



par Steve Revay

Les méthodes alternatives de règlement des différends (MARD), mieux connues sous l'acronyme anglais "ADR", furent un concept abstrait pendant un certain temps, mais

de nos jours ce terme est devenu un concept commun. "ADR" ou MARD est une méthode "réactive" dû au fait que normalement le règlement des différends s'effectue après l'achèvement du projet. Pour les contrats de courte durée ou encore pour les entrepreneurs financière-

ment solides, un règlement après coup peut être acceptable. Cependant de nos jours très peu d'entrepreneurs et de sous-traitants se trouvent dans cette situation.

L'article de fond de ce numéro est consacré à définir les avantages et les désavantages des méthodes proactives de règlement; nous avons abordé deux de ces méthodes dans des numéros précédents. Nous pensons cependant que l'analyse, telle que proposée, soit réellement à propos. Comme de nombreux lecteurs le savent, le formulaire de contrat CCDC-2-1982, qui devrait être prochainement ratifié, propose une médiation en cours de construction, ce que nous considérons comme une solution

proactive. Malheureusement pas tous les projets de construction canadiens seront régis par ce contrat. Cependant, il n'y a pas de raison pour que cette méthode ou une autre semblable ne soit introduite sur tous les projets.

De plus dans ce numéro nous vous présentons trois nouveaux professionnels: Michael Primiani, Dan Seenundun, et enfin et non le moindre Tom Martin. Par des moyens divers notre présence aux États Unis dans le domaine de la construction remonte à de nombreuses années. Avec la présence de M. Martin, nous formalisons cette présence que nous projetons de maintenir et d'accroître.

RÈGLEMENT DES LITIGES EN COURS DE CONSTRUCTION

par S.O. Revay

Par le passé, les efforts en vue de réduire les coûts rattachés au règlement des différends consistaient essentiellement dans des activités postconstruction, c.-à-d. la recherche de méthodes alternatives de règlement des litiges. Récemment, on a toutefois tenté de réduire le coût des réclamations en améliorant le processus de règlement de litiges en cours de construction et en privilégiant dans une certaine mesure les activités préconstruction.

Bien que le présent document aborde les activités préconstruction, l'accent y est mis sur l'évitement et l'évaluation des risques dans le cadre des mécanismes de règlement des litiges en cours de construction. Cette perspective ne signifie aucunement que les processus de règlement des différends en cours de construction ont plus d'importance que les activités préconstruction; elle procède plutôt du constat qu'il est impossible de traiter rigoureusement des deux approches dans le cadre d'un document de quelques pages.

Historiquement, le processus de règlement des litiges en cours de construction s'est basé sur des concessions mutuelles. Pour diverses raisons, ce mécanisme est devenu impraticable. Étant donné le nombre croissant de litiges en instance, l'industrie du bâtiment s'est tournée vers les tribunaux afin de les résoudre. Qu'il suffise de dire que cette approche s'est révélée infructueuse. L'industrie a ensuite fait appel à l'arbitrage et a obtenu des résultats mitigés. Elle évalue maintenant avec une prudence compréhensible le concept de médiation.

Les coûts et les délais rattachés aux conflits après l'achèvement substantiel des travaux ont amené l'industrie à réviser ses activités préconstruction ainsi que les mécanismes utilisés pour trancher les différends en cours de construction. L'American Society of Civil Engineers a estimé que le règlement de conflits après l'achèvement des travaux ajoutait 2 % au total des coûts de construction, soit environ 2 milliards CAN \$. Voilà peut-être pourquoi, au Canada, les conflits du secteur de la construction sont le deux-

ième litige le plus courant et pourquoi les entrepreneurs en bâtiment arrivent au deuxième rang pour les faillites, immédiatement après les restaurateurs.

Les activités préconstruction se sont articulées autour de notions telles que la gestion des risques, le partenariat et la gestion de la qualité totale. Les premiers résultats de la méthode de gestion de la qualité totale donnent à penser que notre industrie devrait revenir à l'époque où l'on procédait à une conception complète avant de lancer le processus d'appel d'offres, une façon de pensée qui est étrangère aux adeptes de la construction en régime accéléré. La rumeur selon laquelle ces adeptes faisaient secrètement office de consultants en réclamations est sans fondement même si plusieurs d'entre eux le sont devenus par suite de la multiplication des réclamations consécutives aux projets de construction en régime accéléré.

De récentes études du Construction Industry Institute (CII) révèlent un lien entre la hausse des coûts d'ingénierie (une conception plus complète) et la com-

pression des frais de construction et des calendriers de travaux. En fait, les avantages de la construction en régime accéléré relèvent largement du mythe, et les pièges que comporte cette approche ont un caractère bien réel. Les conclusions des études du CII devraient sûrement atténuer la fréquence des projets de construction en régime accéléré et des réclamations connexes. On peut se procurer de plus amples renseignements sur ces études aux différents bureaux de Revay et Associés.

Il y aura néanmoins toujours des réclamations sans égard aux modalités contractuelles ou aux activités préconstruction. Il y a donc lieu d'examiner le processus de résolution des 'litiges sur le chantier', c.-à-d. des différends qui surviennent en cours de construction.

La responsabilité de la résolution des différends en cours de construction a traditionnellement incombé au concepteur-conseil (architecte ou ingénieur) ou à l'agent du maître d'ouvrage (directeur des travaux). Ce processus comporte cependant un inconvénient fondamental : les différends en matière de construction sont souvent liés à un défaut d'exécution des mêmes intervenants. Aussi la personne mise en cause a-t-elle souvent, aux termes du contrat, le mandat d'agir à titre d'arbitre ou de 'juge'. Comme la personne mise en cause (qui fait aussi office de juge) doit aussi annoncer au client des augmentations de coûts liées à son intervention, peut-on s'étonner du fait que ce processus connaisse d'importantes difficultés?

On distingue à l'heure actuelle trois autres modes de résolution des conflits en cours de construction. Il s'agit :

- de l'évaluation de la gestion de projets (PMO);
- des comités d'examen des litiges; et
- de la médiation (recours à des intervenants neutres).

Les deux premiers de ces concepts ont vu le jour aux États-Unis et n'ont essentiellement été utilisés que dans le cadre de grands projets de travaux publics. Malgré leurs avantages potentiels, on n'y a guère recouru au Canada. Il est néanmoins utile de s'y attarder car ils permettent de mieux évaluer les avantages et les difficultés liés à l'amélioration des mécanismes de règlement des litiges en cours de construction.

Nous commenterons dans les pages qui suivent les avantages et les inconvénients

de ces différentes approches.

L'ÉVALUATION DE LA GESTION DE PROJETS (PMO)

La méthode PMO vise à surmonter les défaillances courantes des modes de gestion de projets qui aboutissent à des retards et à des coûts excédentaires.

Aux États-Unis, la plupart du temps dans de grands projets de travaux publics, on a fait face à ces problèmes en rattachant directement à la haute direction, du personnel de l'extérieur sans lien organisationnel ou financier avec le projet ou son exécution pour toutes questions touchant à l'avancement du projet ou à l'efficacité des équipes responsables.

On faisait appel à des consultants indépendants des sociétés qui assumaient la responsabilité de la gestion, de la conception technique, de l'approvisionnement ou de la construction des projets ou qui étaient liées à ces divers aspects des projets. Leur mandat consistait à offrir une évaluation impartiale du rendement des membres de l'équipe chargée du projet (des personnes responsables des fonctions susmentionnées) et des ressources et processus utilisés aux fins de la concrétisation des objectifs du projet.

Confier de telles évaluations à des consultants indépendants n'a certes rien de nouveau. On désignait auparavant ce type d'intervention sous le nom de 'vérification de gestion'. Par ailleurs, l'originalité de la PMO tient au fait qu'elle prévoit une évaluation continue pendant toute la durée du projet et qu'elle est axée sur la prévention des problèmes plutôt que sur une réaction à des problèmes avérés. Il s'agit donc d'une méthode de gestion de projets à la fois préventive et proactive.

En règle générale, on n'a pas considéré la PMO comme une méthode de règlement des litiges, et on ne l'a pas utilisée dans cette optique. Cette possibilité reste cependant entière. Il suffirait en fait d'étendre le mandat du consultant indépendant à la prise en charge des différends en instance. On pourrait simplement définir les différends en instance par les litiges toujours non réglés après un délai de 30 jours.

La difficulté réside dans la possibilité de promouvoir cette méthode. Qu'importent le succès et les avantages du processus, les maîtres d'ouvrage perçoivent souvent la PMO comme un dédoublement d'efforts et une source de coûts supplémentaires sans avantages correspondants.

Les gestionnaires de projets et les équipes chargées de projets craignent ce concept en raison du syndrome Big Brother que ces dernières y associent. Les personnes concernées perçoivent l'obligation de rendre compte comme un problème d'importance. Il suffit cependant de faire preuve de compréhension pour le surmonter. Force est d'admettre, cependant, que la difficulté de mettre le concept en application s'en trouve accrue.

Il s'ensuit que cette méthode est peu utilisée au Canada. Il se peut que si notre économie se redresse, on puisse envisager un processus qui permette à tous de sortir gagnants s'il est bien compris et mis en oeuvre. On peut obtenir d'autres renseignements sur cette méthode aux bureaux de Revay et Associés.

LES COMITÉS D'EXAMEN DES LITIGES

Ces comités sont formés peu après l'attribution du contrat, en application de ce dernier. Le maître d'ouvrage et l'entrepreneur désignent et approuvent chacun un membre du comité. Le comité sélectionne à son tour un troisième membre à titre de président, que les deux parties approuvent. Il est entendu que le rôle des membres désignés par les parties ne consiste pas à défendre les intérêts de quiconque. Leur mandat consiste précisément à examiner les litiges.

Les comités sont des organismes objectifs, impartiaux et indépendants. Le contrat en vertu duquel un comité est institué doit spécifiquement interdire aux membres d'assurer des services-conseils à l'une ou l'autre des parties pendant les travaux de construction.

Aux États-Unis, on a constitué de tels comités d'examen pour environ une centaine de projets portant au total sur quelque 6,5 milliards \$ en frais de construction. Ces comités ont réglé un total de 98 différends. Tous ont été réglés par les parties ou suite aux recommandations des comités d'examen. Aucun de ces litiges n'a ensuite donné lieu à une procédure d'arbitrage ou à des poursuites.

En cas de litige, les comités sont en fait un groupe d'experts chargés d'étudier le cas dans les plus brefs délais, ce qui favorise un règlement rapide. Comme en fait foi l'article "American Experience in Avoiding and Resolving Disputes During Construction" de Paul Sandori, publié dans la Construction Law Letter, vol. 8, no 2, les comités d'examen des litiges offrent en outre les avantages suivants :

- ils permettent de prévenir et de résoudre efficacement les différends avant qu'ils ne prennent des proportions plus importantes;

- la construction peut suivre son cours, les énergies du maître d'ouvrage et de l'entrepreneur étant concentrées sur les travaux;

- ils retirent la responsabilité du différend aux exécutants, qui n'ont pas suffisamment de recul face au problème;

- ils favorisent des propositions de règlements rapides, ce qui permet d'éviter l'animosité qui risque autrement de s'installer et de s'intensifier pendant la période restant au contrat;

- enfin, leurs coûts sont minimes par comparaison à ceux qui se rattachent à des procédures judiciaires et même à des processus d'arbitrage.

À l'inverse du processus judiciaire, les comités d'examen des litiges observent les problèmes de construction au fur et à mesure qu'ils se produisent, de sorte qu'il n'est pas nécessaire de reproduire les événements. Ils comprennent aussi les aspects techniques et les incidences contractuelles des problèmes sans que des explications longues et détaillées soient nécessaires.

Le simple fait de savoir que des spécialistes dignes de foi connaissent bien le projet et qu'ils recommanderont une solution équitable réduit les possibilités de manoeuvres et de tactiques de diversion qui caractérisent les méthodes classiques de règlement des litiges. En cas de différend, la préparation de l'audience devant le comité d'examen encourage les parties à bien documenter leur position. Cela aussi est propre à favoriser le règlement des litiges.

En fait, l'existence même des comités d'examen des litiges réduit l'occurrence des différends. Sachant que le comité examinera les litiges éventuels, les parties hésitent à soumettre des réclamations plus ou moins fondées, et le maître d'ouvrage tend à prendre acte des réclamations plus tôt. Comme les parties se soucient plus d'achever les travaux que d'argumenter, les retards et les suppléments de coûts sont nettement plus rares. Résultats : une réduction des coûts, des dépassements d'échéances et des réclamations.

Malheureusement, comme dans le cas de la PMO, le concept des comités d'examen des litiges est perçu comme trop coûteux

dans le contexte économique actuel. Il n'est pratiquement pas utilisé au Canada.

LA MÉDIATION (RECOURS À DES INTERVENANTS NEUTRES)

Des trois méthodes évoquées dans le présent document, celle-ci présente l'avantage d'être la moins onéreuse. Elle remporte donc plus facilement l'adhésion des parties et peut se révéler plus fréquente.

Il s'agit essentiellement de disposer d'une personne capable d'exprimer un avis impartial relativement à un projet (qui soit neutre vis-à-vis de ce dernier) et d'assurer au besoin des services de médiation (c.-à-d. agir comme médiateur en l'espèce). Pour simplifier au maximum, on pourrait dire qu'à une importante exception près - l'aspect médiation -, cette méthode consiste dans une version à un seul intervenant du concept de comité d'examen des litiges.

Pour les lecteurs qui connaîtraient moins bien la notion de médiation, rappelons que l'Alberta Arbitration and Mediation Society la définit comme un processus de règlement en vertu lequel une tierce partie impartiale aide les parties au différend à négocier leur propre règlement.

Voici quelques avantages de la médiation :

- l'issue du différend reste entre les mains des parties en cause;

- il s'agit d'une méthode souple, qui permet aux parties d'évaluer un éventail de solutions possibles;

- il s'agit d'un processus rapide qui permet aux parties en cause de réaliser d'appréciables économies de temps et d'argent;

- elle offre un gage de confidentialité et permet d'éviter la divulgation du conflit et la diffusion de renseignements personnels et confidentiels;

- elle préserve, voire améliore les relations personnelles et professionnelles en favorisant la communication et la compréhension grâce à un mode de résolution de problèmes non conflictuel.

On peut mieux saisir le concept en examinant les modalités de mise en oeuvre mises de l'avant dans :

- le marché à forfait CCDC-2;

et

- le nouveau mode de réalisation canadien.

Le CCDC est un comité regroupant cinq associations canadiennes de la construction : l'Association des ingénieurs-con-

seils du Canada, l'Association canadienne de la construction, le Conseil canadien des ingénieurs, le Comité des conseils d'architecture du Canada et Devis de construction Canada.

Selon la procédure CCDC-2 modifiée que propose le CCDC, la médiation comporte ces étapes :

- le différend lui-même;

- le dépôt des conclusions du consultant, qui n'est pas soumis à des limites de temps (le CCDC fait référence au concepteur-conseil ou à l'architecte/ingénieur du maître d'ouvrage sous le générique de 'consultant');

- s'il y a divergence de vues dans les dix jours ouvrables suivant le dépôt des conclusions du consultant, il y a lieu d'établir une notification du différend, qui précise les délais, les coûts supplémentaires, de même que toutes les dispositions pertinentes;

- dans un délai de 10 jours ouvrables, il faut donner une réponse à la notification du différend, qui détaille toute disposition contractuelle pertinente;

- à défaut de règlement après 10 jours ouvrables, on prend contact avec le médiateur;

- sauf indication contraire, la médiation doit prendre fin dans un délai de 10 jours ouvrables;

- dans les 10 jours suivant la fin de la médiation, l'une ou l'autre des parties peut renvoyer le litige en arbitrage exécutoire.

Pour ce qui est de la possibilité de promouvoir ce concept, il est intéressant de noter que, bien que le document CCDC-2 n'ait pas encore reçu la sanction officielle des cinq associations, son auteur a néanmoins fait office de médiateur dans un projet. En l'occurrence, les parties ont fondé leurs conditions générales sur une version préliminaire du document CCDC-2, que les cinq associations doivent ratifier sous peu.

La mise en application de ce concept avant son approbation officielle donne à croire que la nécessité avérée d'une meilleure approche milite nettement en faveur de son acceptation. Il importe également de reconnaître que la situation se prête bien à l'éclosion d'autres idées novatrices. Il est également concevable que le rôle des médiateurs soit élargi avec le temps et l'usage. Si l'industrie du bâtiment remporte les mêmes succès avec la médiation que le secteur de l'assurance

(où l'on a enregistré un taux de réussite de 85 %), il est éminemment probable que la médiation s'impose comme la règle plutôt que comme l'exception.

L'unique obstacle tient en fait à l'attitude extrêmement conformiste de l'industrie de la construction. Nous sommes généralement le dernier secteur industriel à adopter les nouveaux concepts.

Le nouveau mode de réalisation canadien repose sur une stratégie contractuelle élaborée par M. Francis Hartman, directeur des études spécialisées en gestion de projets à l'Université de Calgary.

La médiation proactive est un aspect de cette stratégie. M. Hartman écrit d'ailleurs dans "Reducing or Eliminating Construction Claims by Changing the Contracting Process" :

'Médiation proactive :

'Lorsque les travaux ont débuté, il est primordial de gérer en continu les problèmes et les litiges de manière à en minimiser les incidences. Il faut à cette fin désigner un médiateur acceptable tant au maître d'ouvrage qu'à l'entrepreneur (voire au consultant au besoin). Pour agir avec efficacité, ce médiateur doit être indépendant du maître d'ouvrage, de l'entrepreneur et du consultant. Ce concept est voisin de celui des comités de règlement des litiges sans pouvoir exécutoire sauf que, dans les faits, le comité est composé d'un représentant du maître d'ouvrage et de l'entrepreneur en plus du médiateur qui dispose d'une voix prépondérante lorsque les parties ne parviennent pas à s'entendre.

'Les médiateurs sont normalement des professionnels expérimentés de l'industrie de la construction qui bénéficient d'une formation fondée sur un modèle de médiation précis, soit un modèle élaboré à partir de principes de négociation décrits par Fischer et Ury.

'Le médiateur est associé au projet et recueille des renseignements sur ce dernier pendant toute la durée du contrat. La médiation proactive comporte l'identification rapide des difficultés potentielles de façon que des solutions puissent être trouvées avant que les problèmes ne deviennent plus complexes ou que les principaux intervenants ne se polarisent et ne se referment sur leur position. La prise en charge fructueuse de ces responsabilités exige des compétences et une formation particulières, de même qu'un soutien à l'acquisition de connaissances sur le processus. Dans le cadre de l'élabo-

ration courante du nouveau mode de réalisation, on s'emploie à préparer des procédures détaillées, des listes de contrôle et d'autres ressources qui aideront l'ensemble des participants à utiliser la méthode avec une efficacité accrue.'

Les concepts ci-dessus s'inspirent en grande partie des travaux de Mme Bonita J. Thompson, c.r., professeur agrégé à l'Université Singleton Urquhart MacDonald et membre du comité des contrats de B.C. Hydro, qui a introduit la notion d'arbitre en 1989. Le numéro de novembre/décembre 1993 de la Construction Law Letter présente un article sur le sujet. Mme Thompson a également tenu lieu d'experte-conseil auprès du comité du CCDC qui propose les modifications susmentionnées au document CCDC-2.

Le passage d'arbitre à médiateur permet de substituer des scénarios dont les deux parties peuvent sortir gagnants à des scénarios fondés sur des jugements ou des décisions.

Les notions véhiculées par le document CCDC-2 et la nouvelle stratégie de M. Hartman exigeront sans doute quelques rajustements. Certains aspects des deux processus se prêtent en effet à la critique. Néanmoins, ces nouvelles approches sont sensiblement supérieures au processus actuel à condition, bien sûr, d'accepter le temps et les coûts comme des mesures pertinentes.

L'expérience antérieure nous enseigne clairement qu'une personne associée au processus de construction ne doit pas faire office d'arbitre indépendant ni être invitée à le faire.

Il est nécessaire de pouvoir obtenir des avis résolument indépendants. Ainsi que ce qui précède le démontre, le mandat de la ou des personnes appelées à donner de tels avis peut prendre diverses formes. Les avantages qui s'y rattachent sont sans limites. Le seul obstacle à surmonter est la tendance, fréquente chez les acquéreurs de services de construction, de prendre des raccourcis et d'éviter ce qui peut apparaître de prime abord comme des coûts supplémentaires.

Dans la conjoncture actuelle, notre industrie consacre trop souvent plus de ressources pécuniaires à la défense de causes de réclamation qu'à la conception de projets. Or, ce problème n'est pas le fait des avocats; il tient plutôt aux processus utilisés pour régler et éviter les litiges.



THOMAS L. MARTIN, P.E.

Le 15 janvier 1994, M. Thomas L. Martin, P.E. a été nommé Président de Revay & Associates Ltd., la filiale de RAL Canada aux États-Unis.

M. Martin a obtenu son diplôme d'ingénieur de l'université du Maryland en 1974 et sa maîtrise en structure en 1976. Il commença sa carrière en tant qu'estimateur pour une importante compagnie de construction, pour ensuite être nommé chef estimateur, puis ingénieur de projet sur des projets d'envergure.

Il devint en 1974 un ingénieur conseil autonome, oeuvrant dans la préparation d'échéanciers et l'analyse de réclamations pour de nombreux projets qui requièrent l'analyse par "CPM". Il fut chargé de développer et d'implanter des échéanciers et des systèmes de contrôle de coûts pour de nombreuses compagnies. En plus de préparer des réclamations il fut accepté comme témoin expert tant en estimation qu'en planification et réclamation devant The Armed Services Board of Contract Appeals (à deux occasions), la Federal District Court, la Maryland Circuit Court, ainsi que lors de procédures d'arbitrage et de "ADR".

M. Martin est membre de la National Society of Professional Engineers et de l'American Society of Civil Engineers.

Cette nomination augmente les compétences et disponibilités de RAL à servir ses clients aux États-Unis, comme conseiller en réclamation et en gestion de projet.



MICHAEL J. PRIMIANI, ING.

Michael J. Primiani a été nommé directeur de la planification et du développement chez Revay et Associés Limitée, Montréal. Michael a reçu son baccalauréat en génie civil de l'université McGill en 1970, il est professeur à temps partiel au Centre des études sur le bâtiment de l'université Concordia et a donné des conférences partout au Canada et à l'étranger.

Il a été directeur de projet et a collaboré à un éventail de projets tels la plus haute tour à bureaux de Montréal et le réseau de télécommunications pour le Sommet économique du Groupe des Sept. Michael a aussi participé à l'organisation et la direction des départements de gestion de projets de plusieurs organismes privés et gouvernementaux. De plus, il a développé des programmes de formation en gestion de projets ainsi que des manuels de politiques et procédures pour divers organismes privés et gouvernementaux. Ses mandats l'ont amené dans l'arctique canadien, à Trinidad et Tobago, en Malaisie et en Suède.

Michael est membre de l'Ordre des ingénieurs du Québec, de l'Association des ingénieurs de coûts, de l'Institut de gestion de projets, du Comité de levée de fonds de son "Alma Mater", l'Université McGill, ainsi que de plusieurs associations communautaires.

En tant que Directeur de la planification et du développement, il prête assistance à la clientèle dans les domaines de la gestion du risque, de la planification et de la préparation d'échéanciers, du contrôle des coûts et du règlement des litiges.



DAN SEENUNDUN, ARICS

Dan Seenundun a été nommé Économiste en construction principal de Revay et Associés Limitée à Montréal.

Dan a étudié à la Bristol University en Angleterre et y a obtenu son diplôme en 1980. Il a collaboré à de nombreux projets de construction de grande envergure au Canada, aux États-Unis, en Russie, en Angleterre, à l'île Maurice, en Libye et en Tunisie. Ces projets comprennent entre autres: le projet commercial et résidentiel Pushkin Square à Moscou et un grand complexe résidentiel/commercial/médical de luxe à Montréal.

Dan a participé au suivi des déboursés hypothécaires, à l'analyse de la valeur, à la préparation des offres de services et de métrés; il a aussi agi comme arbitre et a donné des cours sur l'estimation et l'économie du bâtiment.

Dan est membre de l'Institut canadien des Économistes en construction, de l'American Association of Cost Engineers, de l'Institut de Gestion de Projets, du Royal Institution of Chartered Surveyors et de l'Institute of Bankers en Angleterre.

Comme Économiste en construction principal, il prête assistance à la clientèle dans les domaines de l'estimation, de la planification et du contrôle des coûts, de l'analyse de la valeur, de l'administration des contrats et du règlement de conflits.

Le **Bulletin Revay** est publié par Revay et Associés limitée, société mère de Wagner, Daigle, Revay limitée, firme d'experts-conseils en administration et d'économistes en construction et de relations gouvernementales. Les articles peuvent être reproduits moyennant mention de la source. Vos observations et suggestions pour les prochains articles sont bienvenus.

POUR NOUS CONTACTER

Veuillez visiter www.revay.com pour les adresses actuelles de nos bureaux. Si vous voulez faire partie de la site d'envoi du *Bulletin Revay*, **cliquez ici**.