



**Par Stephen G. Revay**

*Nous voici au premier mois du nouveau millénaire, et des gens de tous les horizons professionnels tentent de prévoir l'avenir en se fondant sur le passé. Cet exercice revêt pour certains, comme moi, une importance toute spéciale.*

*Au moment où Revay et Associés limitée célèbre son 30e anniversaire, je jeterai moi aussi un regard sur le passé afin de prévoir ce que nous réserve l'avenir en matière de contrats de construction, plus particulièrement en ce qui concerne la résolution de conflits.*

*Notre entreprise a été fondée en vue de répondre à un besoin: celui d'assurer des services de consultation indépendants fondés sur une solide expérience du secteur canadien de la construction. Nous avons déjà une bonne expérience de la préparation et de l'évaluation des réclamations, ayant participé à deux des dossiers les plus importants de l'époque: l'affaire Portage Mountain et l'arbitrage du dossier Mactaquac. Ensemble, ces deux causes représentaient plus de 70 millions de dollars de 1968, et la résolution de chacune a duré plus de cinq ans. Peut-être en raison de ces antécédents et aussi probablement du fait qu'il n'y avait alors pas d'autre fournisseur de services de consultation spécialisé dans les réclamations relatives à la construction, la résolution de conflits est devenue notre service le plus largement reconnu. Au cours des 30 dernières années, nous sommes intervenus dans près de 3 000 conflits de la construction, et nous avons représenté requérants et défendeurs dans des proportions sensiblement égales. Je tiens cependant à préciser que nous n'avons ni inventé les réclamations relatives à la construction — même si on m'a déjà imputé cette responsabilité — ni été les premiers consultants en la matière. Loin de là. Des documents d'origine britannique font référence à des spécialistes des réclamations qui, dès 1894, s'employaient à temps plein à identifier les bases justifiant des indemnités dans le secteur du génie civil. Les contrats de construction font l'objet de réclamations depuis fort longtemps. En fait, le phénomène n'a rien de nouveau même si le secteur canadien de la construction a eu la bonne fortune relative d'éviter les réclamations d'importance peut-être jusqu'au chantier de la voie maritime du Saint-Laurent au début des années 50. Une situation qui dépend probablement plus du type de contrats alors utilisés au Canada que d'une gestion plus «éclairée». Il est encore plus important de signaler qu'à l'époque, il n'était pas rare de compenser les dépassements de coûts par des paiements «à titre gracieux».*

## Leçons tirées d'une expérience de 30 ans en règlement des conflits dans le secteur de la construction

### POURQUOI LES RÉCLAMATIONS

Depuis 1970, de nombreux membres de l'industrie de la construction ont remis en question la pertinence des réclamations, du moins au Canada. Au cours de la décennie 70, le secteur canadien de la construction n'était pas particulièrement rentable. Par exemple, en 1977 en Ontario, 777 entrepreneurs généraux (selon le recensement de Statistique Canada) ont réalisé des travaux d'une valeur de 1,2 milliard de dollars et déclaré un bénéfice de 18 millions de dollars avant impôts, soit 28,6 millions de profit et 10,6 millions de pertes. Ainsi, pour chaque dollar de bénéfice réalisé par des entrepreneurs «rentables», un entrepreneur moins fortuné perdait 0,37 dollar. Des analyses plus approfondies ont permis de constater que cette situation était en grande partie imputable à des comptes débiteurs non perçus — notamment à des réclamations en instance. À l'époque, l'envergure des chantiers et l'importance des comptes non perçus étaient fortement à la hausse. Pourtant, dans trop de cas, il n'y avait pas eu hausse correspondante du capital de roulement. L'accroissement de la concurrence pour un volume de travail insuffisant a eu pour effet d'éroder les marges de profit et de laisser très peu de place aux habituelles transactions à l'amiable. Divers projets complexes et mégaprojets dépassaient les ressources disponibles. Dans ce contexte, les réclamations sont donc devenues un «mal nécessaire» alors qu'aucun mécanisme de résolution de conflits approprié n'avait été instauré.

À la lecture de ce qui précède, on pourrait facilement conclure, comme un grand nombre de maîtres d'ouvrage à l'époque, que les réclamations étaient

pour les maîtres d'œuvre une façon de compenser leurs lacunes. C'est d'ailleurs pourquoi plusieurs maîtres d'ouvrage se sont montrés intraitables face aux réclamations.

Il est clair que le marché détermine en bonne partie l'ampleur et la fréquence des réclamations. Il n'en est pas la cause profonde pour autant. En effet, les réclamations sont le résultat inévitable de la philosophie sous-jacente qui régit les contrats de construction. De nos jours, les contrats sont assurément considérés comme plus «conviviaux» que voilà 30 ou 40 ans, mais ils n'en créent pas moins des obligations que le maître d'œuvre ne peut respecter que si la soumission et/ou les documents contractuels fournissent tous les renseignements pertinents dans un langage clair et exempt d'ambiguïté. Tel n'est malheureusement pas le cas. Les maîtres d'ouvrage sont rarement disposés à dépenser les sommes qu'exige l'élaboration de documents complets et exempts d'équivoque et tendent plutôt à se fier aux pouvoirs décisionnels que les contrats confèrent à leurs consultants pour encadrer la démarche des maîtres d'œuvre. Des documents incomplets ou ambigus donnent invariablement lieu à des demandes de renseignements. Suite à ces questions, les consultants donnent des ordres de modification en guise de clarifications, ce qui engendre des différends même lorsque des changements ne sont pas réellement de rigueur. Les consultants, qui ont l'autorité de recommander ou non le paiement des travaux imprévus requis pour combler les lacunes des documents contractuels, sont souvent réticents à considérer ces présumées clarifications comme des changements et rejettent le versement de sommes supplémentaires.

Facteur plus important encore, dans l'espoir d'obtenir un contrat, les entrepreneurs doivent souvent présenter la soumission la plus basse, miser sur les ambiguïtés apparentes et n'inclure dans leurs soumissions que le coût des travaux spécifiquement énoncés dans les documents. Dans une présentation faite au XI<sup>e</sup> congrès annuel de la construction au *King's College* de Londres le 17 septembre dernier, I.N.D. Wallace, CR, qui a publié les 10<sup>e</sup> et 11<sup>e</sup> éditions de *Hudson's Building and Engineering Contracts*, a dénoncé la politique aux termes de laquelle les prix soumis ne sont plus qu'un «scénario optimal» ayant toute chance d'être dépassés dès lors que se concrétisent les diverses formes de réclamations autorisées. L'auteur préférerait que les gains réalisés au fil des ans par les différentes associations de la construction en transférant une part des risques aux maîtres d'ouvrage échoient aux maîtres d'œuvre. Une suggestion aussi rétrograde n'a guère de chance d'être acceptée, en tout cas sûrement pas au Canada où, au cours des dernières années, les tribunaux ont fait preuve d'une nette tendance envers l'équité même lorsque celle-ci va à l'encontre de la jurisprudence (voir le *Bulletin Revay*, n° 2, vol. 17).

## LES RÉCLAMATIONS RELATIVES À LA CONSTRUCTION ET LES TRIBUNAUX CANADIENS

Il n'est pas de mon propos de commenter la jurisprudence. Il serait néanmoins impossible d'aborder l'évolution des conflits dans le domaine de la construction sans présenter au moins un survol de certaines des plus importantes décisions rendues au fil des ans.

Avant les années 70, les entrepreneurs canadiens pouvaient rarement remporter une cause contre des maîtres d'ouvrage. Les tribunaux tendaient à considérer les contrats de construction comme une obligation absolue qu'il fallait exécuter sans égard aux circonstances. Voici quelques-unes des affaires les plus mémorables de cette époque :

- *Sa Majesté le Roi c. Paradis et Farley Inc.*, (1942);
- *Atlas Construction Company Limited c. la Ville de Montréal*, (1954);
- *Dryden Construction c. Hydro*, (1960);
- *Peter Kiewit Sons Co. c. Eakins Cost Ltd.*, (1960);
- *Swanson Construction Co. Ltd. c. le gouvernement du Manitoba*, (1964);
- *Steel Company of Canada c. Willard Management Ltd.*, (1966); et

- *Carman Construction Ltd. c. Canada Pacific Railing, et autres*, (1980).

Bien que survenue plus tard, la dernière cause de cette série reposait sur les mêmes principes.

Pour les maîtres d'œuvre, la première lueur d'espoir est sans doute apparue dans la décision suivante :

- *Perini Pacific Ltd. c. Greater Vancouver Sewage and Drainage District*, (1967).

Au cours des années 60, le gouvernement fédéral a modifié du tout au tout les pratiques de l'industrie en instituant des recours pour modification de l'état du sol et négligence ou retard de la part de la Couronne. Plusieurs maîtres d'ouvrage du secteur privé ont emboîté le pas, notamment la Churchill Falls Power Corporation, puis certains ministères provinciaux des transports et Devis de Construction Canada (ou CCDC, selon son appellation de 1974).

À partir de la décennie 70, cette nouvelle orientation s'est manifestée jusque dans les décisions de la Cour suprême. Le meilleur exemple en est peut-être l'affaire *Penvidic Contracting Co. Ltd. c. International Nickel Co. of Canada Ltd.*, (1975), suivie de :

- *Trident Construction Ltd. c. Wardrop and Associates et autres*, (1979);
- *Corpex (1977) Inc. c. Canada*, (1982);
- *Vermont Construction Inc. c. Sa Majesté la Reine*, n° B-3538 (décision non publiée de la Cour de l'Échiquier du Canada);

de même que, plus récemment, les causes suivantes :

- *B.G. Checo International Ltd. c. British Columbia Hydro & Power Authority*, (1993); et
- *Edgeworth Construction Ltd. c. N.D. Lea & Associates Ltd.*, (1993).

Si je n'ai pas inclus l'affaire Ron Engineering dans cette liste, ce n'est certes pas parce que je ne la considère pas comme marquante mais simplement parce qu'elle n'a pas selon moi exercé une influence considérable sur la façon dont on traite aujourd'hui les conflits du secteur de la construction au Canada. Cette liste n'est absolument pas exhaustive. Les causes évoquées ont pour seul objet d'illustrer le changement de tendance survenu au cours des quelques 30 dernières années.

## AUTRES MODES DE RÉOLUTION DES CONFLITS

Dans les années 70, les maîtres d'œuvre qui ne pouvaient régler leurs différends par la négociation et qui ne voulaient

pas céder pouvaient recourir aux tribunaux ou à l'arbitrage, ce que très peu ont fait. Les entrepreneurs canadiens étaient alors peu enclins à faire appel à l'arbitrage et ne le sont peut-être guère plus aujourd'hui. À cette époque, très peu de contrats comportaient une clause d'arbitrage obligatoire.

Dans l'affaire *MacNamara Construction of Ontario Ltd. c. Brock University*, (1970), la Cour d'appel de l'Ontario a estimé que la clause d'arbitrage longtemps utilisée dans le contrat de construction type no 12 de l'IRAC-ACC était tout simplement *une voie d'accès à l'arbitrage lorsque telle est la volonté des parties*. Bien que le libellé ait été modifié dans la nouvelle formule no 12 (article CG 16.2) de Devis de Construction Canada, l'arbitrage demeure considéré comme une voie d'accès. Les lois sur l'arbitrage de la plupart des provinces de culture juridique anglo-saxonne (notamment la *Judicature Act* de Terre-Neuve) reprenaient la loi britannique et ses énoncés de précédents et n'apportaient pas de solution de rechange aux poursuites en justice. Au Québec, on considérait l'arbitrage comme une solution moins pertinente encore en raison de l'hostilité que les tribunaux québécois manifestaient ouvertement envers l'arbitrage.

Néanmoins au cours de l'été 1985, l'Association canadienne de la construction a désigné un comité que j'ai été appelé à présider et dont le mandat consistait à énoncer les lignes directrices de l'arbitrage des conflits au sein du secteur de la construction et à faire des recommandations connexes au Conseil. Bien que ce dernier ait accepté les recommandations du comité, y compris le règlement d'arbitrage du secteur de la construction en mars 1996, la réaction de certains membres ne laissait planer aucun doute sur le fait qu'un large segment de l'industrie s'opposerait toujours au principe de l'arbitrage obligatoire. Un changement d'attitude demeurait cependant possible après l'automne 1996 lorsque le gouvernement fédéral a adopté la Loi sur l'arbitrage commercial et que la plupart des provinces, y compris le Québec, ont décidé de moderniser leurs lois (voir le *Bulletin Revay*, n° 2, vol. 5). Il s'est malheureusement avéré que cet espoir n'était pas fondé. Bien que l'on recoure aujourd'hui un peu plus à l'arbitrage qu'auparavant, on peut dire que l'arbitrage interne — par opposition à l'arbitrage international (voir le *Bulletin Revay*, n° 2, vol. 2) — a atteint un plafond et qu'il a vraisemblablement amorcé une baisse.

## AUTRES AVENUES POSSIBLES

La médiation est la première autre solution. Elle peut être convenue à titre privé entre les parties ou faire suite à une ordonnance d'un tribunal (p. ex. Ontario). La médiation par appréciation des faits et l'instauration plus récente du *Dispute Resolution Board* (DRB) (voir le *Bulletin Revay*, n° 1, vol. 13) sont des variantes de la médiation. Le DRB offre une solution plutôt informelle. Un comité de trois membres tient des audiences à la demande de l'une des parties et rend des décisions non exécutoires. Cet organisme, dont les activités sont régies par une procédure d'enquête, est autorisé à extraire des renseignements des documents qu'il reçoit régulièrement en cours de mission. Cette forme de médiation est relativement en vogue aux États-Unis, et son attrait est en hausse de par le monde mais dans une moindre mesure au Canada. Depuis sa création, le DRB a exécuté 477 missions et traité 596 dossiers de conflits, dont 579 ont été réglés. Plus de 85 p. cent des mandats du DRB ont été exécutés au cours des huit dernières années.

Depuis la fin des années 80, les entrepreneurs embauchés par le gouvernement fédéral peuvent soumettre leurs différends au Conseil consultatif de règlement des différends contractuels (CCRDC), qui exerçait de toute évidence un plus grand attrait au début de la décennie 90. Aujourd'hui encore, le CCRDC demeure tout de même une bonne solution de rechange aux poursuites judiciaires. Malheureusement, le gouvernement semble désormais moins enclin à faire appel à lui.

## MESURES DE PRÉVENTION DES CONFLITS

En 1970, le ministère des Travaux publics (selon son appellation d'alors) entreprend d'améliorer les façons et les moyens d'acquiescer des services de construction en vue de réduire le nombre de réclamations. À cette fin, il tient en janvier 1971 un séminaire de deux jours au cours duquel il informe ses hauts fonctionnaires des plus récentes méthodes de gestion de projets. Le ministère présente alors un système prévoyant l'élimination du rôle habituel de l'entrepreneur général. Malgré les bonnes intentions du ministère, l'arriéré de réclamations visant le gouvernement fédéral atteint en 1981 une telle ampleur que le président du Conseil du Trésor d'alors, M. Donald Johnston, confie à ses cadres supérieurs le mandat de faire enquête et de trouver une solution à cette situation intenable. Je rappelle ces faits non pas pour critiquer une mé-

thode de gestion des contrats qui a son utilité mais simplement pour souligner que ce n'était assurément pas la façon d'éliminer les réclamations, ni même d'en réduire l'incidence. Selon notre expérience, certains projets aux Travaux publics Canada a appliqué cette méthode, notamment la construction de plusieurs grandes installations postales, ont donné lieu à de virulents conflits. Bien qu'il ait été du ressort de Transport Canada et non de Travaux publics Canada, la chantier de l'aéroport international de Mirabel n'a certes pas fait exception.

Malgré le fait que la conception-construction soit une méthode antérieure à celle évoquée ci-dessus, ce n'est qu'au cours des années 90 que sa vogue a dépassé celle de la gestion de projets. De nombreux tenants de la méthode de la conception-construction soutiennent que celle-ci est de nature à réduire les conflits. Néanmoins, au cours des dix dernières années, nous avons traité un nombre élevé de dossiers de projets de conception-construction qui ont tous donné lieu à de lourdes réclamations et à des poursuites onéreuses en raison d'un simple manque d'harmonie entre les obligations contractuelles du maître d'œuvre et les attentes du maître de l'ouvrage (voir le *Bulletin Revay*, n° 2, vol. 16). En outre, que le maître d'œuvre soit un entrepreneur général, un entrepreneur de projets clés en main (spécialisé dans les projets de conception-construction) ou encore un gestionnaire à contrat de travaux de construction, les travaux sont en définitive toujours exécutés par un sous-traitant indépendant aux termes d'un contrat à prix ferme. La probabilité qu'un différend oppose le maître d'œuvre et ses sous-traitants est la même qu'importe le type de lien établi entre le maître d'œuvre et son client.

Même si on allègue souvent que ces deux méthodes sont propres à éviter des réclamations, elles n'en demeurent pas moins essentiellement une façon d'acquiescer des services de construction.

Par ailleurs, le partenariat — selon la définition du *US Corps of Engineers* — n'a d'autre finalité présumée que celle d'éviter des différends. Bien que Demming ait été le premier à présenter ce concept, le *US Corps of Engineers* l'a adapté à l'évitement des conflits découlant de l'exécution de contrats de construction. Spécifiquement non contractuelle et sans incidence sur les droits légaux des parties, cette approche prévoit, dès les premiers stades d'un projet, la tenue d'une séance d'har-

monisation fonctionnelle réunissant tous les intervenants en cause. Lors de ces séances, on s'engage de part et d'autre, sans égard aux avantages financiers ou autres, à collaborer de bonne foi à la résolution de tout problème ou difficulté pouvant survenir en cours de projet. Généralement consigné dans un document, cet «échange de vœux» est censé engager moralement les participants du moins jusqu'à ce que survienne le premier différend concret, après quoi le maître d'ouvrage ne manque pas d'évoquer la protection que lui confère le contrat. Il appert que le *US Corps of Engineers* soit parvenu un certain temps à éviter les conflits, mais son taux de réussite est en baisse. L'expérience australienne s'est révélée malheureuse, voire désastreuse, ainsi que le relate Dombkins dans un article publié en mars 1996 par la *University of New South Wales* sous le titre *Why Partnering is Failing* (Pourquoi le partenariat est un échec). L'auteur qualifie même la méthode de «passade stérile». Pour autant que je sache, il n'existe pas au Canada d'étude semblable, mais si le partenariat a pour effet présumé de réduire les réclamations, dans les faits, il n'a certes pas réduit le nombre de cas qu'on nous a confiés.

## CHANGEMENT TOUCHANT LA PRÉPARATION DES RÉCLAMATIONS

Il est difficile de dire si le nombre de réclamations présentées par des entrepreneurs ou des sous-traitants a effectivement augmenté au cours des 30 dernières années. Il est très clair, cependant, que l'élaboration des dossiers de réclamation est nettement plus complexe et que le nombre de consultants spécialisés en réclamations a augmenté. Les maîtres d'œuvre et les maîtres d'ouvrage qui n'auraient naguère pas même songé à recourir à une aide extérieure sont plus enclins à le faire aujourd'hui en raison de la «sophistication» grandissante des méthodes à utiliser pour obtenir gain de cause ou assurer sa défense avec succès.

Je reconnais que le présent bulletin n'est pas la tribune appropriée pour décrire en détail les méthodes que les consultants en réclamations utilisent aujourd'hui pour leurs clients. J'évoquerai néanmoins les grandes lignes de l'évolution survenue au cours des 30 dernières années, d'abord en ce qui a trait au calcul des coûts d'impact puis à l'analyse des retards.

Dans un article publié dans *Heavy Construction News*, nous avons décrit en 1970 ce que nous considérions comme

la meilleure façon de calculer le coût d'impact en faisant appel à la méthode dite «objective» — même si nous ne désignons alors ce calcul sous aucun nom particulier. Dans une tournée nationale de séminaires amorcée à Ottawa le 14 novembre 1977, nous décrivions quatre différentes méthodes d'évaluation des dommages : la méthode objective, la méthode subjective, la méthode du coût total et celle du verdict du jury. À Londres en 1986, lors d'un séminaire de l'Association du Barreau international, j'ai traité de la méthode dite du coût de revient rationnel, souvent désignée aujourd'hui sous le nom de méthode de la «période étalon». Depuis lors, la méthode des coûts réels a remplacé la méthode objective, et la méthode de la «période étalon» la méthode subjective. La méthode du coût total et/ou du coût total redressé, une solution peu usitée, demeure inchangée, tandis que les consultants font désormais davantage appel aux statistiques de l'industrie qu'au verdict d'un jury.

Il importe de faire observer que l'évolution la plus marquante survenue à cet égard au cours des 30 dernières années est la reconnaissance générale de la recevabilité des réclamations fondées sur le coût d'impact. Avant 1970, ces réclamations étaient rarement acceptées et, le cas échéant, elles se limitaient aux coûts d'accélération. Les réclamations relatives au coût d'impact étaient généralement considérées comme le fruit d'une imagination fertile. Cette opinion demeure répandue chez certains membres particulièrement conformistes de l'industrie.

En matière d'analyse des retards, la différence entre les techniques actuelles et celles du début de la décennie 70 est peut-être encore plus manifeste. En 1970, on se limitait à comparer l'échéancier prévu au calendrier réel, et l'on traçait éventuellement un graphique à barres à la main. Par comparaison, on utilise de nos jours des méthodes évoluées de modélisation informatique, p. ex. analyse sélective

ou analyse de l'essentiel (voir le *Bulletin Revay*, n° 2, vol. 13). Aujourd'hui, les projets complexes exigent souvent la prise en considération de retards simultanés et une répartition des responsabilités. La théorie de la cause principale est par ailleurs de plus en plus largement acceptée.

Toutes ces évolutions s'expliquent essentiellement par l'essor de l'informatique. En 1973, nous avons reçu de l'Association canadienne de la construction et du ministère de l'Industrie et du Commerce le mandat de mener un sondage national sur les méthodes de planification de projets et de suivi des progrès de l'industrie canadienne de la construction. Publié par l'ACC en janvier 1974, notre rapport indiquait que neuf p. cent seulement des 389 entreprises interrogées utilisaient un ordinateur à des fins d'ordonnancement, ce qui signifie que la plupart d'entre elles confiaient le traitement de leurs échéanciers à des sociétés de services externes.

À mon avis, la différence de «sophistication» des méthodes d'analyse des retards découle simplement de l'évolution de la puissance de traitement des ordinateurs. Mais on peut se demander si une telle puissance constitue réellement un atout. Rappelons-nous qu'avant la multiplication des copieurs, les juristes traitaient des conflits très complexes en utilisant moins de 1 000 pièces justificatives. Les mêmes causes exigeraient aujourd'hui que l'on dépense plus d'un million de dollars uniquement pour numériser tous les documents relatifs au dossier, qu'il faudrait ensuite graver sur un cédérom — même si un très grand nombre d'entre eux ne sont pas pertinents.

Avons-nous appris quelque chose au cours de cette période? Dans le secteur du bâtiment, les recours coûtent plus cher que jamais, ils sont probablement plus longs qu'auparavant et leur issue est moins prévisible.

Au bout du compte, il semble que nous ayons appris à faire grimper le coût des

recours — et guère plus. Il n'est donc pas étonnant que l'industrie soit en quête de façons d'éviter les conflits, ou au moins d'en diminuer l'incidence, en modifiant les types de contrats utilisés (voir le *Bulletin Revay*, n° 2, vol. 14).

## UN AVENIR DÉTERMINANT

Lors du séminaire au King's College que j'ai mentionné ci-dessus en rappelant des commentaires de I.N.D. Wallace, John Uff, CR, un auteur bien connu spécialisé en droit du bâtiment, a présenté un document digne d'intérêt intitulé *Are Contracts Necessary* (Les contrats sont-ils nécessaires?) faisant valoir que la plupart des contrats utilisés aujourd'hui génèrent plus de conflits qu'ils n'en évitent, et Martin Barnes, auteur principal de *New Engineering and Construction Contract* (NEC) a tenu les propos suivants :

*«Ainsi que le document présenté à ce congrès par Ian Duncan Wallace le décrit en détail, les formules de contrats standards utilisés dans le secteur de la construction au Royaume-Uni servent mal l'industrie, et cela depuis longtemps. De nouvelles possibilités s'offrent désormais à nous. Et nous voilà écartelés entre l'opportunité de les substituer aux formules classiques et les forces du traditionalisme et du protectionnisme.»*

Je ne suis pas absolument certain que l'ouvrage de Martin Barnes apporte une solution à ce dilemme. En revanche, je suis persuadé que, pour réduire ou peut-être éviter à l'avenir les réclamations dans le secteur de la construction au Canada, nous devons manifester une plus grande ouverture aux solutions novatrices que nous ne l'avons fait au cours des 30 dernières années. Les solutions symboliques introduites à grand renfort d'énoncés percutants peuvent «tenir la route» un certain temps comme on l'a vu antérieurement, mais des solutions durables exigent la prise des mesures énergiques et un leadership à l'avenant.

*Par S.G. Revay*

Le *Bulletin Revay* est publié par Revay et Associés limitée, société mère de Wagner, Daigle, Revay Itée, deux firmes de conseillers du secteur de la construction et de spécialistes des réclamations du même domaine. Au service des entrepreneurs et des donneurs d'ouvrages, ces firmes ont comme objectif d'aider ces partenaires à réaliser des projets profitables et exempts de conflits. Les articles peuvent être reproduits moyennant mention de la source. Vos observations et suggestions pour les prochains articles sont bienvenues.

Les bureaux de Wagner, Daigle, Revay Itée :  
4333, rue Ste-Catherine Ouest, bureau 500  
MONTRÉAL (Québec) H3Z 1P9  
Téléphone : (514) 932-9596  
Télécopieur : (514) 939-0776

Affiliée à  
**Revay et Associés limitée**  
Siège social:  
MONTRÉAL : (514) 932-2188  
revay@dsuper.net  
<http://www.revay.com>

S.V.P. nous aviser de tout changement d'adresse ou de destinataire.