soit plus de 16 % de la valeur des contrats publics et près de 12 % de la valeur des contrats privés. Avec une valeur d'avenants aussi importante, tout délai additionnel pour approuver et se faire payer les avenants peut causer des enjeux de liquidités pour les entrepreneurs.

²⁹ KMPG-SECOR. *Revue indépendante de la gestion contractuelle des dépenses supplémentaires associées à des contrats de construction et de services de certains organismes publics québécois*, 10 juin 2013.

Figure 18 : Avenants en pourcentage de la valeur des contrats



6.4.2 L'approbation comme outil de négociation

Les donneurs d'ouvrage ordonnent parfois des avenants exécutoires sans qu'il y ait d'entente sur le prix. D'autres fois, l'approbation des avenants est retardée pour renforcer la position de force du donneur d'ouvrage. On attend aussi parfois jusqu'à la fin des travaux pour approuver les changements, qui ont évidemment déjà été effectués; ce qui cause des retards indus dans les paiements qui y sont rattachés. C'est alors le donneur d'ouvrage qui est en position de force envers l'entrepreneur général et qui s'en sert parfois pour négocier les prix à la baisse.

6.4.3 Les conflits d'intérêts

Il est habituel que le professionnel mandaté pour dessiner les plans soit le même qui approuve les demandes de changements. Le professionnel se trouve alors dans une situation de conflit d'intérêts, car, en approuvant les changements, il peut remettre en cause sa compétence professionnelle en lien avec les plans originaux qu'il a lui-même dessinés. L'approbation par le professionnel équivaut à l'admission qu'il a peut-être commis une erreur dans la conception initiale des plans. Plus le changement sera important en termes de coûts supplémentaires, plus ce conflit d'intérêts deviendra préoccupant. L'approbation d'un changement important envoie le signal au donneur d'ouvrage que le professionnel a peut-être omis certains éléments importants.

La motivation du professionnel de ne pas admettre ces torts afin de préserver sa réputation professionnelle peut donc causer des délais dans l'approbation et le paiement des avenants demandés par l'entrepreneur général.

6.5 Paiements progressifs

6.5.1 Un désaccord avec l'évaluation de l'avancement

Les intervenants responsables pour l'approbation de l'avancement, soit des professionnels mandatés par le donneur d'ouvrage dans bien des cas, ne sont pas toujours d'accord avec le coût ventilé (ou décompte mensuel) produit par l'entrepreneur général. L'évaluation de l'avancement des travaux nécessite un jugement professionnel, ce qui peut donc varier d'une personne à l'autre.

Habituellement, dans l'évaluation de l'avancement des travaux, les professionnels ne considèrent que les matériaux et que les équipements installés. Toutefois, il y a souvent du travail préparatoire nécessaire avant d'installer ces matériaux et ces équipements, par exemple les dessins d'atelier (ou les dessins techniques) ou encore la préfabrication de matériaux et d'équipements. Ceux-ci sont nécessaires pour s'assurer de suivre les plans et devis. L'entrepreneur général devra soumettre les dessins d'atelier à la fin des travaux pour obtenir la retenue. Cependant, le temps passé à préparer les dessins d'atelier est souvent ignoré dans l'évaluation de l'avancement.

Les désaccords entre le donneur d'ouvrage (ou le professionnel) et l'entrepreneur général peuvent donner lieu à des retards de paiement.

6.5.2 Le délai d'approbation de l'avancement et d'autorisation du paiement

Il n'y a pas de délais fixés pour l'approbation de l'avancement, ni pour l'autorisation du paiement. Comme le montre la Figure 15 (à la page 30), l'autorisation du paiement (étape « B », facturation) vient après l'approbation de l'avancement. Néanmoins, étant donné le risque de retards, les entrepreneurs généraux soumettent souvent l'avancement des travaux (coût ventilé) avec leur facture.

6.5.3 Le jeu des quittances

Dans bien des cas, le donneur d'ouvrage (ou le professionnel) ne demande les quittances de l'entrepreneur général qu'à partir du deuxième paiement, ce qui fait en sorte que le délai de paiement aux entrepreneurs spécialisés et autres sous-traitants peut atteindre 30 jours à partir du moment où le paiement à l'entrepreneur général est effectué par le donneur d'ouvrage. Cela représente donc un délai potentiel supplémentaire pour les entrepreneurs spécialisés et les autres sous-traitants ou fournisseurs.

6.6 Autres

6.6.1 Les hypothèques légales abusives

Lorsqu'un sous-traitant publie une hypothèque légale couvrant la valeur de ses travaux, le propriétaire doit retenir un montant suffisant pour payer ces travaux. Lorsque le sous-traitant dénonce un montant supérieur à la valeur estimative de son intervention, ces sommes excédentaires sont gelées inutilement et peuvent créer une pression sur les liquidités de tous les intervenants d'un projet donné.

6.6.2 Le manque de liquidités

Une des causes évidentes des retards de paiement est le manque de liquidités chez le donneur d'ouvrage-promoteur. Parfois, les travaux ont commencé avant que le donneur d'ouvrage-promoteur n'ait clôturé le financement du projet, ce qui peut donc repousser les paiements contractuels.

7. Impacts des retards de paiement

Cette section vise à décrire les impacts économiques découlant des retards de paiement sur les entrepreneurs en construction au Québec. Comme le démontrent les sections précédentes, plusieurs études portant sur le sujet ont été réalisées au cours des dernières années à l'échelle internationale. Ces études ont démontré les impacts économiques importants des retards de paiement sur les entreprises actives dans le secteur de la construction.

L'évaluation des impacts économiques pour le Québec a été réalisée sur la base des données recueillies dans le cadre du sondage auprès des entrepreneurs en construction et à partir d'une revue de la documentation et des données statistiques publiques traitant du sujet.

Les principaux impacts des retards de paiement recensés dans le sondage sont d'abord présentés. Par la suite, une analyse des impacts suivants à l'échelle du Québec est effectuée :

- Gestion des liquidités;
- Coûts de financement;
- Productivité des entreprises;
- Compétitivité de l'industrie;
- Consolidation de l'industrie;
- Insolvabilité.

7.1 Impacts des retards de paiement recensés dans le sondage

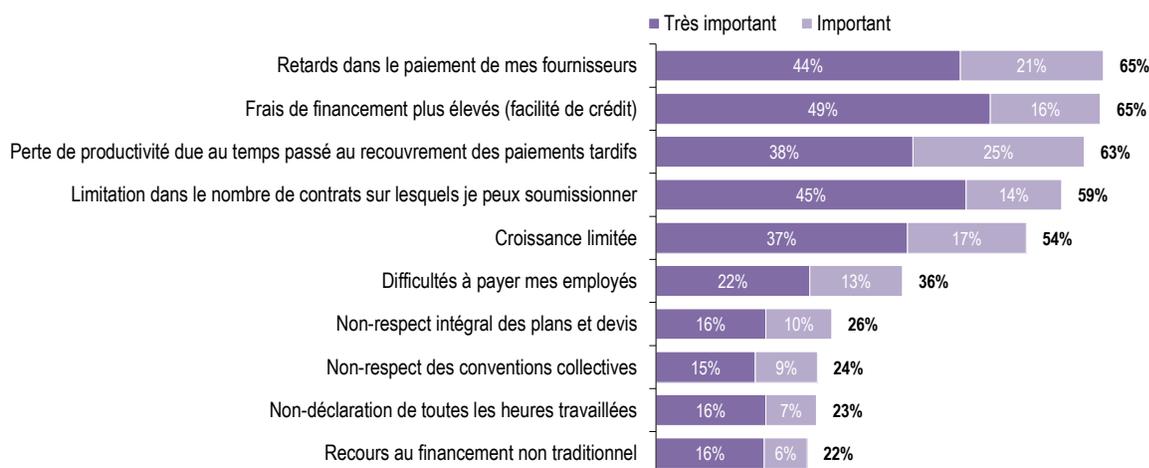
Le sondage mené auprès des entrepreneurs en construction du Québec révèle que les impacts des retards de paiement les plus importants sont les suivants :

- Les retards dans le paiement des fournisseurs (c'est-à-dire, « paie-lorsque-payé »);
- Des frais de financement plus élevés, liés aux facilités de crédit;
- Une perte de productivité causée par le temps passé au recouvrement des paiements tardifs;
- Une limitation dans le nombre de contrats sur lesquels l'entreprise peut soumissionner (ce qui limite la concurrence);
- Une croissance limitée de l'entreprise.

L'impact le plus important selon le sondage, soit les retards dans le paiement des fournisseurs, démontre l'effet ricochet qu'ont les délais de paiement dans l'industrie de la construction. Cette situation, jumelée avec l'interdépendance de plusieurs acteurs sur un chantier donné, ne fait qu'amplifier les délais dans la pyramide des intervenants (voir la Figure 13 à la page 24). Le résultat de cet impact contribue à créer encore plus de retards de paiement.

La croissance limitée de l'entreprise est une conséquence générale d'un manque de liquidités et est difficile à attribuer directement aux retards de paiement. Chose certaine, chaque dollar qui dort dans un compte à recevoir ne peut pas être utilisé par l'entreprise pour d'autres fins (ex. : achat d'équipements).

Figure 19 : Principaux impacts des retards de paiement selon les participants au sondage



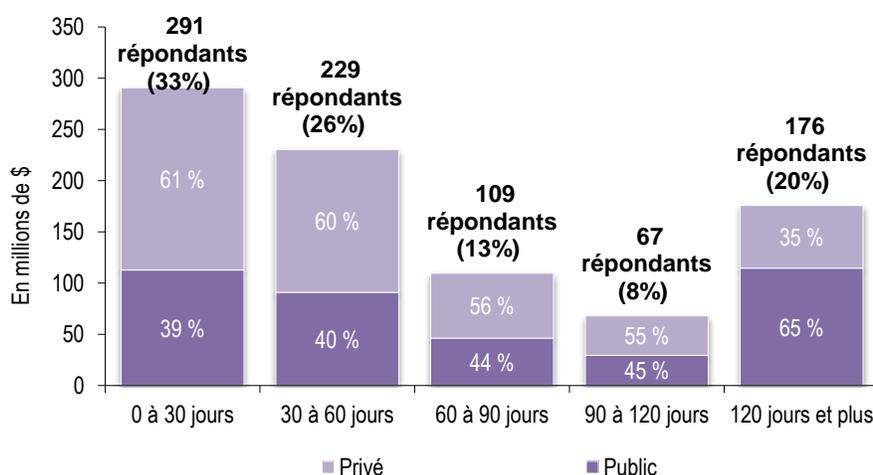
7.2 Gestion des liquidités

La gestion des entrées et des sorties de fonds est à la base des activités des entreprises. Par conséquent, des liquidités doivent être générées afin d'assurer leur pérennité. Les retards dans l'encaissement des comptes à recevoir obligent les entreprises à financer elles-mêmes des sommes importantes durant cette période.

7.2.1 Les comptes à recevoir des entreprises québécoises

Le sondage démontre que les deux tiers des comptes à recevoir des entreprises québécoises du secteur de la construction sont âgés de plus de 30 jours (voir la Figure 20), nuisant considérablement à la disponibilité des liquidités.

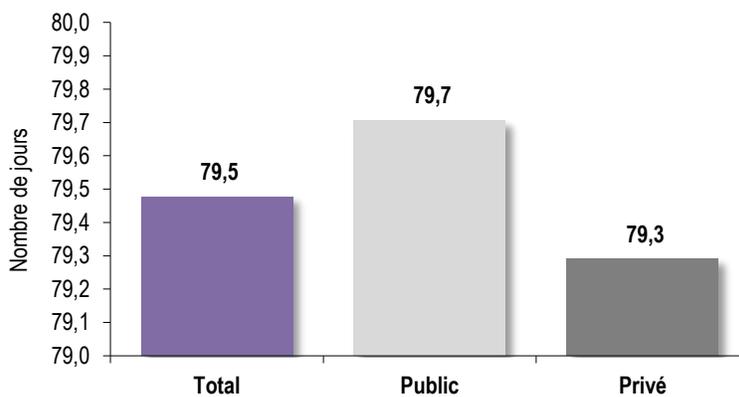
Figure 20 : Âge des comptes à recevoir, par type de donneur d'ouvrage



Note : Idem à la Figure 17 à la page 35.

Par ailleurs, le sondage démontre que le délai moyen de recouvrement des comptes à recevoir est de 79,3 jours au privé et de 79,7 jours au public (voir la Figure 21).

Figure 21 : Délai moyen de recouvrement des comptes à recevoir, par type de donneur d'ouvrage



Notes : Idem à la Figure 8 à la page 10.

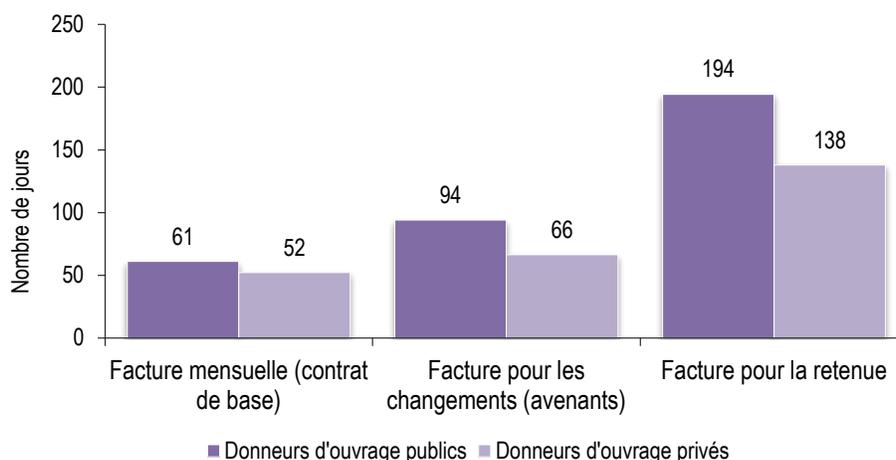
Délai moyen de recouvrement = comptes à recevoir ÷ chiffre d'affaires × 365 jours

Il est à noter qu'aux fins de ce calcul, seul le chiffre d'affaires pour les répondants ayant inscrit leurs comptes à recevoir a été considéré.

En outre, en distinguant le délai moyen en fonction du type de facture, des différences entre les donneurs d'ouvrage publics et les donneurs d'ouvrage privés sont constatées (voir la Figure 22) :

- Pour la facturation mensuelle, le marché public paie en moyenne neuf jours plus tard que le marché privé.
- Dans les contrats publics, les avenants sont payés en moyenne 28 jours plus tard que dans les contrats privés, soit un délai supérieur de 42 %.
- La retenue est libérée en moyenne 56 jours plus tard dans les contrats publics que dans les contrats privés, soit un délai supérieur de 41 %.

Figure 22 : Nombre de jours d'attente moyen avant d'être payé selon le type de facture et le type de marché

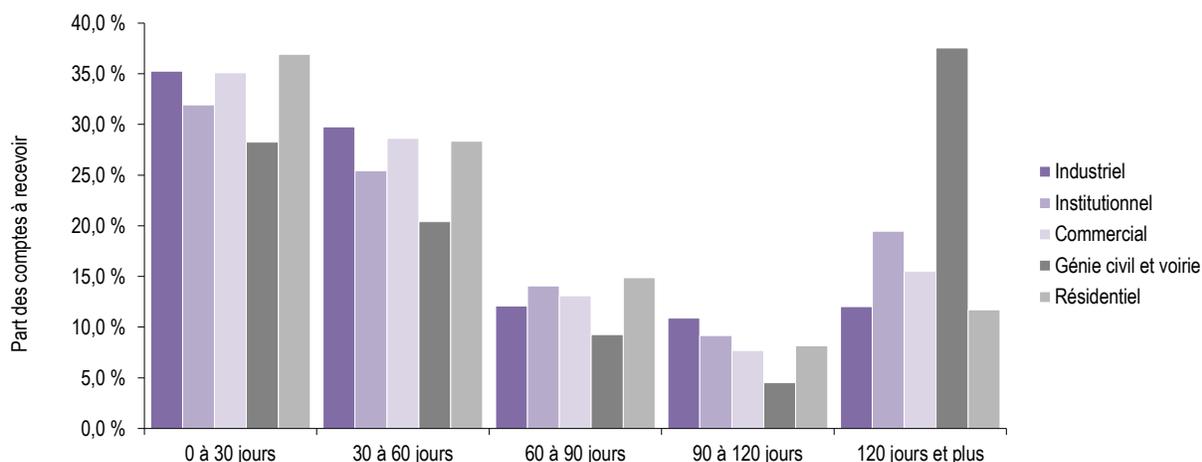


Sources : Idem à la Figure 9 à la page 11.

Il est à noter que les résultats de la Figure 21 diffèrent de ceux de la figure 22. La Figure 21 est basée sur le ratio de rotation des comptes à recevoir (comptes à recevoir ÷ chiffre d'affaires × 365 jours), alors que la Figure 22 est une estimation du délai moyen selon les répondants au sondage.

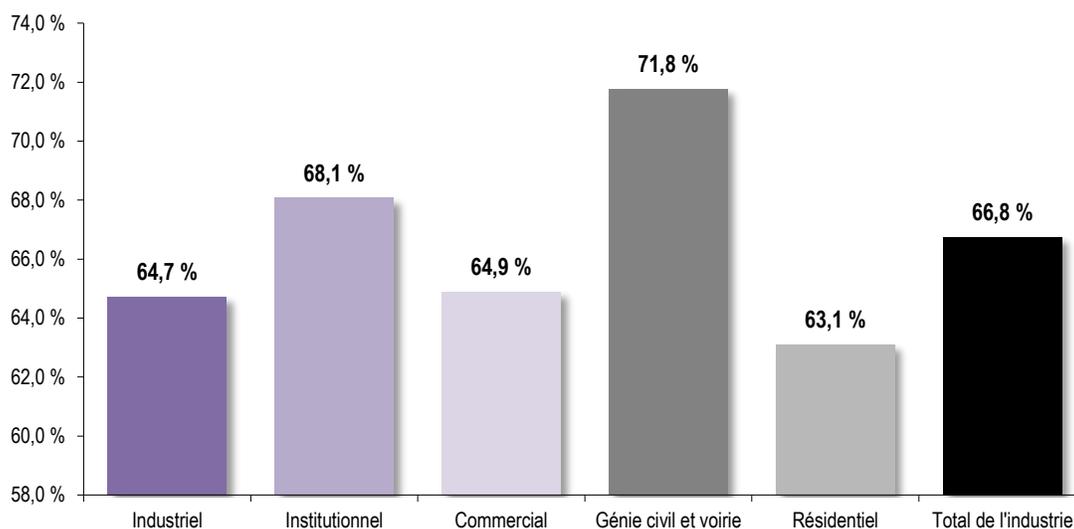
Une analyse des comptes à recevoir par secteur d'activités (voir la Figure 23) permet de noter un comportement similaire de leur âge, à l'exception du secteur Génie civil et voirie.

Figure 23 : Pourcentage des comptes à recevoir par âge et par secteur



La Figure 24 montre que la part des comptes à recevoir dépassant 30 jours varie de 5 points de pourcentage (entre 63,1 % et 68,1 %) pour tous les secteurs, sauf le Génie civil et voirie. Pour ce dernier, la part des comptes à recevoir dépassant 30 jours est près de 72 %, et une bonne partie est âgée de plus de 120 jours.

Figure 24 : Part des comptes à recevoir âgés de plus de 30 jours, par secteur



Les comptes à recevoir âgés de plus de 30 jours représentent 14,5 % du chiffre d'affaires selon les résultats du sondage.

Il est apparent que les retards de paiement représentent un problème dans tous les secteurs d'activités de la construction.

7.2.2 Impact économique

Le sondage démontre que 67 % des comptes à recevoir des entreprises de la construction sont âgés de plus de 30 jours, soit un montant équivalant en moyenne à 15 % de leur chiffre d'affaires. À l'échelle du Québec, cela représente une somme annuelle de plus de 7,2 milliards de dollars dont sont privées les entreprises au-delà du délai de paiement normal de 30 jours. En considérant le taux moyen de rendement des capitaux investis de l'industrie de la construction, l'impact économique pour l'industrie au Québec en termes de rendement annuel potentiel perdu sur les capitaux immobilisés dans les comptes à recevoir au-delà du délai normal s'élève à près de 709 M\$ (Tableau 1).

Tableau 1 : Impact économique du retard de paiement sur la gestion des liquidités

Données de sondage	
% des comptes à recevoir au-delà de 30 jours (total de l'industrie, voir la Figure 24)	66,75 %
Comptes à recevoir au-delà de 30 jours / Chiffre d'affaires (selon le sondage)	14,53 %
Extrapolation totale Québec	
Chiffre d'affaires total de l'industrie de la construction au Québec	49 786 400 000 \$
Valeur monétaire des comptes à recevoir au-delà de 30 jours	7 236 325 294 \$
Taux de rendement des capitaux investis – industrie de la construction ³⁰	9,80 %
Impact économique total – Rendement potentiel perdu sur les capitaux	709 159 879 \$

³⁰ Selon Statistique Canada, *Tableau 180-00031 Statistiques financières et fiscales des entreprises*, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN)

7.3 Coûts de financement

Les retards de paiement ont un impact sur la capacité d'une entreprise à se faire financer ainsi que sur son coût de financement. Généralement, les institutions financières offrent une marge de crédit jusqu'à concurrence des comptes à recevoir de moins de 90 jours. Considérant un délai de paiement normal de 30 jours, une durée plus longue a un coût pour les entreprises. En outre, lorsque le montant à recevoir dépasse 90 jours et représente plus de 10 % du compte à recevoir total du client, le compte client entier devient non admissible pour le calcul de la marge de crédit. Les clients qui affichent des longs délais de paiement pourraient donc ne pas être admissibles à du financement conventionnel par une marge de crédit bancaire. Lorsque le financement des comptes à recevoir par un moyen conventionnel n'est pas possible, les entrepreneurs se financent en partie en repoussant les paiements dus à leurs fournisseurs et sous-traitants.

7.3.1 Les facilités de crédit des entreprises québécoises

Le sondage démontre (sans tenir compte du chiffre d'affaires) que la grande majorité (78 %, voir la Figure 25) des entreprises québécoises de la construction a recours à une facilité de crédit, soit auprès d'une banque (marge de crédit), soit auprès d'une institution financière autre qu'une banque. Environ 22 % des entreprises financent leurs activités, notamment leurs comptes à recevoir, à même leur fonds de roulement. Pour ces dernières, le délai de recouvrement des comptes à recevoir est inférieur à la moyenne (70,8 jours vs 79,5 jours).

Figure 25 : Proportion des répondants possédant une facilité de crédit

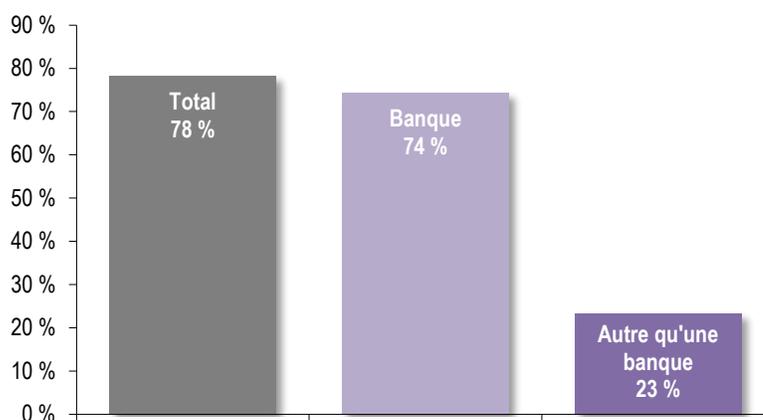


Figure 26 : Solde moyen des facilités de crédit

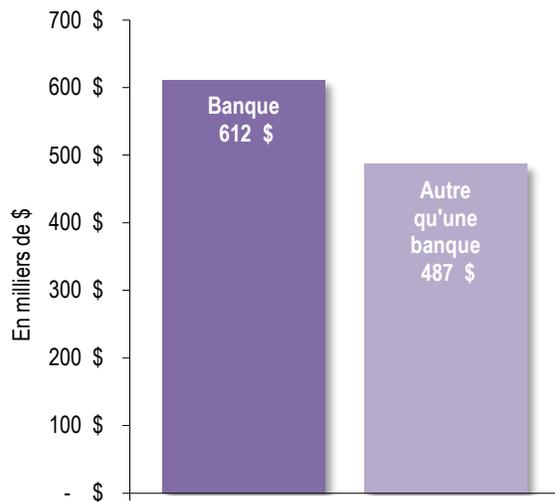
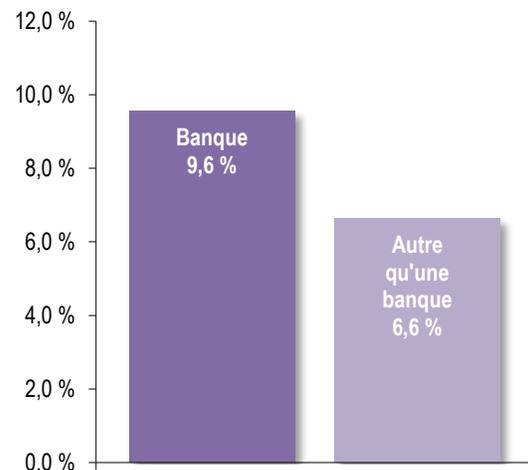
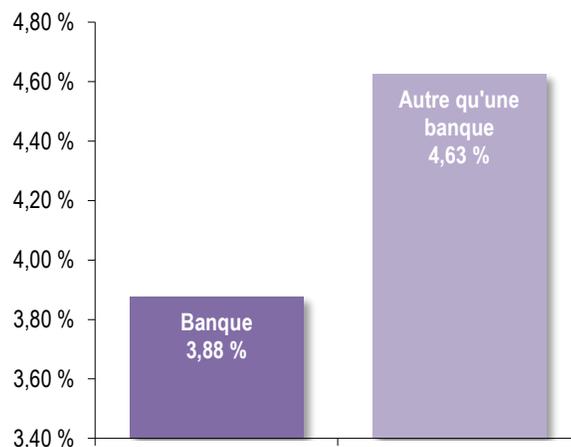


Figure 27 : Solde des facilités de crédit en proportion du chiffre d'affaires



Par ailleurs, le sondage démontre que le solde moyen des marges de crédit bancaire est de 612 k\$ par entreprise, soit 9,6 % de leur chiffre d'affaires. Le taux d'intérêt moyen sur ces marges avoisine les 4 %. Les autres facilités de crédit, qui ont un taux d'intérêt plus élevé, soit près d'un point de pourcentage de plus que les marges de crédit bancaire, sont moins utilisées par les entreprises québécoises de la construction. En effet, le solde moyen ainsi que sa proportion par rapport au chiffre d'affaires sont moins élevés que ceux des crédits bancaires.

Figure 28 : Taux d'intérêt moyen des facilités de crédit



7.3.2 Impact économique

Le sondage démontre que plus des trois quarts des entreprises québécoises du secteur de la construction possèdent une facilité de crédit auprès d'une banque ou d'une autre institution financière. Les autres entreprises utilisent plutôt leur fonds de roulement pour le financement à court terme de leurs activités. L'évaluation de l'impact économique des coûts de financement sur les entreprises prend comme hypothèse que le pourcentage des comptes à recevoir au-delà

de 30 jours représente le pourcentage de la marge de crédit attribuable à un retard de paiement. Ainsi, le sondage démontre que 66,8 % des comptes à recevoir des entreprises de la construction sont âgés de plus de 30 jours. Le calcul de l'impact économique prend donc en compte que 66,8 % du solde des marges de crédit est attribuable aux retards de paiement.

La première étape de calcul consiste à déterminer le chiffre d'affaires pour les entreprises qui possèdent une marge de crédit auprès d'une banque, auprès d'une autre institution bancaire, ou aucune facilité de crédit, puis d'en faire l'extrapolation pour toute l'industrie. Nous nous basons donc sur les données du sondage pour préparer le Tableau 2.

Tableau 2 : Chiffre d'affaires par type de facilité de crédit

Groupe	Données selon le sondage		Chiffre d'affaires de l'industrie (extrapolation)
	Chiffre d'affaires	%	
Entreprises possédant une marge de crédit auprès d'une banque	2 761 885 271 \$	68,8 %	34 248 094 015 \$
Entreprises possédant une marge de crédit auprès d'une autre institution financière	741 757 855 \$	18,5 %	9 197 989 873 \$
Entreprises ne possédant pas de marge de crédit – financement par le fonds de roulement	511 305 116 \$	12,7 %	6 340 316 112 \$
Total	4 014 948 242 \$	100,0 %	49 786 400 000 \$

Ensuite, en appliquant le solde de la marge de crédit, exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires (selon le sondage), ainsi que le taux d'intérêt moyen (selon le sondage) au chiffre d'affaires de l'industrie, cela permet de calculer le coût de financement.

En considérant les proportions des entreprises possédant une marge de crédit auprès d'une banque et d'une institution financière et celles se finançant par leur fonds de roulement, ainsi qu'en considérant le taux moyen respectif de ces outils de financement, l'impact économique annuel pour l'industrie au Québec, en termes de frais d'intérêts, s'élève à plus de 137 M\$. Il s'agit là d'un coût que les entreprises de la construction ne devraient pas avoir à subir.

Tableau 3 : Impact économique du retard de paiement sur les coûts de financement

Entreprises possédant une marge de crédit auprès d'une banque	
% des comptes à recevoir au-delà de 30 jours (total de l'industrie, voir la Figure 24)	66,8 %
Solde de la marge de crédit en % du chiffre d'affaires (selon le sondage, voir la Figure 27)	9,55 %
Taux moyen des marges de crédit (selon le sondage, voir la Figure 28)	3,88 %
Chiffre d'affaires dans l'industrie de la construction au Québec (voir le Tableau 2)	34 248 094 015 \$
Coût en intérêts des entreprises – marge de crédit auprès d'une banque (A)	84 672 485 \$
Entreprises possédant une marge de crédit auprès d'une autre institution financière	
% des comptes à recevoir au-delà de 30 jours (total de l'industrie, voir la Figure 24)	66,8 %
Solde de la marge de crédit en % du chiffre d'affaires (selon le sondage, voir la Figure 27)	6,63 %
Taux moyen des marges de crédit (selon le sondage, voir la Figure 28)	4,63 %
Chiffre d'affaires dans l'industrie de la construction au Québec (voir le Tableau 2)	9 197 989 873 \$
Coût en intérêts des entreprises – marge de crédit auprès d'une autre institution financière (B)	18 838 585 \$
Entreprises ne possédant pas de marge de crédit – financement par le fonds de roulement	
% des comptes à recevoir au-delà de 30 jours (total de l'industrie, voir la Figure 24)	66,8 %
Solde du fonds de roulement en % du chiffre d'affaires (moyenne des soldes pour A et B)	8,09 %
Taux de rendement des capitaux investis – industrie de la construction ³¹	9,80 %
Chiffre d'affaires dans l'industrie de la construction au Québec (voir le Tableau 2)	6 340 316 112 \$
Coût en intérêts des entreprises – financement par fonds de roulement (C)	33 557 545 \$
Impact économique total (A+B+C) – Coûts en intérêts des retards de paiement au-delà de 30 jours	137 068 615 \$

7.4 Productivité des entreprises

Les retards de paiement ont un impact sur la productivité des entreprises du secteur de la construction. Les entrevues réalisées auprès d'entreprises de ce secteur ont démontré que les problèmes suivants liés aux retards de paiement nuisaient à leur productivité :

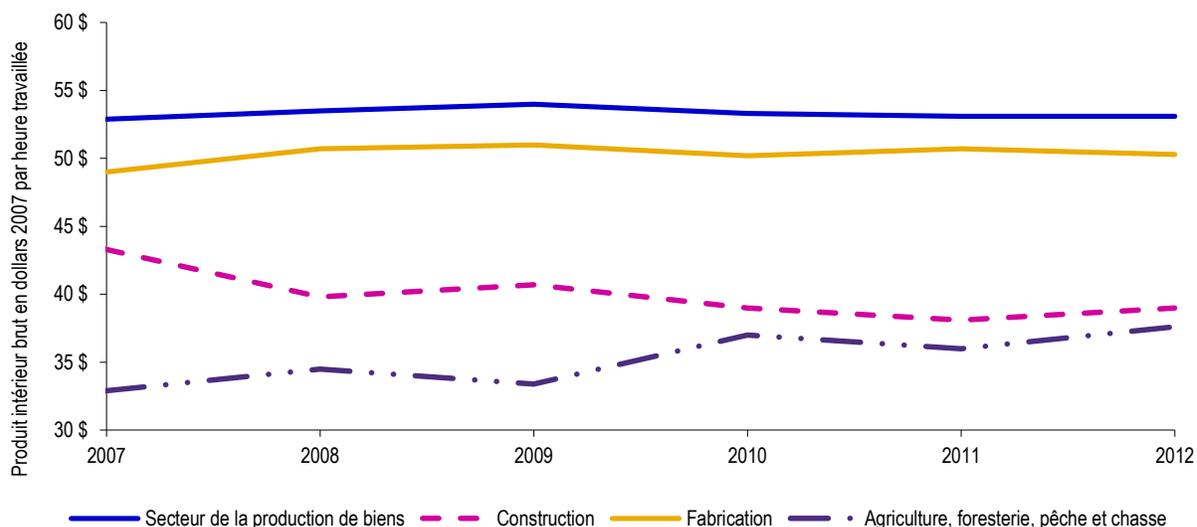
- Une diminution de liquidités disponibles causée par les retards de paiement et, par ricochet, moins de fonds disponibles pour l'achat de machinerie et d'équipement plus performant;
- Une lourdeur administrative de plus en plus fastidieuse (il y a de plus en plus d'exigences administratives contractuelles, telles que des déclarations et des attestations), ce qui demande plus de travail administratif pour une valeur de contrat inchangée;
- Du temps passé à négocier :
 - avec le donneur d'ouvrage pour obtenir les paiements;

³¹ Selon Statistique Canada, *Tableau 180-00031 Statistiques financières et fiscales des entreprises*, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN)

- avec les fournisseurs pour repousser l'échéance de paiement;
- avec les institutions financières ou autres pourvoyeurs de fonds pour financer les comptes à recevoir;
- Des relations de travail néfastes causées par les retards de paiement qui causent une démobilitation chez les employés administratifs dans l'industrie de la construction.

Ces éléments ont notamment pu contribuer à la diminution de la productivité du travail observée au cours des dernières années dans l'industrie de la construction. Entre 2007 et 2012, la productivité du travail de l'industrie est passée de 43,30 \$ à 39,00 \$ par heure travaillée, soit une baisse de près de 10 % (voir la Figure 29). L'industrie de la construction demeure en deçà du niveau du secteur de la production des biens, qui a oscillé autour de 53 \$ par heure travaillée pour la même période. L'industrie de l'agriculture, de la foresterie, de la pêche et de la chasse rattrape l'industrie de la construction en termes de productivité du travail depuis 2007.

Figure 29 : Productivité du travail, secteur des entreprises au Québec, 2007-2012

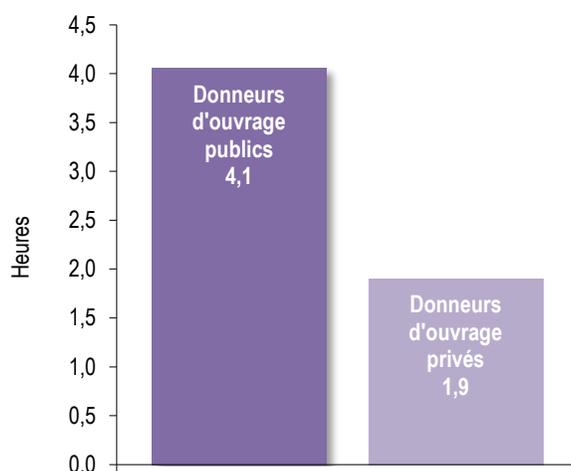


Sources : Statistique Canada. *Tableau 383-0029 – Productivité du travail et variables connexes par industrie du secteur des entreprises, conformes au Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) et au Système de comptabilité nationale (SCN), provinces et territoires* (consulté le 26 mars 2014).
Compilation de Raymond Chabot Grant Thornton.

7.4.1 Le recouvrement des paiements tardifs

Le sondage a démontré que les entreprises québécoises consacrent en moyenne 13 heures par semaine au recouvrement de paiements tardifs, soit 2,1 heures par semaine par tranche de 1 M\$ de revenus. De plus, les entrepreneurs passent en moyenne deux fois plus de temps à recouvrer des paiements tardifs dans des contrats publics que dans des contrats privés (voir la Figure 30). Le temps que les entreprises consacrent au recouvrement de paiements tardifs est du temps improductif qui pourrait être utilisé à meilleur escient.

Figure 30 : Nombre d'heures par semaine consacrées au recouvrement de paiements tardifs, par tranche de millions de dollars du chiffre d'affaires



7.4.2 Impact économique

Les données du sondage démontrent que les entreprises québécoises de l'industrie de la construction consacrent annuellement près de 5,4 M d'heures à recouvrir les paiements tardifs. En considérant que du personnel administratif au sein de ces entreprises s'acquitte de ces tâches, l'impact économique pour l'industrie au Québec en termes de perte de productivité s'élève à plus de 132 M\$.

Tableau 4 : Impact économique du retard de paiement sur la productivité des entreprises

Données de sondage	
Nombre d'heures moyen par <u>semaine</u> consacré à gérer les retards de paiement par tranche de 1 M\$ de revenus (selon le sondage)	2,0757
Nombre d'heures moyen par <u>année</u> consacré à gérer les retards de paiement par tranche de 1 M\$ de revenus (selon le sondage)	107,9
Extrapolation totale Québec	
Chiffre d'affaires total de l'industrie de la construction au Québec	49 786 400 000 \$
Nombre total d'heures perdues dans l'industrie au Québec	5 373 822
Taux horaire moyen – personnel administratif ³²	19,68 \$
Avantages sociaux	25 %
Impact économique – Perte de productivité	132 196 025 \$

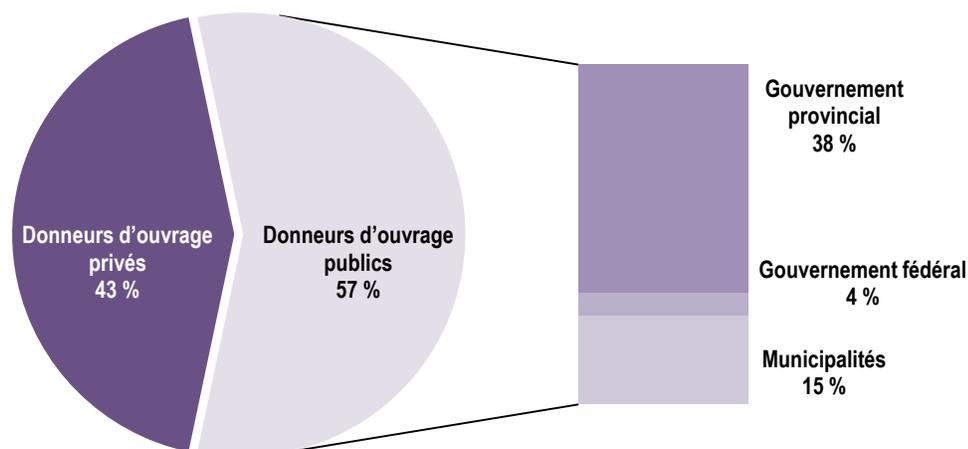
³² Source : Selon Statistique Canada, *Tableau 281-00304 Statistiques financières et fiscales des entreprises*, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN)

7.5 Compétitivité de l'industrie de la construction

7.5.1 Diminution du nombre de soumissionnaires

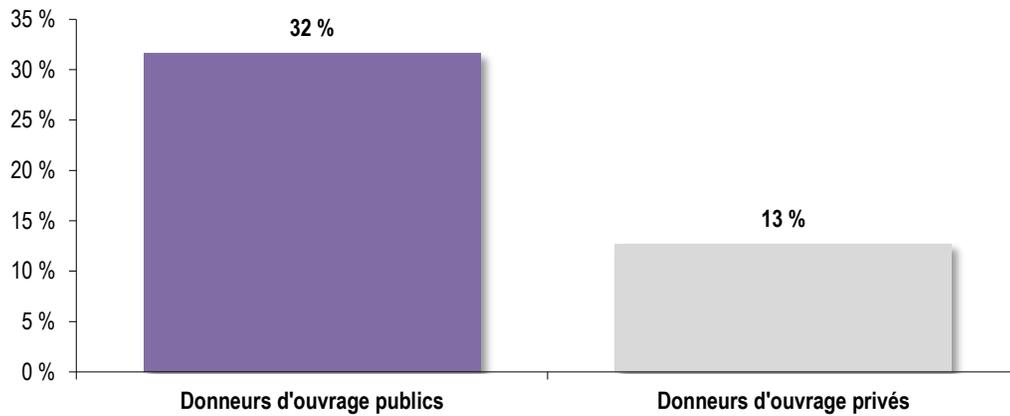
Les retards de paiement ont un impact sur la compétitivité de l'industrie. Les résultats du sondage démontrent que plus des trois quarts (77 %) des entreprises de l'industrie n'ont pas soumissionné sur au moins un contrat en 2013 à cause de la présence de clauses contractuelles abusives quant aux délais de paiement et/ou de la politique de paiement problématique du donneur d'ouvrage ou encore à cause du pressentiment que le projet serait problématique quant aux paiements. La majorité des contrats (57 %) sur lesquels ces répondants ont refusé de soumissionner par crainte de retards de paiement étaient accordés par des donneurs d'ouvrage publics, dont près de 40 % provenaient du gouvernement provincial et 15 % du secteur municipal.

Figure 31 : Répartition des répondants ayant refusé de soumissionner sur un contrat en 2013 à cause de retards de paiement prévus



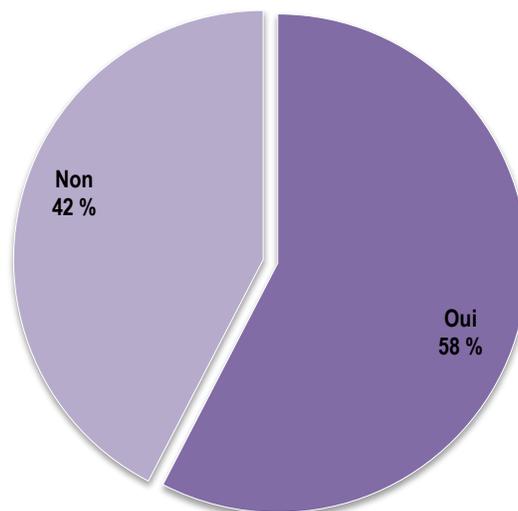
Parmi les entreprises n'ayant pas soumissionné sur un projet en raison de retards de paiement prévus, une nette différence est constatée entre les donneurs d'ouvrage publics et les donneurs d'ouvrage privés (voir la Figure 32). En moyenne, les entrepreneurs ont évité de soumissionner sur presque trois fois plus de contrats provenant de donneurs d'ouvrage publics que de donneurs d'ouvrage privés. Ainsi, en moyenne, pour trois contrats publics effectués, un entrepreneur évite de soumissionner sur un quatrième.

Figure 32 : Nombre de fois qu'un entrepreneur n'a pas soumissionné en proportion du nombre de contrats exécutés, 2013



Enfin, 57,6 % des répondants affirment avoir déjà (donc au moins une fois) inclus dans le prix de leurs soumissions un montant pour pallier au risque de retard de paiement; ceux-ci ont majoré le prix dans 15,7 % de leurs soumissions, en moyenne. Ainsi, près d'une soumission sur dix (9,1 %, soit 57,6 % multiplié par 15,7 %) est majorée pour tenir compte du risque de retard de paiement.

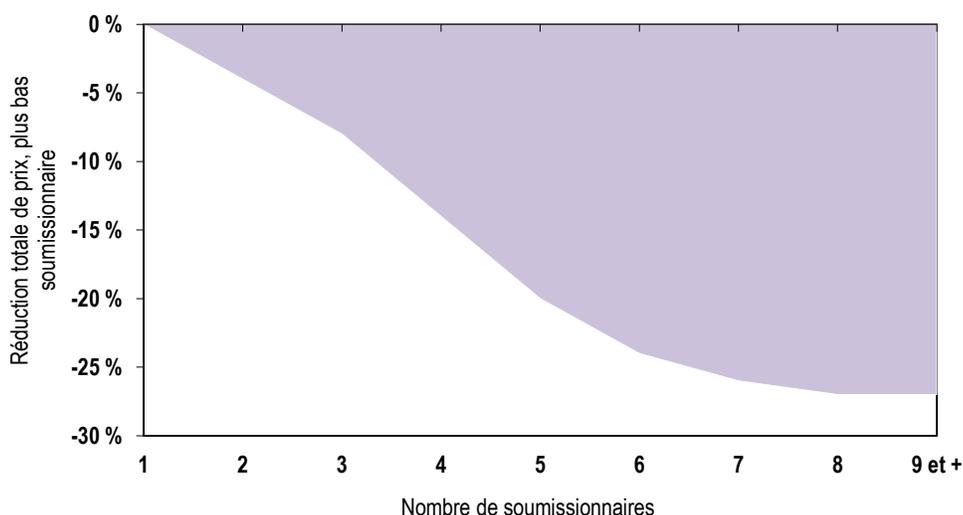
Figure 33 : Répondants ayant inclus un montant dans une soumission pour pallier les risques et les retards de paiement



7.5.2 Coût supplémentaire d'une diminution du nombre de soumissionnaires

Intuitivement, une diminution du nombre de soumissionnaires pour un projet donné influencera de façon négative le coût de ce dernier en raison d'une baisse ou d'une limitation de la concurrence. Une étude publiée dans le *Journal of Construction Engineering and Management* a réussi à démontrer ainsi qu'à quantifier le lien entre le nombre de soumissionnaires et le prix du plus bas soumissionnaire (voir la Figure 34 et le Tableau 5). Les données démontrent que lorsqu'il y a moins de neuf soumissionnaires sur un projet donné, chaque soumissionnaire de moins représente un coût supplémentaire variant entre 1 % et 6 % pour le donneur d'ouvrage. À l'extrême, le fait de n'avoir qu'un soumissionnaire ou d'en avoir au moins huit représente un écart de coût de 27 %.

Figure 34 : Réduction de prix avec l'augmentation du nombre de soumissionnaires



Source : CARR, Paul G., (2005) « An Investigation of the Level of Competition, Pre-Bid Project Estimates and Actual Bid Prices, in the Public Building Sector for the Institutional Construction Market », *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 131, N° 11, November 2005, pp. 1165-1172.

L'étude se base sur un échantillon de 84 contrats et de 438 soumissionnaires; elle cherche à établir la relation entre le nombre de soumissionnaires et l'écart du plus bas soumissionnaire par rapport au prix budgété par le propriétaire.

Compilation de Raymond Chabot Grant Thornton.

Tableau 5 : Réduction de prix avec l'augmentation du nombre de soumissionnaires

Nombre de soumissions	Écart du plus bas soumissionnaire par rapport au budget	Diminution dans le prix du plus bas soumissionnaire	Diminution cumulative dans le prix du plus bas soumissionnaire
1	1,15	—	—
2	1,11	4 %	4 %
3	1,07	4 %	8 %
4	1,01	6 %	14 %
5	0,95	6 %	20 %
6	0,91	4 %	24 %
7	0,89	2 %	26 %
8	0,88	1 %	27 %
9 et +	0,88	Minime	27 %

Sources : *Idem à la Figure 34*

Au Québec, selon le Système électronique d'appel d'offres (SEAO) du gouvernement du Québec, on estime qu'il y a en moyenne 3,6 soumissions par appel d'offres³³. Le prix des contrats publics de construction pourrait donc diminuer de 6 % à 13 % si le nombre de soumissionnaires augmentait (diminution dans le prix du plus bas soumissionnaire entre quatre soumissionnaires *versus* cinq et plus). Avec une valeur de contrats publics estimée à 16 G\$ en 2012 (voir la Figure 10 à la page 22), cela pourrait représenter une économie de 960 M\$ à 2,1 G\$.

Une étude portant sur la tendance des coûts de construction d'autoroutes en Louisiane à la suite des ouragans Katrina et Rita a trouvé une corrélation négative entre le coût de construction et le nombre de soumissionnaires³⁴. Une diminution de la concurrence (nombre de soumissionnaires) est associée à une augmentation des coûts de construction.

Selon une étude pour le Texas Department of Transportation³⁵ portant sur l'évaluation des moyens de réduire les coûts de construction et d'augmenter la concurrence, le prix du plus bas soumissionnaire tend à baisser avec l'augmentation du nombre de soumissionnaires. Toujours selon cette étude et à titre d'exemple, selon un modèle de simulation étalonné, le plus bas prix lorsqu'il y a huit soumissionnaires serait estimé à environ 25 % de moins que s'il n'y avait que deux soumissionnaires, toutes choses étant égales par ailleurs.

7.5.3 Impact économique

L'impact économique sur la compétitivité de l'industrie causé par les retards de paiement est calculé en supposant que les entreprises incluent un montant supplémentaire dans le prix de leur soumission pour pallier les risques de retard de paiement. Les données du sondage démontrent que 9,1 % des soumissions sont ainsi affectées (voir la page 53). Il est raisonnable de supposer que si cela touche 9,1 % des soumissions, donc cela se reflète dans 9,1 % des contrats. En effet, si un soumissionnaire n'est pas en mesure d'être compétitif à cause d'un supplément, il ne l'inclurait pas ou ne soumissionnerait tout simplement pas. En considérant le taux moyen de financement à court terme des entreprises de la construction et le nombre de jours au-delà du délai normal de 30 jours au cours duquel les entreprises doivent financer leurs comptes à recevoir, l'impact économique en termes de coût supplémentaire intégré dans le prix des soumissions est de près de 25 M\$. Au final, c'est la collectivité tout entière qui défraye ces coûts supplémentaires générés indirectement par les pratiques abusives d'une minorité de mauvais payeurs.

³³ Selon une extraction faite à l'aide de l'outil « Analyseur de contrats publics québécois » développé par Branchez-vous (<http://branchez-vous.com/journalimededonnees/analyseurdecontratspublicsquebécois/>). L'extraction porte uniquement sur la catégorie « Services de construction et d'entretien de bâtiment ».

³⁴ Cheng & Wilmot (2007). « Louisiana Highway Construction Cost Trend after Hurricane Katrina and Rita », TRB 2008 Annual Meeting, Washington, D.C., 11 pages.

³⁵ Damjanovic and al. (2009). « Evaluation of ways and procedures to reduce construction cost and increase competition », Texas Transportation Institute, The Texas A&M University System, 181 pages.

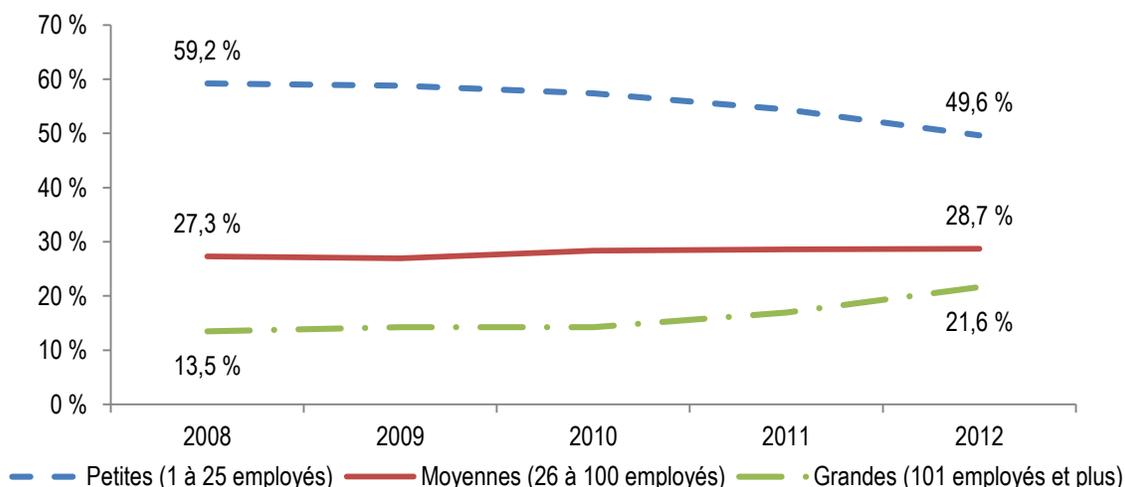
Tableau 6 : Impact économique du retard de paiement sur la compétitivité de l'industrie

Données de sondage	
Pourcentage de contrats dont le prix est majoré pour tenir compte des risques de retard de paiement (voir la page 53)	9,1 %
Extrapolation totale Québec	
Chiffre d'affaires total de l'industrie de la construction au Québec	49 786 400 000 \$
Chiffre d'affaires du secteur de la construction touché	4 514 546 248 \$
Coût du financement (taux moyen pondéré banque et autres, selon le sondage)	4,00 %
Nombre de jours à financer (délai moyen de 79,5 jours selon la Figure 8, page 10, par rapport à un délai normal de 30 jours)	49,5
Impact économique – Coût supplémentaire intégré dans le prix des soumissions	24 459 671 \$

7.6 Consolidation de l'industrie

Le sondage a révélé que le potentiel de croissance limité était un des impacts les plus significatifs sur les entreprises. Lors d'entrevues réalisées avec des entrepreneurs, certains ont mentionné que le manque de liquidités causé par les retards de paiement fait surtout mal aux petites entreprises. La Figure 35 montre une certaine consolidation du marché québécois au cours des cinq dernières années, en se basant sur la masse salariale des entreprises. Les petites entreprises (1 à 25 employés), qui représentaient 59,2 % de la masse salariale en 2008, ne représentent plus que 49,6 % en 2012, soit un recul de 9,6 points de pourcentage. Sur la même période, les grandes entreprises (101 employés et plus) sont passées d'une part de 13,5 % en 2008 à 21,6 % en 2012 de la masse salariale, soit une augmentation de 8,1 points de pourcentage. Cette situation témoigne d'un transfert important des petites entreprises vers les grandes entreprises. Ce constat est cohérent avec les entrevues que nous avons menées.

Figure 35 : Part de la masse salariale totale, industrie de la construction, Québec, 2008-2012



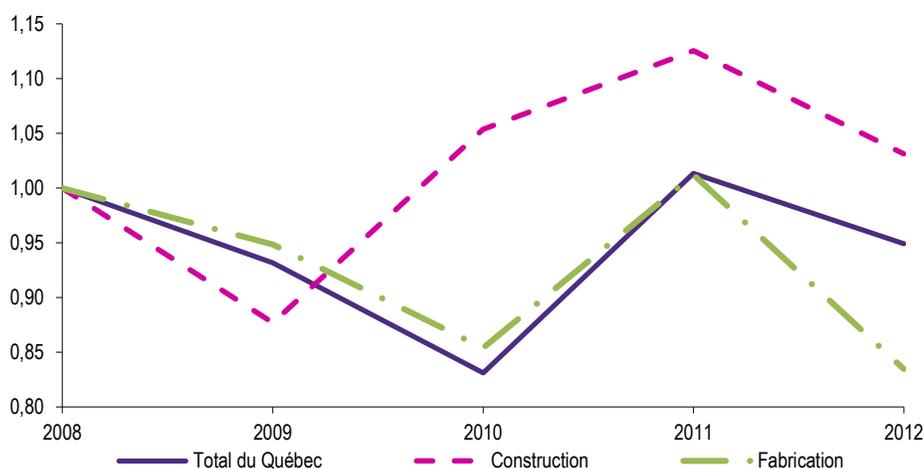
Sources : Commission de la construction du Québec, Direction de la recherche et de la documentation. *Statistiques annuelles de l'industrie de la construction*. Éditions 2008 à 2012.

Compilation et analyse de Raymond Chabot Grant Thornton.

7.7 Insolvabilité

L'industrie de la construction, comparativement à celle de la fabrication et à toutes les industries du Québec, a connu une hausse dans le nombre de dossiers d'insolvabilité (propositions et faillites) au cours des cinq dernières années (voir la Figure 36).

Figure 36 : Évolution dans le nombre de dossiers d'insolvabilité au Québec, 2008-2012



Sources : Bureau du surintendant des faillites Canada. *Statistiques sur l'insolvabilité au Canada*. Rapports 2008 à 2012.
2008 = 1,00
Compilation de Raymond Chabot Grant Thornton.

Une étude récente³⁶ de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), en France, a analysé l'insolvabilité commerciale à la suite de la crise de 2008. Selon les auteurs : « Notre étude met en lumière l'impact très significatif des incidents de paiement sur la probabilité de défaillance. Ce résultat suggère que les retards de paiement jouent un rôle non négligeable dans le processus de défaillance. Or, les PME sont généralement plus pénalisées par les retards de paiement que les grandes entreprises. En effet, alors que ces dernières sont généralement en situation de négocier des conditions avantageuses, les PME doivent s'aligner sur leurs concurrentes. Ainsi, le crédit commercial interentreprises conduit les petites entreprises, dont l'accès au crédit bancaire est par ailleurs structurellement plus difficile, à financer les plus grandes. »

Une enquête australienne³⁷ au sujet de l'insolvabilité dans l'industrie de la construction rapporte que les causes les plus importantes de l'échec des entreprises de la construction sont les suivantes :

- Gestion stratégique inadéquate;
- Liquidités insuffisantes;
- Lacunes dans le contrôle financier.

³⁶ Denis Fougère, Cécile Golfier, Guillaume Horny et Elisabeth Kremp. *Quel a été l'impact de la crise de 2008 sur la défaillance des entreprises ?* Insee, Économie et statistique n° 462-463, 2013.

³⁷ Collins, Bruce. *Independent Inquiry into Construction Industry Insolvency in NSW*. NSW Government. November 2012.

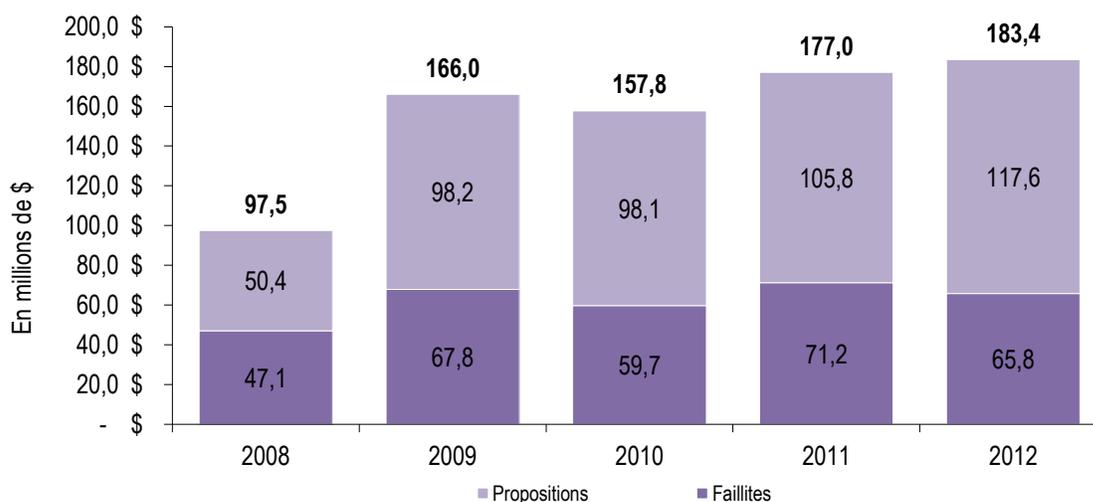
L'enquête a également fait état de la situation des paiements dans l'industrie de la construction australienne. Elle révèle que c'est une pratique courante de repousser l'échéance des paiements aux sous-traitants ou de les réduire, lesquels représentent approximativement 80 % des demandes de paiements progressifs basés sur l'avancement des travaux.

Un projet de recherche appuyé par le Bureau du surintendant des faillites du Canada et réalisé par le professeur Benoit-Mario Papillon³⁸ aborde le calcul du coût de l'insolvabilité. Ce coût est composé des éléments suivants :

- Coûts directs : Ils comprennent les frais des avocats, des syndics et d'autres professionnels impliqués dans l'administration d'une faillite de même que la valeur du temps des gestionnaires qui y est consacré;
- Pertes financières des créanciers : Elles correspondent au montant total des créances moins les dividendes qui leur sont versés à la suite de l'application des procédures;
- Autres pertes financières : Elles font référence aux coûts pour les autres parties prenantes à l'entreprise (actionnaires, employés, clients).

Selon M. Papillon, dans la majorité des cas, la valeur des actifs dont dispose l'entreprise au moment de son insolvabilité sera à peine suffisante pour couvrir les coûts directs de l'insolvabilité. Il conclut donc que le montant des passifs déclarés fournit un ordre de grandeur des pertes financières des créanciers. La Figure 37 montre qu'au cours des cinq dernières années, à l'exception de 2008, les passifs déclarés par les entreprises en procédure d'insolvabilité se situaient entre 166 M\$ et 183 M\$.

Figure 37 : Passifs déclarés au moment du dépôt du dossier d'insolvabilité, secteur de la construction, Québec, 2008-2012

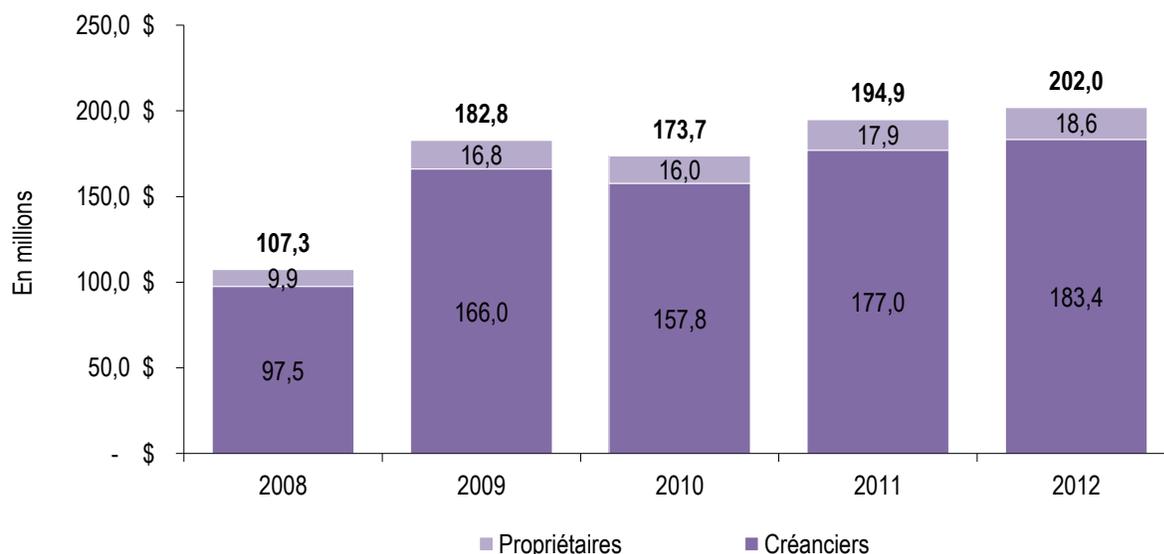


Sources : Bureau du surintendant des faillites Canada. *Statistiques sur l'insolvabilité au Canada*. Rapports 2008 à 2012.
Compilation de Raymond Chabot Grant Thornton.

³⁸ Papillon, Benoit-Mario. *Analyse du coût d'insolvabilité commerciale et de sa distribution*. Université du Québec à Trois-Rivières, 7 octobre 2011.

Toujours selon M. Papillon, les bailleurs de fonds des entreprises n'incluent pas seulement les créanciers, mais aussi leurs propriétaires. Les pertes liées à l'insolvabilité commerciale incluent donc à la fois celles des créanciers et celles des propriétaires. Selon Statistique Canada (Tableau 180-0003 – Statistiques financières et fiscales des entreprises, Canada, 2011), le ratio de capital-actions et du surplus d'apports sur les passifs dans l'industrie de la construction était de 0,10. En d'autres termes, pour chaque dollar de passif, il y avait en moyenne 0,10 \$ de capital-actions et de surplus d'apports, soit l'apport financier des propriétaires. Nous excluons les bénéfices non répartis de l'avoir de l'entreprise, car nous supposons qu'une entreprise en état d'insolvabilité n'en a certainement plus. La Figure 38 montre que les pertes financières estimées des créanciers et des propriétaires dépassaient 200 M\$ en 2012.

Figure 38 : Pertes financières estimées des créanciers et des propriétaires, secteur de la construction, Québec, 2008-2012



Sources : Bureau du surintendant des faillites Canada. *Statistiques sur l'insolvabilité au Canada*. Rapports 2008 à 2012.

Statistique Canada. Tableau 180-0003 – Statistiques financières et fiscales des entreprises, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).

Compilation et analyse de Raymond Chabot Grant Thornton.

7.8 Sommaire des impacts

Notre analyse démontre que l'impact économique négatif quantifiable sur l'industrie de la construction au Québec relatif aux retards de paiement s'élève à plus d'un milliard de dollars annuellement.

Tableau 7 : Sommaire des impacts des retards de paiement

Titre de l'impact	Impact économique
Gestion des liquidités – Rendement potentiel perdu sur les capitaux (Tableau 1)	709 159 879 \$
Coûts de financement – Coûts en intérêts des délais de paiement au-delà de 30 jours (Tableau 3)	137 068 615 \$
Productivité des entreprises – Perte de productivité (Tableau 4)	132 196 025 \$
Compétitivité de l'industrie – Coût supplémentaire intégré dans le prix des soumissions (Tableau 6)	24 459 671 \$
TOTAL	1 002 884 190 \$

8. Solutions proposées

8.1 Introduction

D'entrée de jeu, il importe de préciser que la présente section a pour prémisse une proposition de loi détaillée pour contrer les retards de paiement qui a été réfléchi par la Coalition. Afin d'éviter toute interprétation erronée, la Coalition précise qu'elle reconnaît et respecte la prérogative du gouvernement d'adopter des lois et elle se dissocie de tous ceux qui voudraient laisser entendre qu'elle tente de se substituer au législateur en présentant à l'annexe 1 les paramètres essentiels de cette proposition visant à contrer les retards de paiement dans les contrats de travaux de construction.

Sa volonté était plutôt de faire un exercice sérieux et de déterminer dans quelle mesure cette proposition, dans ses éléments essentiels, pourrait réduire les délais de paiement actuels dans l'industrie de la construction au Québec. Un tel exercice s'avérait nécessaire à la fois pour :

- prévoir les paramètres appropriés et leurs mécanismes de fonctionnement afin de s'assurer de leur applicabilité; et
- mesurer et quantifier les impacts éventuels de l'application des paramètres.

L'exercice a permis de constater que les paramètres proposés seraient valables et auraient des impacts économiques positifs.

La Coalition souhaite donc lancer la réflexion et a fait l'effort de soumettre une proposition de paramètres concrets, laquelle demeure une base d'échange.

8.2 Présentation

Afin de minimiser les causes (section 6) et de réduire les impacts (section 7) des retards de paiement, la Coalition appuie la proposition de paramètres pour contrer les retards de paiement dans l'industrie de la construction, lesquels devraient être d'application obligatoire.

Mise en garde

Ce qui suit consiste en un résumé des paramètres proposés. RCGT a mis l'accent sur les éléments quantifiables en termes d'impact économique. Cela n'a pas pour objectif de réduire l'importance des autres mesures identifiées dans la proposition de la Coalition. Voir l'annexe 1 pour les principaux paramètres proposés par la Coalition.

8.2.1 Objet

Les paramètres proposés ont pour objet de faciliter et d'éviter les retards de paiement du prix des contrats de travaux de construction et de limiter ainsi les conséquences néfastes occasionnées par de longs délais de paiement dans l'industrie de la construction.

8.2.2 Champ d'application

Les paramètres proposés sont d'ordre public; toute disposition contractuelle contraire serait nulle et sans effet.

Les paramètres proposés encadrent tous les contrats de construction dans les domaines privé et public, à l'exception des :

- Contrats de construction inférieurs à 25 000 \$;
- Contrats de construction de petits bâtiments résidentiels et de rénovation d'unités privatives d'habitation.

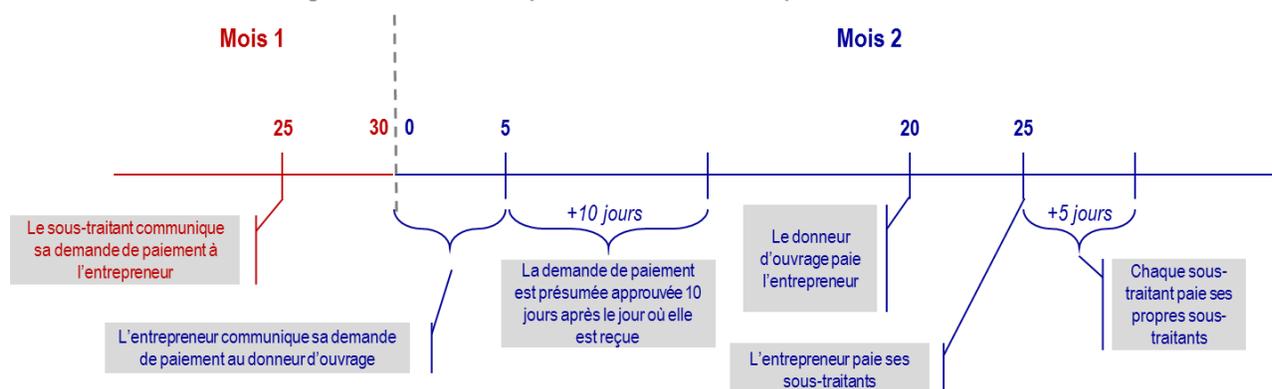
8.3 Description

8.3.1 Paiements mensuels

L'entrepreneur et le sous-traitant doivent émettre des demandes de paiement mensuellement (selon le pourcentage d'avancement des travaux). Une demande de paiement peut être refusée en totalité ou en partie par le débiteur (le donneur d'ouvrage ou l'entrepreneur général), qui a dix jours pour le faire, à défaut de quoi, la demande de paiement est présumée approuvée. En cas de refus, un avis doit être envoyé au demandeur et un montant équivalent à la partie refusée peut être retenu par le débiteur.

L'horizon temporel du traitement des paiements est présenté dans la figure ci-dessous. Le délai de paiement pour l'entrepreneur général ne devrait pas dépasser 20 jours; celui pour les sous-traitants sera de 30 jours ou plus (selon son niveau dans la pyramide de sous-traitance du projet).

Figure 39 : Horizon temporel du traitement d'un paiement mensuel



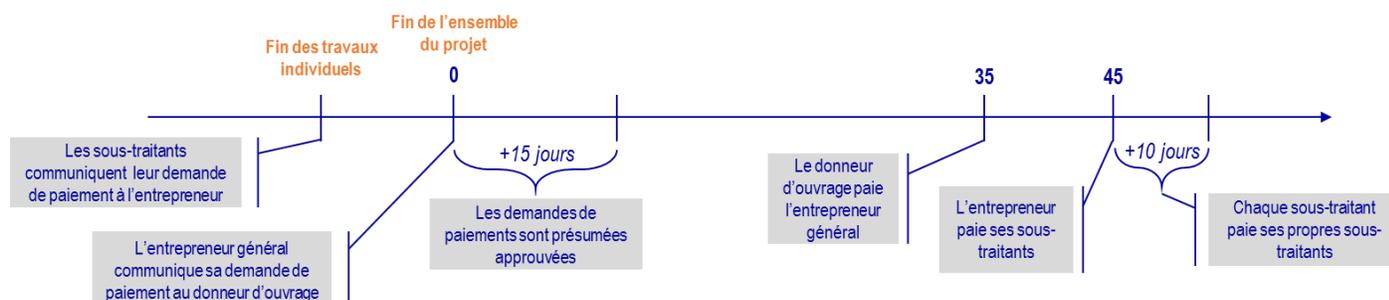
Dans les paramètres proposés, des dispositions sont prévues pour encadrer la gestion des paiements. Les montants en souffrance portent un intérêt minimal au taux légal majoré de l'indemnité additionnelle (Article 1619 du Code civil du Québec) et sont exigibles à compter du moment où le paiement devient exigible.

8.3.2 Retenues

Un contrat peut prévoir un montant de retenue conventionnelle d'un maximum de 10 % de la valeur totale du contrat. Une demande de paiement de retenue conventionnelle peut être refusée en totalité ou en partie par le débiteur, qui a 15 jours suivant la fin de l'ensemble des travaux pour le faire, à défaut de quoi, la demande de paiement est présumée approuvée. En cas de refus, un avis doit être envoyé au demandeur et un montant équivalent à la partie refusée peut être retenu par le débiteur.

L'horizon temporel du traitement des retenues est présenté dans la figure ci-dessous. L'entrepreneur général devrait se faire payer la retenue 35 jours après la fin de l'ensemble du projet; les sous-traitants seront payés dans les 45 jours ou plus (selon leur niveau dans la pyramide de sous-traitance du projet) suivant la fin de l'ensemble du projet.

Figure 40 : Horizon temporel du traitement d'une retenue



Dans les paramètres proposés, des dispositions sont prévues pour encadrer la gestion des paiements. Les montants en souffrance portent un intérêt minimal au taux légal majoré de l'indemnité additionnelle (Article 1619 du Code civil du Québec) et sont exigibles à compter du moment où le paiement devient exigible.

8.3.3 Suspension des travaux ou résiliation du contrat

Lorsqu'un paiement mensuel n'a pas été versé dans les délais prescrits, l'entrepreneur ou le sous-traitant est en droit de suspendre l'exécution des travaux ou de résilier le contrat, suite à un préavis suffisant. L'objectif est d'imposer des conséquences aux débiteurs à la suite du non-respect des paramètres imposés. Les mesures de suspension ou de résiliation sont inapplicables lorsqu'un intervenant-décideur est saisi du différend.

8.3.4 Intervenant-décideur

Le principe de l'intervenant-décideur est d'avoir un processus qui permet de régler des différends de façon relativement simple et rapide. C'est une personne qui tranche un différend entre toutes les parties à un même contrat, en fonction de l'ensemble du cadre juridique et contractuel applicable. Il gère l'administration de la preuve et des auditions. Il est choisi par les deux parties au contrat.

L'intervenant-décideur doit remettre sa décision de façon écrite au plus tard 30 jours après la transmission d'un avis de différend. La décision de l'intervenant-décideur est exécutoire de façon immédiate.

8.4 Impacts

8.4.1 Meilleur équilibre des pouvoirs entre les intervenants

Le mode de fonctionnement actuel ne permet pas d'imposer le respect des clauses contractuelles de paiement. En effet, on peut retenir ou retarder des paiements, ce qui a un impact financier important sur tous les intervenants. Les paramètres proposés visent à rééquilibrer le pouvoir parmi les intervenants à tous les niveaux de la chaîne :

- Les paramètres encadrent les délais auxquels on ne pourra déroger étant donné qu'ils seront d'ordre public;
- La suspension des travaux (en allant jusqu'à la résiliation du contrat) est permise lorsqu'un paiement mensuel n'a pas été versé dans les délais prescrits;
- Seule la portion liée au désaccord peut être retenue sur un paiement mensuel ou sur une retenue, et une fois le désaccord réglé, le paiement devra être effectué;
- Dans le cas où les parties en cause n'arrivent pas à s'entendre, un intervenant-décideur tranchera et soumettra sa décision quant au règlement du litige.

Les points mentionnés ci-dessus obligent les débiteurs à payer les sommes dues dans un délai raisonnable, ce qui rééquilibre le pouvoir parmi les intervenants.

8.4.2 Délais plus courts pour l'approbation de l'avancement des travaux et les autorisations de paiement

La bureaucratie derrière la gestion des contrats de construction est lourde et inefficace. De nombreuses approbations et autorisations sont nécessaires à l'émission d'un paiement (mensuel ou retenue) et bien souvent les délais prescrits ne sont pas respectés. Les paramètres proposés remédient à ce problème grâce à ces éléments :

- Introduction de délais de paiement stricts et obligatoires;
- Instauration d'une charge d'intérêts appliquée sur les paiements en retard;
- Possibilité pour l'entrepreneur ou le sous-traitant de suspendre les travaux;
- Possibilité pour l'entrepreneur ou le sous-traitant de résilier le contrat;
- Mise en place de l'intervenant-décideur, ce qui favorise le respect des paramètres proposés.

Ces éléments auront un impact financier sur les mauvais payeurs, ce qui les encouragera fortement à être plus proactifs dans l'approbation de l'avancement des travaux et l'autorisation des paiements. Cela implique donc une revue du fonctionnement des donneurs d'ouvrage concernant les processus d'approbation et de paiement.

8.4.3 Règlement plus rapide des différends

La mise en place de l'intervenant-décideur devrait avoir un effet positif important. Nous notons les bénéfices suivants :

- Une diminution des délais de paiement grâce à un règlement rapide des différends avec décision exécutoire (délai maximal prévu de 30 jours);
 - Ceci est une nette amélioration par rapport aux délais connus, pour le règlement de différends devant les tribunaux, qui atteint plusieurs mois habituellement, voire des années;
- Une diminution de la judiciarisation des mécontentes puisque l'intervenant-décideur devrait être en mesure de régler la grande majorité des cas;
- Une incitation pour les parties au contrat de s'entendre et ainsi d'éviter d'avoir recours à l'intervenant-décideur.

8.4.4 Diminution de la valeur et de l'âge des comptes à recevoir

Pour les raisons énumérées dans la section précédente, les paramètres proposés favoriseront un paiement plus rapide des factures. Le délai entre la dépense de l'entrepreneur ou du sous-traitant et l'encaissement du revenu de celui-ci en sera donc réduit. De ce fait découleront une valeur et un délai de recouvrement des comptes à recevoir plus court.

Cette amélioration des liquidités devrait contrer le phénomène de consolidation de l'industrie expliqué à la page 56. De plus, une meilleure situation des liquidités dans les entreprises devrait faire en sorte de réduire nombre de dossiers d'insolvabilité et ainsi l'impact économique négatif de ceux-ci.

8.4.5 Réduction de l'utilisation de la marge de crédit

La raison principale pour laquelle les entrepreneurs et les sous-traitants utilisent une marge de crédit est que le paiement des factures mensuelles (et de la retenue) est généralement effectué avec plusieurs semaines de retard. Pour supporter les dépenses courantes, les entrepreneurs et les sous-traitants doivent donc faire appel à une marge de crédit.

8.4.6 Réduction des coûts des projets

Les paramètres proposés accéléreront les délais de paiement (mensuels et de retenues) ce qui permettra aux entrepreneurs et aux sous-traitants d'économiser sur leurs dépenses d'intérêts relatives à leurs marges de crédit. Ce faisant, leur productivité et niveau de compétitivité s'en trouveront améliorés.

Le sondage a également révélé que 77 % (voir page 52) des répondants ont évité de soumissionner sur au moins un contrat en 2013 à cause de la présence de clauses contractuelles abusives quant aux délais de paiement et/ou de la politique de paiement problématique du donneur d'ouvrage ou encore à cause du pressentiment que le projet serait problématique quant aux paiements. Une réduction des retards de paiement devrait donc augmenter le nombre de soumissionnaires et ainsi réduire le coût des projets, comme démontré dans la Figure 34 et le Tableau 5 à la page 54.

De plus, on estime que 9,1 % des contrats (page 55) incluent un montant supplémentaire pour pallier aux risques de retards de paiement. Ainsi, la réduction des risques de retard de paiement aura pour effet de réduire le coût des projets.

La mise en commun de tous les impacts de l'entrée en vigueur des paramètres proposés devrait avoir pour effet de réduire le coût des projets des constructions à moyen long terme.

8.5 Impacts économiques quantifiables positifs découlant des paramètres proposés

L'analyse de l'impact économique des retards de paiement présentée à la section 7 démontre l'étendue des enjeux monétaires pour les entreprises du secteur de la construction. Les paramètres proposés permettraient de limiter certains des impacts sur les entreprises. Cette section vise à présenter l'impact économique positif découlant des paramètres proposés décrits ci-dessus. Il est assumé que ces paramètres auraient un impact sur la gestion des liquidités des entreprises ainsi que sur les coûts en intérêts des délais de paiement au-delà de 30 jours. Ils auraient également un impact sur la productivité et la compétitivité des entreprises, considérant qu'un nombre moindre d'entre elles seraient touchées par la problématique des retards de paiement.

8.5.1 Hypothèses

Les calculs de l'impact économique positifs découlant des paramètres proposés pour contrer les retards de paiement dans l'industrie de la construction ont été effectués sur la base des hypothèses présentées ci-dessous.

- Chiffre d'affaires des sous-secteurs de l'industrie de la construction sur lesquels les paramètres proposés ne seraient pas applicables puisque les enjeux seraient de nature différente selon la Coalition :
 - Une portion de l'industrie ne serait pas touchée par les paramètres proposés : les contrats de construction de petits bâtiments résidentiels et de rénovation d'unités privatives d'habitation. Il est estimé que dans le

secteur résidentiel, qui représente 48 % du chiffre d'affaires total de l'industrie (Figure 11 de la page 23), 80 %³⁹ du chiffre d'affaires généré ne serait pas affecté par les paramètres.

- Les contrats de construction inférieurs à 25 000 \$ sont exclus du champ d'application. Nous estimons que ceci représente 5 %⁴⁰ du chiffre d'affaires du secteur. Le 5 % est une estimation pour le secteur public que nous retenons également pour le secteur privé.
- Le chiffre d'affaires de l'industrie qui serait soumis aux paramètres proposés est 29,1 G\$, soit 58 % du total (voir ci-dessous).

Chiffre d'affaires total de l'industrie (Figure 10 à la page 22)	49 786 400 000 \$
<u>Moins :</u>	
Partie du secteur résidentiel (80 % selon l'APCHQ). Le secteur résidentiel représente 23,958 G\$ en 2012.	(19 166 620 730 \$)
Contrats de moins de 25 000 \$ (5 %). Calculé sur le chiffre d'affaires total de l'industrie moins la partie du secteur résidentiel exclue.	(1 530 988 964 \$)
Chiffre d'affaires exclu	(20 697 609 693 \$)
Chiffre d'affaires résiduel	29 088 790 307 \$

8.5.2 Résultats

L'impact économique positif sur l'industrie de la construction découlant des paramètres proposés est présenté dans les tableaux suivants. En fonction des hypothèses présentées ci-dessous, l'impact économique positif s'établit comme suit en fonction des quatre types d'impact analysés à la section 7.

- **Impact sur la gestion des liquidités** : La réduction du délai de recouvrement des comptes à recevoir augmentera les liquidités dans les entreprises. À l'échelle du Québec, cela représente une somme annuelle de plus de 3 milliards de dollars dont pourront bénéficier les entreprises; cela représente plus de 296 M\$ en termes de rendement annuel potentiel sur ces capitaux supplémentaires (Tableau 9). Pour faire ce calcul, nous avons comparé l'âge des comptes à recevoir des répondants au sondage avant et après la mise en œuvre des paramètres proposés (Tableau 8).

Les paiements mensuels aux entrepreneurs généraux se feront dans un délai maximal de 20 jours selon les paramètres proposés. Ceux aux sous-traitants se feront dans les 30 jours pour le premier niveau, 35 jours pour le second (les sous-sous-traitants), et ainsi de suite.

³⁹ Selon une estimation de l'APCHQ.

⁴⁰ Statistiques sur les contrats des organismes publics du réseau de l'Administration gouvernementale, 2012-2013, Québec. La valeur des contrats de gré à gré de travaux de construction a varié entre 4 % et 5 % entre 2011 et 2013; 5 % ont été retenues aux fins de calculs. Le seuil pour l'attribution des contrats de gré à gré est établi à 25 000 \$, toutefois des dispositions particulières permettent d'allouer des contrats de gré à gré d'une valeur supérieure au seuil; l'estimation de 5 % est donc conservatrice.

Le paiement de la retenue à l'entrepreneur général se fera au plus tard 35 jours suivant la fin de l'ensemble des travaux. Celui aux sous-traitants se fera dans les 45 jours pour le premier niveau, 55 jours pour le deuxième niveau (les sous-sous-traitants), et ainsi de suite.

Aux fins de calculs, nous éliminons donc les comptes à recevoir au-delà de 35 jours dans le cas des entrepreneurs généraux puis de 60 jours pour les sous-traitants. Cela permet de tenir compte des délais prévus dans les paramètres proposés concernant les paiements mensuels et des retenues.

Tableau 8 : Âge des comptes à recevoir avant et après la mise en œuvre des paramètres proposés

A) Âge des comptes à recevoir avant la mise en œuvre des paramètres proposés

(En millions \$)

Fourchette d'âge	(répartition entre entrepreneurs généraux et sous-traitants selon le sondage)		Total (selon le sondage)
	Entrepreneurs généraux	Sous-traitants	
0 à 30 jours	108,4	182,3	290,7
30 à 60 jours	76,8	153,7	230,5
60 à 90 jours	32,1	77,5	109,5
90 à 120 jours	18,7	49,2	67,9
120 jours et plus	85,4	90,2	175,7
Total	321,4	552,8	874,2

B) Âge des comptes à recevoir après la mise en œuvre des paramètres proposés

(En millions \$)

Fourchette d'âge	Entrepreneurs généraux (élimination des comptes au-dessus de 35 jours)	Sous-traitants (élimination des comptes au-dessus de 60 jours)	Total
0 à 30 jours	108,4	182,3	290,7
30 à 60 jours	12,8 (5 jours / 30 jours X 76,8 M\$)	153,7	166,5
60 à 90 jours			0,0
90 à 120 jours			0,0
120 jours et plus			0,0
Total	121,2	335,9	457,1

C) Augmentation des liquidités (écart entre A et B)

(En millions \$)

	Entrepreneurs généraux	Sous-traitants	Total
Augmentation des liquidités	200,2	216,9	417,1

Tableau 9 : Impact économique positif des paramètres proposés sur la gestion des liquidités

Données de sondage	
<u>Diminution</u> des comptes à recevoir (Tableau 8)	417 103 125 \$
Chiffre d'affaires selon le sondage	4 014 948 242 \$
<u>Diminution</u> des comptes à recevoir / Chiffre d'affaires	10,39 %
Extrapolation totale Québec	
Chiffre d'affaires total de l'industrie de la construction au Québec <u>soumis aux paramètres proposés</u>	29 088 790 307 \$
<u>Diminution</u> des comptes à recevoir pour l'industrie de la construction au Québec	3 021 963 075 \$
Taux de rendement des capitaux investis – industrie de la construction ⁴¹	9,80 %
Impact économique positif total – Rendement potentiel sur les capitaux additionnels	296 152 381 \$

Les calculs de l'impact suivent la même logique que celle expliquée dans la section 7.2.2 à la page 45.

- **Impact sur les coûts de financement** : considérant que les comptes à recevoir diminueront, on s'attend à une diminution des marges de crédit et du fonds de roulement. Ainsi, l'impact est une réduction des coûts de financement de l'ordre de 60 M\$.

La diminution des comptes à recevoir (3 G\$) se répartit de la façon suivante parmi les entreprises qui possèdent une marge de crédit auprès d'une banque, auprès d'une autre institution bancaire, ou aucune facilité de crédit.

Tableau 10 : Diminution du solde des comptes à recevoir par type de facilité de crédit

Groupe	Données selon le sondage		Diminution des comptes à recevoir du sondage (Tableau 8 à la page 68, au prorata du solde par groupe)	Diminution des comptes à recevoir de l'industrie (extrapolation)
	Solde des comptes à recevoir	%		
Entreprises possédant une marge de crédit auprès d'une banque	599 014 922 \$	68,5 %	285 794 073 \$	2 070 612 956 \$
Entreprises possédant une marge de crédit auprès d'une autre institution financière	144 884 277 \$	16,6 %	69 125 269 \$	500 821 013 \$
Entreprises ne possédant pas de marge de crédit – financement par le fonds de roulement	130 335 153 \$	14,9 %	62 183 784 \$	450 529 106 \$
Total	874 234 352 \$	100,0 %	417 103 125 \$	3 021 963 075 \$

Note : L'extrapolation pour l'industrie est calculée comme suit : La diminution des comptes à recevoir de l'industrie (calculée dans le Tableau 9) est répartie par groupe au prorata de la diminution des comptes à recevoir du sondage.

Ensuite, en appliquant le solde de la marge de crédit, exprimé en pourcentage des comptes à recevoir (selon le sondage), ainsi que le taux d'intérêt moyen (selon le sondage) à la diminution des comptes à recevoir de l'industrie,

⁴¹ Selon Statistique Canada, *Tableau 180-00031 Statistiques financières et fiscales des entreprises*, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN)

cela permet de calculer le coût de financement économisé. Le calcul est comme celui dans la section 7.3.2 à la page 47, à la différence qu'ici il est effectué sur la base des comptes à recevoir plutôt que sur le chiffre d'affaires.

Tableau 11 : Impact économique positif des paramètres proposés sur les coûts de financement

Entreprises possédant une marge de crédit auprès d'une banque	
Diminution du solde des comptes à recevoir (voir le Tableau 10)	2 070 612 956 \$
Solde de la marge de crédit en % des comptes à recevoir (données sondage)	44,03 %
Taux moyen des marges de crédit (selon le sondage, voir la Figure 28)	3,88 %
Économie d'intérêts des entreprises – marge de crédit auprès d'une banque (A)	35 360 091 \$
Entreprises possédant une marge de crédit auprès d'une autre institution financière	
Diminution du solde des comptes à recevoir (voir le Tableau 10)	500 821 013 \$
Solde de la marge de crédit en % des comptes à recevoir (données sondage)	33,95 %
Taux moyen des marges de crédit (selon le sondage, voir la Figure 28)	4,63 %
Économie d'intérêts des entreprises – marge de crédit auprès d'une autre institution financière (B)	7 867 185 \$
Entreprises ne possédant pas de marge de crédit – financement par le fonds de roulement	
Diminution du solde des comptes à recevoir (voir le Tableau 10)	450 529 106 \$
Solde du fonds de roulement en % des comptes à recevoir (moyenne des soldes pour A et B)	38,99 %
Taux de rendement des capitaux investis – industrie de la construction ⁴²	9,80 %
Rendement des entreprises – financement par fonds de roulement (C)	17 215 717 \$
Impact économique total (A+B+C) – Économies d'intérêts	60 442 993 \$

- **Impact sur la productivité** : le gain de productivité s'élève à plus de 77 M\$ par année puisque les entreprises ne devraient plus avoir à consacrer des efforts au recouvrement de paiements tardifs.

Tableau 12 : Impact économique positif des paramètres proposés sur la productivité des entreprises

Données de sondage	
Nombre d'heures moyen par <u>semaine</u> consacré à gérer les retards de paiement par tranche de 1 M\$ de revenus (selon le sondage)	2,0757
Nombre d'heures moyen par <u>année</u> consacré à gérer les retards de paiement par tranche de 1 M\$ de revenus (selon le sondage)	107,9
Extrapolation totale Québec	
Chiffre d'affaires total de l'industrie de la construction au Québec <u>soumis aux paramètres proposés</u>	29 088 790 307 \$
Nombre total d'heures <u>gagnées</u> dans l'industrie au Québec	3 139 773
Taux horaire moyen – personnel administratif ⁴³	19,68 \$
Avantages sociaux	25 %
Impact économique – Gain de productivité	77 238 412 \$

⁴² Selon Statistique Canada, *Tableau 180-00031 Statistiques financières et fiscales des entreprises*, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN)

⁴³ Source : Selon Statistique Canada, *Tableau 281-00304 Statistiques financières et fiscales des entreprises*, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN)

Les calculs de l'impact suivent la même logique que celle expliquée dans la section 7.4.2 à la page 51.

- **Impact sur la compétitivité** : la réduction de l'impact se situe à plus de 14 M\$. En effet, on ne s'attend pas à ce que les entreprises incluent un coût supplémentaire dans le prix des contrats pour couvrir le coût du financement puisque le délai de paiement devrait être ramené à un niveau raisonnable à la suite de la mise en application des paramètres proposés.

Tableau 13 : Impact économique positif des paramètres proposés sur la compétitivité de l'industrie

Données de sondage	
Pourcentage de contrats dont le prix est majoré pour tenir compte du des risques de retard de paiement (voir la page 53)	9,1 %
Extrapolation totale Québec	
Chiffre d'affaires total de l'industrie de la construction au Québec <u>soumis aux paramètres proposés</u>	29 088 790 307 \$
Chiffre d'affaires du secteur de la construction touché ⁴⁴	2 637 722 132 \$
Coût du financement (taux moyen banque et autres)	4,00 %
Nombre de jours à financer (délai moyen de 79,5 jours selon la Figure 8, page 10, par rapport à un délai normal de 30 jours)	49,5
Impact économique – Économie dans le prix des soumissions	14 291 096 \$

L'adoption des paramètres proposés aurait un impact économique positif récurrent de plus de 448 M\$:

Tableau 14 : Impact économique positif récurrent après la mise en place des paramètres proposés

Titre de l'impact	Impact économique
Impact sur la gestion des liquidités (Tableau 9)	296 152 381 \$
Impact sur les coûts de financement (Tableau 11)	60 442 993 \$
Impact sur la productivité (Tableau 12)	77 238 412 \$
Impact sur la compétitivité (Tableau 13)	14 291 096 \$
TOTAL	448 124 883 \$

⁴⁴ 58 % * 16 % * chiffre d'affaires total de l'industrie de la construction au Québec soumis aux paramètres proposés

9. Conclusion

L'étude a permis de démontrer l'étendue de la problématique des retards de paiements dans l'industrie de la construction au Québec. Ces retards tirent leurs sources notamment des délais dans la libération des retenues, du non-respect des clauses contractuelles de paiement, de la lourdeur des procédures administratives exigées par les donneurs d'ouvrage, des délais dans l'approbation des changements et des problématiques liées aux autorisations de paiement par les professionnels.

Les analyses conduites ont permis de qualifier et de quantifier les impacts économiques découlant des retards de paiement dans l'industrie. Le principal impact économique identifié concerne la gestion des liquidités des entreprises; à l'échelle du Québec, cela représente une somme annuelle de plus de 7,2 milliards de dollars dont sont privées les entreprises au-delà du délai de paiement normal de 30 jours. En fonction des données collectées dans le cadre du sondage, l'industrie québécoise perd un rendement annuel de plus de 709 M\$ en raison des capitaux immobilisés dans les comptes à recevoir au-delà du délai normal de 30 jours. En outre, les entreprises paient des frais d'intérêt totalisant plus de 137 M\$ sur les comptes à recevoir au-delà du délai normal. La productivité des entreprises est également affectée, étant donné qu'elles doivent investir du temps pour chasser les paiements tardifs. Cette perte de productivité est estimée à 132 M\$. Enfin, la compétitivité de l'industrie est affectée, les entreprises intégrant un coût supplémentaire dans leurs soumissions, sachant qu'elles auront à gérer les conséquences des retards de paiement si elles remportent les contrats.

La Coalition, à la suite d'une démarche commune, propose des paramètres pour contrer les retards de paiement, adaptés au contexte des entrepreneurs québécois de l'industrie de la construction. Plusieurs pays, notamment les États-Unis et le Royaume-Uni, ont mis en place des lois pour encadrer les délais de paiement. Ces expériences démontrent entre autres l'importance que le secteur public donne l'exemple, considérant que ce dernier ne fait pas face aux mêmes enjeux de trésorerie que les entreprises privées. L'analyse de la situation dans ces pays démontre que les lois sur les paiements rapides contribuent généralement à réduire ces délais, sans pour autant régler l'ensemble de la problématique.

Les paramètres proposés par la Coalition visent à rééquilibrer le rapport de force entre les intervenants de l'industrie de la construction et fixer des délais pour l'approbation et le paiement contractuel et des retenues. D'autres mesures proposées prévoient des intérêts pour paiements tardifs ainsi qu'un mécanisme de résolution de différends. Les impacts économiques positifs incluent l'amélioration des liquidités pour les entreprises de l'industrie, une diminution des frais de financement, un gain en termes de productivité et une amélioration de la compétitivité dans l'industrie (augmentation du nombre de soumissionnaires), grâce à une meilleure santé financière des entreprises et à un fonctionnement plus équitable, ce qui devrait se traduire par une réduction du coût des travaux.

Le Tableau 15 présente les résultats des impacts économiques avant et après les paramètres proposés. Les paramètres proposés réduiront de plus de 448 M\$ l'impact économique négatif actuel des retards de paiements dans l'industrie de la construction au Québec.

Tableau 15 : Impacts économiques avant et après les paramètres proposés

Impact	Impact économique négatif avant (Tableau 7, page 60)	Partie exclue du champ d'application (note 1)	Impact économique positif des paramètres (Tableau 14, page 71)	Impact économique résiduel
Gestion des liquidités	(709 159 879 \$)	294 817 749 \$	296 152 381 \$	(118 189 748) \$
Coûts de financement	(137 068 615 \$)	56 983 286 \$	60 442 993 \$	(19 642 335) \$
Productivité	(132 196 025 \$)	54 957 614 \$	77 238 412 \$	- \$
Compétitivité	(24 459 671 \$)	10 168 575 \$	14 291 096 \$	- \$
TOTAL	(1 002 884 190 \$)	416 927 224 \$	448 124 883 \$	(137 976 438 \$)

Note 1 : 42 % du chiffre d'affaires est exclu (partie du secteur résidentiel et les contrats de moins de 25 000 \$); voir la page 66.

En plus des impacts économiques positifs quantifiables découlant des paramètres proposés, l'intervenant-décideur devrait avoir un effet positif important. Malgré les bénéfices prévus de l'intervenant-décideur, il est difficile de chiffrer son impact à ce stade-ci.

Annexes

TROUVER
l'équilibre
GAGNER en
performance

Annexe 1

Paramètres proposés pour contrer les retards de paiement

Paramètres proposés pour contrer les retards de paiement

*Afin d'assurer l'efficacité des paramètres ci-dessous, il est proposé que ceux-ci soient tous d'**ordre public** et que toute disposition contractuelle contraire soit nulle et sans effet*

Champ d'application

- Tous les contrats de plus de 25 000\$ prévoyant la réalisation de travaux de construction
- Les intervenants visés sont : le donneur d'ouvrage, l'entrepreneur général, ainsi que toute la chaîne des entrepreneurs sous-traitants
- Application au domaine privé et public (gouvernement, ministères, organismes mandataires de l'État, villes, municipalités et leurs organismes, etc.)
- Exclusion des contrats de construction de petits bâtiments résidentiels et de rénovation d'unités privatives d'habitation

Paiements mensuels

Afin d'assurer une méthode uniforme et un suivi rigoureux des demandes de paiements, des paramètres chronologiques précis et orchestrés, selon les niveaux des demandeurs, sont ici-bas proposés

- L'entrepreneur général ou le sous-traitant communique chaque mois une demande de paiement écrite indiquant le pourcentage d'avancement des travaux ou la valeur des services et des matériaux fournis pendant le mois, que ces travaux étaient prévus au contrat initial ou non
- L'entrepreneur général communique sa demande de paiement mensuel au donneur d'ouvrage à compter du dernier jour du mois et, au plus tard, dans les cinq (5) jours suivant cette date
- Le sous-traitant communique sa demande de paiement mensuel à l'entrepreneur général le 25^e jour du mois
- Le sous-traitant communique une demande de paiement mensuel à un autre sous-traitant à une date qui permettra à cet autre sous-traitant de se conformer aux délais précédents

- Une demande de paiement mensuel est présumée approuvée dix (10) jours après le jour où elle est reçue, sauf si, un avis de refus écrit et détaillé est transmis à l'intérieur de ce délai
- Lors du refus d'une demande de paiement, seules les sommes attribuables à la partie refusée peuvent être retenues
- Le donneur d'ouvrage doit verser à l'entrepreneur général son paiement mensuel approuvé ou présumé approuvé au plus tard le 20^e jour du mois suivant le mois visé par la demande de paiement mensuel
- L'entrepreneur général doit verser à ses sous-traitants leur paiement mensuel au plus tard le 25^e jour du mois suivant le mois visé par la demande de paiement mensuel
- Chaque sous-traitant dispose d'un délai de cinq (5) jours suivant la date limite à laquelle il doit recevoir un paiement mensuel pour verser à ses propres sous-traitants leur paiement mensuel

Paiement des retenues

Les principes applicables au paiement des retenues sont les mêmes que pour les paiements mensuels, en faisant les adaptations nécessaires

- À la fin de leurs travaux, l'entrepreneur général et les sous-traitants communiquent leur demande de paiement des retenues
- La demande de paiement des retenues est présumée approuvée 15 jours après la fin des travaux, sauf si, un avis de refus écrit et détaillé est transmis à l'intérieur de ce délai
- Le donneur d'ouvrage doit payer le montant réclamé à la demande de paiement des retenues de l'entrepreneur général au plus tard 35 jours après sa réception
- L'entrepreneur général doit verser le paiement des retenues à ses sous-traitants au plus tard 45 jours suivant la fin des travaux
- Chaque sous-traitant dispose d'un délai de dix (10) jours suivant la date limite à laquelle il doit recevoir son paiement des retenues afin de verser le paiement des retenues dû à ses propres sous-traitants

Suggestions de paramètres complémentaires

Afin d'optimiser l'efficacité des paramètres précédemment proposés et de les compléter, des suggestions supplémentaires vous sont ici-bas présentées

- Les droits de retenue ne peuvent être exercés qu'en cas d'insuffisance du montant de la retenue conventionnelle, laquelle ne peut excéder 10 %
- Une retenue doit être libérée sur présentation d'une sûreté suffisante
- Le cautionnement d'exécution et de paiement des matériaux et de la main-d'œuvre constitue une sûreté suffisante
- Tout paiement exigible porte intérêt au taux légal majoré de l'indemnité additionnelle prévue à l'article 1619 du Code civil du Québec

Suspension / Résiliation

Afin d'équilibrer les rapports de force entre les parties, il est suggéré qu'un mécanisme clair, avec des conditions strictes à respecter, soit mis en place et qu'il soit accessible aux parties qui sont lésées

- Sur préavis suffisant, les entrepreneurs disposent d'un droit de suspendre les travaux ou de résilier le contrat en cas de non-paiement dans les délais prescrits; ces droits sont suspendus si l'intervenant-décideur est saisi du différend

Exigibilité du paiement

- Les clauses contractuelles de report de l'exigibilité du paiement (paiement sur paiement) peuvent uniquement être invoquées si les conditions suivantes sont respectées par le débiteur :
 - la cause de retard de paiement ne lui est pas attribuable ou n'est pas attribuable à un autre de ses sous-traitants
 - le motif de refus a été soumis à un intervenant-décideur ou le droit de suspendre les travaux ou de résilier le contrat a été exercé

Intervenant-décideur

Afin d'accélérer le règlement des différends entre les parties et d'améliorer concrètement la poursuite de la réalisation d'un projet, un mécanisme d'intervenant-décideur est proposé. Ce mécanisme permettrait d'obtenir, dans un délai très court, une décision exécutoire

- Tout différend découlant de l'application, de l'interprétation, de l'exécution ou de la terminaison d'un contrat peut, en tout temps, être soumis à un intervenant-décideur (*adjudicator*) en transmettant un avis écrit à l'autre partie
- Il a entière discrétion pour gérer l'administration de la preuve et l'audition des parties, et doit rendre sa décision dans les 30 jours de la transmission d'un avis de différend
- La décision de l'intervenant-décideur est exécutoire de façon immédiate, sans pour autant être finale, car elle pourra être contestée devant les tribunaux

Annexe 2

Bibliographie

1. Site de Finyear, *L'augmentation des retards de paiement coût 340 milliards d'euros à l'économie de l'UE*.
http://www.finyear.com/L-augmentation-des-retards-de-paiement-coute-340-milliards-d-euros-a-l-economie-de-l-UE_a27187.html
2. Euler Hermes, *Analyse et prévision réalisées sur un groupe de 7 pays*, juin 2012.
3. Altares, *Les comportements de paiement des entreprises en France et en Europe*, 2^e trimestre 2013
4. <http://press.experian.com/United-Kingdom/Press-Release/prompt-payment-code.aspx>, consulté le 1^{er} avril 2012
5. Australian Government. Department of Industry, Innovation, Climate Change, Science, Research and Tertiary Education. *Australian Prompt Payment Protocol Discussion Paper*. July 2013.
6. Albert, Jean, *Étude sur l'efficacité de la législation européenne en matière de lutte contre les retards de paiement*, décembre 2006.
7. Observatoire des délais de paiement, *Rapport annuel 2013*.
8. Servant, François, *La baisse des délais de paiement : une tendance moins affirmée en 2011*, dans *Bulletin de la Banque de France*, N^o 190, 4^e trimestre 2012.
9. *Résumé de l'analyse d'impact accompagnant la proposition de directive du Parlement européen et du Conseil concernant la lutte contre le retard de paiement dans les transactions commerciales*, 8 avril 2009, SEC (2009).
10. Graydon Credit Risk Intelligence, *Research on Payment Culture*, Avril 2012.
11. Australian Government, *Procurement On-Time Payment Policy for Small Business*
12. Australian Government, Australian Government Payments to Small Business. *Performance Report. 14th Survey – 1 July 2011 – 30 June 2012*.
13. Experian, *Prompt Payment Code : Four years on UK's largest companies pay nine days faster*, Press Release
14. Commission de la construction du Québec. *Statistiques annuelles de l'industrie de la construction, 2012*. Mai 2013.
15. Chapitre R-20, article 54. Loi sur les relations de travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction.
http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/R_20/R20.html. Consulté le 14 mars 2014.
16. KMPG-SECOR. *Revue indépendante de la gestion contractuelle des dépenses supplémentaires associées à des contrats de construction et de services de certains organismes publics québécois*. 10 juin 2013.

Coalition contre les retards de paiement dans la construction
Étude d'impact des retards de paiement dans l'industrie de la construction au Québec

17. Selon une extraction faite à l'aide de l'outil « Analyseur de contrats publics québécois » développé par Branchez-vous (<http://branchez-vous.com/journalismededonnees/analyseurdecontratspublicsquebécois/>). L'extraction porte uniquement sur la catégorie « Services de construction et d'entretien de bâtiment ».
18. Damjanovic and al. (2009). « *Evaluation of ways and procedures to reduce construction cost and increase competition* », Texas Transportation Institute, The Texas A&M University System, 181 pages.
19. Denis Fougère, Cécile Golfier, Guillaume Horny et Elisabeth Kremp. *Quel a été l'impact de la crise de 2008 sur la défaillance des entreprises?* Insee, Économie et statistique n° 462-463, 2013.
20. Collins, Bruce. *Independent Inquiry into Construction Industry Insolvency in NSW*. NSW Government. Novembre 2012.
21. Papillon, Benoit-Mario. *Analyse du coût d'insolvabilité commerciale et de sa distribution*. Université du Québec à Trois-Rivières. 7 octobre 2011.
22. Albert, Jean, *Ibid.*, p. p. 161 à 166
23. Cheng & Wilmot (2007). « *Louisiana Highway Construction Cost Trend after Hurricane Katrina and Rita* », TRB 2008 Annual Meeting, Washington, D.C., 11 pages.