



Suzanne England

## L'ALLIANCE : UNE NOUVELLE CONCEPTION DE LA STRATÉGIE CONTRACTUELLE

Suzanne England, bacc. spéc. sc., PGDip, MCI Arb

Revay et Associés limitée – Calgary

*L'Ouest canadien a eu dans le passé un succès mitigé avec les contrats d'alliance. On observe par ailleurs actuellement un regain d'intérêt pour cette stratégie contractuelle alors que les entrepreneurs tendent à éviter les contrats à forfait et les propriétaires les coûts exorbitants. Dans ce contexte, Revay et Associés limitée (Revay) se réjouit de vous présenter cet article de Suzanne England, tiré de son expérience concrète des contrats d'alliance et de ses recherches en ce domaine. Suzanne est titulaire d'un diplôme d'études postuniversitaires en droit de la construction et en arbitrage du King's College, Université de Londres, et détient le titre officiel d'arbitre de la Chartered Institute of Arbitrators de Londres. Membre active du comité de rédaction des contrats de la Construction Owners Association of Alberta, Suzanne England compte 18 ans d'expérience dans le secteur des conflits de construction. Elle est intervenue à titre de médiatrice dans des réclamations totalisant 53 000 000 \$. Avant de se joindre à Revay, Suzanne était au service de Siemens Building Technologies (SBT) au Royaume-Uni, où elle était responsable des affaires commerciales et contractuelles de Siemens. À ce titre, elle a notamment rédigé une série de formules contractuelles personnalisées ainsi qu'élaboré et prodigué une formation commerciale à des ingénieurs et à des gestionnaires de projets. Suzanne possède une solide expérience en matière de partenariats et d'alliances. Dans le cadre du projet d'agrandissement de l'aéroport Heathrow de Londres notamment, elle a mis au point pour BAA plc des formules d'incitation efficaces à l'intention des entrepreneurs ainsi que des mécanismes de contrôle des enjeux commerciaux.*

### Introduction

Le concept d'alliance a vu le jour au Royaume-Uni au début des années 80. Au cours des 20 dernières années, il s'est révélé être un cadre d'exécution fructueux dans de nombreuses régions du monde. Plusieurs grands propriétaires de l'Ouest du Canada se sont récemment adressés à Revay en vue d'examiner si la formule pourrait leur être utile. Dans le présent article, il sera question des origines et de l'adoption de la formule ainsi que des raisons de son succès. On en précisera les principales caractéristiques en plus d'en présenter quelques applications concrètes à titre d'exemples.

Bien qu'elle soit plus étroitement associée aux mégaprojets, l'alliance convient néanmoins à des projets de toutes tailles. L'alliance constitue une avancée par rapport aux modes d'exécution classiques car elle :

- motive chacun des participants à rencontrer les objectifs du projet;
- favorise la collaboration nécessaire à une exécution fructueuse des projets; et
- permet de gérer efficacement les conflits.

### Différence entre partenariat et alliance

La forme de partenariat la plus courante dans notre industrie est un *gentlemen's agreement* qui repose sur les attitudes et les comportements des individus. Très important, ce type d'entente est dépourvu de dispositions contractuelles encadrant les agissements des parties. Aussi, lorsque des difficultés surviennent, des individus jusqu'alors cordiaux se retrouvent souvent campés dans des positions peu propices à un règlement.

À l'inverse, l'alliance est un accord contractuel exécutoire qui prévoit des conséquences économiques en cas de comportements inopportuns et également en cas de gestion dynamique des conflits. Les adeptes de l'alliance estiment que ces caractéristiques sont la clé de sa réussite.

### Alliance

#### En quoi consiste une alliance?

Une alliance articule l'organisation d'un projet autour d'une équipe cohérente appelée à travailler en un même lieu et de concert pendant toute la durée du projet. Celle-ci

réunit le propriétaire et tous les participants clés au processus de construction (concepteurs, entrepreneurs, principaux fournisseurs de matériaux et de services, etc.).

Le contrat d'alliance est caractérisé par son mode de répartition des risques et de rétribution. Abraham et Cullen<sup>1</sup> définissent l'alliance en ces termes :

*« Accord entre des parties qui s'engagent à travailler de concert à l'exécution d'un projet et d'en partager les risques et les bénéfices dans le dessein d'en concrétiser les objectifs convenus, en conformité avec les principes de bonne foi, de confiance mutuelle et de transparence en matière de coûts ».*

Contrairement au partenariat, l'alliance n'est pas fondée sur la dimension relationnelle. Une étude menée en Australie laisse néanmoins croire que les alliances génèrent un climat de travail plus convivial<sup>2</sup>. L'alliance vise d'abord à générer de la richesse pour chaque participant.

Entendue dans le sens d'une politique et d'une orientation stratégiques, la direction est assurée par un comité issu de l'ensem-

ble de l'équipe, tandis que la responsabilité des activités courantes incombe à un groupe de gestion de projet dont les membres désignés démocratiquement s'occupent de régler tout problème éventuel dans l'intérêt du projet.

Le choix des participants est fondé exclusivement sur le savoir-faire. L'équipe établit le coût cible du projet une fois que la conception en est suffisamment définie. L'équipe est collectivement motivée à concrétiser les objectifs du projet grâce à un mécanisme de partage de risques et de rétribution.

BP (antérieurement *British Petroleum*) et BAA (antérieurement *British Airport Authority*) ont indubitablement joué un rôle de pionniers dans le domaine des contrats d'alliance. Ces sociétés ont commencé à expérimenter de nouvelles formes de contrats au milieu des années 1980. Toutes deux n'avaient pas les mêmes motivations à envisager de nouvelles stratégies contractuelles mais elles avaient par contre pour objectif commun de réduire leurs coûts. Les ententes formelles qui ont découlé de leurs expérimentations sont désormais connues sous le nom d'« alliances ».

### BP et BAA : la méthode des alliances

Au cours des années 1990, BP s'est trouvée confrontée à une perspective inquiétante : il n'était plus rentable pour elle d'exploiter les réserves de pétrole de la Mer du Nord. L'entreprise a estimé que le seul moyen d'assurer la viabilité de l'exploitation consistait à comprimer les importants coûts de développement du projet. BP a d'abord tenté de rendre le projet plus économique en faisant appel aux plus récentes technologies.

Facteur primordial, BP a utilisé pour le projet un mécanisme d'appel d'offres concurrentiel fondé sur des contrats classiques. Cette stratégie s'est révélée fructueuse jusqu'à un certain point : en effet, elle a généré des économies, cependant insuffisantes pour assurer la viabilité économique du projet. C'est ainsi que BP en est venue à modifier son approche et qu'est né le type de contrat aujourd'hui connu sous le nom d'« alliance ». BP était à ce point convaincue des perspectives de succès de cette nouvelle forme de contrat qu'elle a choisi une réserve connue pour son haut niveau de difficulté – le champ pétrolifère Andrew – pour en faire l'essai pilote.

Fort heureusement, le projet pilote s'est soldé par une réussite complète. En adoptant une nouvelle approche et en s'engageant dans une première démarche de collaboration intensive qui a duré six mois, l'équipe du projet a réussi à retrancher 154

millions \$ des estimations de coûts initiales.

De plus, un travail d'équipe exceptionnel a permis de réduire les coûts estimés d'une autre tranche de 100 millions \$ avant le début des travaux ainsi que de réduire de trois mois le calendrier prévu. Puis, pendant la construction, l'équipe a multiplié les efforts d'allégement des coûts en faisant en sorte d'atténuer le plus possible l'incidence des retouches et en veillant à détailler finement tous les mandats de sous-traitance et d'approvisionnement. Au bout du compte, les réductions de coûts ont avoisiné les 580 millions \$ et l'exécution a débuté neuf mois avant la date initialement prévue.

Dans le même ordre d'idées, BAA a conclu au milieu des années 1980 un contrat d'alliance d'une valeur de 8,2 milliards \$ pour l'agrandissement de l'aéroport Heathrow.

À la fin des années 1970, les retards et les dépassements de coûts étaient devenus monnaie courante dans le secteur de la construction au Royaume-Uni; dans le cas des grands projets, les dépassements moyens étaient de l'ordre de 15 %. Jugeant inacceptable de déboursier 15 % de plus que les budgets établis, BAA s'est mise en quête de nouvelles stratégies contractuelles pour ses principaux projets d'immobilisations, ce qui l'a entre autres amené à faire l'essai de diverses formes d'incitation au rendement et de partage des risques. Les enseignements tirés de ces expériences ont donné naissance au contrat régissant les travaux d'agrandissement de l'aéroport Heathrow (ou projet T5).

Le projet T5 ne sera pas achevé avant mars 2008 mais les prévisions courantes font état de coûts d'exécution de 10 % inférieurs au budget initial.

### Adoption de l'alliance par d'autres instances

Si le contrat d'alliance trouve son origine chez BP, plusieurs instances ont par la suite contribué à parfaire la formule. Ainsi, l'Australie lui a fait très bon accueil : les deux premiers projets régis par des contrats d'alliance dans ce pays ont été *The Woo Project*, un projet de champ pétrolifère, et *The East Spar Project*, un projet de champ gazier, tous deux amorcés en 1994. Le succès retentissant de ces projets et la bonne presse dont ils ont fait l'objet ont incité d'autres clients du secteur public australien ainsi que des entrepreneurs du secteur de la construction lourde à en faire l'essai. Un grand nombre de travaux complexes et de grande envergure, tant privés que municipaux, sont maintenant réalisés aux termes de contrats d'alliance. La tendance s'est même étendue au secteur commercial. Le premier contrat d'alliance conclu dans ce segment de l'industrie a porté sur la construction du *National Museum of*

*Australia*. Le projet a été achevé dans le respect des délais et des budgets prévus et à la complète satisfaction du propriétaire<sup>3</sup>.

### Caractéristiques des alliances

Les alliances ont pour dénominateur commun les caractéristiques suivantes :

- le partage de l'ensemble des risques non assurables;
- un mécanisme de rétribution efficace axé sur les intérêts des parties;
- une culture qui exclut l'expression ouverte des blâmes;
- une totale adhésion à cette nouvelle culture;
- une gestion interne des conflits.

Le partenariat, pour sa part, ne prévoit aucune avenue pour partager les risques non assurables, harmoniser les intérêts des parties ou instaurer une culture qui exclut le blâme.

### Partage des risques

Les contrats classiques tendent à imputer le risque à l'entrepreneur qui, à son tour, le refile aux autres intervenants de la chaîne contractuelle. Rubin<sup>4</sup> exprime les conséquences de cette approche avec une acuité toute particulière :

« *Le scénario des réclamations fait invariablement partie intégrante des documents contractuels. Bien avant que les hommes et les machines ne soient en activité sur les chantiers, les parties ont entériné les conditions des différends et des poursuites.* »

Il est bien sûr impossible de prévenir tous les déboires susceptibles de se produire. Les seules réactions sensées à ce triste état de fait consistent :

- à différer les discussions relatives au partage des conséquences des imprévus potentiels; de toute évidence, cette approche exige l'inclusion dans le contrat d'un processus de prise en charge des imprévus, de même qu'un élan de foi extrême; ou encore
- à partager les risques.

L'autre option est celle des contrats d'alliance. Le concept sous-jacent est que le partage des risques est un gage de responsabilité collective. Un mode de rétribution structuré est le mécanisme qui permet de concrétiser ce concept.

### Modèle de rétribution

En résumé, des alliances fructueuses engendrent une responsabilité collective qui s'exprime en dollars réels. En règle générale, le modèle de rétribution repose

sur un accord transparent qui comporte trois composantes.

- La première composante équivaut au total des coûts directs du projet (incluant les retouches) et des frais généraux que supportent les membres de l'équipe relativement au projet, les charges en question étant transparentes pour l'ensemble de l'équipe et exigibles sans égard à l'issue du projet.
- La deuxième correspond aux frais généraux et au profit de l'entreprise; il s'agit en général de sommes forfaitaires parfois encadrées, qui correspondent à un pourcentage du coût cible. Dans le modèle de l'auteure, ces sommes sont exigibles sans égard à l'issue du projet, sauf en cas d'abandon des travaux par l'entrepreneur.
- La troisième est la part de l'entrepreneur d'une réserve potentielle dans le cas où le coût d'exécution serait inférieur au coût cible. Cette part correspond généralement à un pourcentage préétabli en fonction de l'apport de la partie en termes de valeur, de complexité ou d'essentialité des travaux.

Comme nous l'avons vu, l'équipe définit le coût cible. Une fois que les membres ont convenu de ce dernier, il devient la valeur de référence par rapport à laquelle on détermine la première composante.

Lorsque l'équipe obtient de meilleurs résultats que prévu au chapitre des coûts, les économies réalisées sont généralement partagées selon les proportions prédéterminées; lorsque le coût d'exécution excède la valeur cible, les parties supportent le dépassement selon les mêmes pourcentages préétablis, dans la mesure permise par la troisième composante. On recourt à la réserve accumulée pour financer les dépassements, et tout manque à gagner est imputé au propriétaire – sous réserve que les conditions préalables touchant le calendrier d'exécution, la qualité et la sécurité soient satisfaites, du moins dans le modèle de l'auteure, qui précise les conditions de réalisation applicables à la rétribution prévue par la troisième composante. Ces conditions sont les suivantes :

- achèvement des travaux dans le respect du calendrier prévu;
- qualité égale ou supérieure à celle prévue par les documents définissant la portée du projet;
- minimum d'incidents liés à la sécurité.

Ces critères présentaient aussi un intérêt pour BP – même si elle les a abordés différemment de l'auteure. Afin de créer une incitation supplémentaire, BP a essentiellement créé une quatrième composante, un fonds représentant un pourcentage du coût cible. Parallèlement, BP associe aux

critères susmentionnés des indicateurs de performance clés et, selon le rendement, elle verse des sommes additionnelles faisant en sorte que chaque membre de l'équipe peut obtenir une prime même en cas de dépassement du coût cible.

Dans un contrat d'alliance, le profit est généralement encadré. En d'autres mots, le seul risque que court un membre de l'équipe est l'érosion de sa marge bénéficiaire. Plus draconien, le modèle de BP expose l'entrepreneur au risque de perdre effectivement son profit et ses frais généraux d'entreprise.

Plusieurs modèles que l'auteure a expérimentés concrètement subdivisent la troisième composante en trois fonds distincts. Cette différenciation a pour effet de motiver les parties contractantes à un niveau ponctuel mais aussi sur le plan de l'ensemble du projet.

Dans le modèle de l'auteure, la troisième composante fonctionne à trois niveaux. En plus des plans susmentionnés, l'incitation s'applique tant aux exécutants qu'aux gestionnaires des projets. L'obligation pour l'entrepreneur d'étendre l'incitation à ses ressources humaines est une condition du contrat.

Sous une forme ou une autre, la troisième composante des divers modèles instaure entre les participants une interdépendance garante d'un engagement collectif qui les amène à viser les objectifs du propriétaire.

Les fonds de la troisième composante sont gérés comme suit :

1. un premier tiers des économies réalisées sont versées à la partie contractante lors de l'achèvement des travaux;
2. le deuxième tiers est versé dans un fonds en fiducie destiné à l'ensemble des parties contractantes associées au projet; les sommes versées le sont à titre de parts de rétribution;
3. le troisième tiers est conservé par le propriétaire afin qu'il en dispose aux fins qu'il juge appropriées; à sa discrétion, il peut accorder des primes ou, à l'inverse, conserver les fonds en caisse.

Le modèle de l'auteure prévoit que, si l'une ou les deux conditions de réalisation ne sont pas satisfaites, les économies sont transférées dans le fonds en fiducie, qui tient lieu de deuxième réserve.

Le fonds en fiducie est toujours contrôlé et géré par le propriétaire. Facteur primordial, ce dernier a le droit contractuel de recouvrer toute perte associée au projet dans le fonds de fiducie (dans la mesure où ce dernier est provisionné). Le fonds en fiducie ne peut à aucun moment être déficitaire et aucun individu ou partie contractante faire

l'objet d'un recours. Par ailleurs, si des défauts cachés se manifestent, le propriétaire se réserve généralement le droit de récupérer les sommes provenant du fonds en fiducie versées à la personne ou à la partie contractante dont les travaux sont en cause.

Le modèle de l'auteure prévoit aussi des parts de rétribution, qui permettent à chacune des parties de profiter du fonds constitué par l'ensemble des participants au projet. Ces parts sont fonction de l'ampleur des économies réalisées. Lorsque le projet est achevé, le fonds est réparti entre les parties, chacune en recevant une proportion qui correspond au nombre de parts de rétribution qu'elle détient. Les versements sont tirés sur le fonds après la fermeture des comptes du projet. Les membres de l'équipe ont ainsi tout intérêt à gérer rigoureusement l'incidence de leurs actions sur les autres participants. Les autres modèles sont également dotés de mécanismes semblables.

### Instauration d'une culture qui exclut le blâme

Les avantages d'une culture exempte de blâme sont très concrets : on évite les comportements « protectionnistes », la dissimulation des problèmes, ainsi que les suspensions de travaux imputables à des contretemps – des situations qui, dans d'autres contextes, amènent souvent les parties à se livrer des « combats de coq » ou à faire intervenir leurs procureurs internes.

À l'appui de cette culture, les alliances tendent à exiger de tous les participants qu'ils renoncent à leurs droits de recours contre les autres participants. De plus, les propriétaires contractent généralement une assurance sans égard à la responsabilité, qui permet des indemnisations qu'importe si des dommages physiques sont effectivement subis.

L'auteure a été associée à une alliance dont le contrat stipulait que si un événement assuré survenait, la responsabilité des participants était limitée aux franchises de l'assurance, même si l'indemnité était inférieure aux coûts de rectification. Le propriétaire s'autoassurait contre tout manque à gagner. Le contrat faisait appel à l'influence des pairs, plutôt qu'à des sanctions pécuniaires, pour redresser d'éventuelles lacunes, et la responsabilité de la franchise liait rigoureusement tous les membres de l'équipe.

Lorsqu'un membre de l'équipe était responsable d'un événement assuré, toute l'équipe devait verser une contribution (qu'il leur était interdit d'assurer). À preuve que cette formule est efficace : les personnes qui la connaissent de l'intérieur font état de rendements tout à fait exceptionnels.

## Gestion interne des conflits

Les contrats d'alliance font en général de l'équipe de direction le tribunal ultime en matière de règlement de conflits. Cette unanimité est la caractéristique des alliances la plus susceptible d'embarrasser les avocats et les bailleurs de fonds, qui seront particulièrement préoccupés par l'imprévisibilité des résultats et d'éventuels recours à des procédures occultes et potentiellement arbitraires.

L'unanimité permet néanmoins d'éviter la mise en scène souvent associée aux traditionnels outils de règlement des conflits.

La formule de remplacement qui suit peut convenir davantage à ceux qui craignent l'unanimité :

Selon la nature du différend, on peut emprunter différentes pistes de règlement, toujours sous réserve que les parties puissent faire appel aux tribunaux une fois ces avenues épuisées. Par exemple :

- (a) lorsqu'un conflit porte essentiellement sur une question de droit, les parties s'adressent à un éminent avocat spécialisé en droit de la construction pour obtenir un avis non exécutoire; de plus, les parties peuvent renvoyer la décision à un tribunal subséquent compétent en la matière;
- (b) lorsque le différend porte uniquement sur une question technique factuelle, les parties sollicitent un avis non exécutoire auprès d'un spécialiste de la question; les parties reconnaissent par ailleurs l'admissibilité de la décision du spécialiste en cas de poursuites subséquentes;
- (c) lorsque le conflit a trait à des aspects à la fois juridiques et techniques ou encore à une série de faits ou d'événements complexes, la médiation peut constituer une voie appropriée<sup>5</sup>.

La valeur en cause peut aussi intervenir dans le choix d'une piste de règlement. Ainsi, une approche mixte a été retenue dans le cas d'une alliance à laquelle l'auteur a été associée.

Le contrat comportait en l'occurrence une échelle de règlement progressive, dont voici les grandes lignes :

Les divergences d'opinion ou les griefs portant sur des sommes totales qui ne dépassent pas 40 000 \$ donnent lieu à des négociations directes sur place. On passe à l'échelon suivant lorsque les divergences ou les griefs portent sur des sommes totales de plus de 40 000 \$. La responsabilité de la négociation est alors confiée à l'échelon de direction supérieur. Ce processus d'escalade est également obligatoire lorsque les négociations sur place ne permettent pas de conclure un règlement mutuellement acceptable après un délai de huit (8) semaines, ou lorsque les enjeux affectent les relations publiques ou risquent de compromettre sensiblement le calendrier d'exécution. Lorsque les deux premiers niveaux de règlement ne permettent pas aux parties de s'entendre, les divergences d'opinion ou les griefs sont soumis à un comité composé d'un représentant principal de chacune des parties. Le comité rend sa décision après avoir recueilli les dépositions orales et écrites des parties et, au besoin, l'avis de conseillers juridiques ou d'experts indépendants.

Le recours à la médiation se superpose à cette hiérarchie de moyens de règlement. La médiation est obligatoire lorsque la direction ou le comité sont incapables d'amener les parties à conclure une entente, mais on peut l'invoquer à tout stade de la procédure de règlement. Aux termes du contrat, les parties conviennent que tout règlement convenu à l'issue d'une médiation est dûment consigné et devient contractuellement exécutoire. Si la médiation est infructueuse, le contrat prévoit que les parties peuvent engager une poursuite. Il stipule cependant qu'elles sont tenues de franchir toutes les étapes de l'échelle de règlement avant de recourir à ce moyen extrême.

## Conclusion

Bien qu'il soit fondé sur un échantillon limité d'alliances fructueuses, l'exposé qui précède illustre néanmoins les avantages concrets qui s'y rattachent.

L'alliance est une forme d'entente de collaboration qui comporte :

- une véritable obligation de rendement; et
- des incitations pécuniaires qui génèrent chez les parties un intérêt envers le rendement des autres membres de l'équipe

– une tendance qui, dans la conjoncture actuelle, ne peut que contribuer à atténuer le perpétuel « braconnage de main-d'œuvre ».

L'expérience de BP et de BAA relatée dans le présent article montre qu'une alliance peut contribuer à alléger les coûts d'un projet, à comprimer la durée des travaux ainsi qu'à améliorer les relations de travail. Si vous partagez ces objectifs, vous auriez peut-être avantage à envisager l'alliance comme prochaine stratégie contractuelle.

Pour un complément d'information, veuillez communiquer avec Suzanne England à l'adresse de courriel [sengland@revay.com](mailto:sengland@revay.com).

1 Abrahams, A. et Cullen, C., Project Alliances in the Construction Industry, Australian Construction Law Newsletter, numéro 62, oct.-nov. 1998.

2 Keniger, M., Hampson, K. et Peters, R., Case Study of the National Museum (Acton Peninsula) Project, Proceedings of the Fifth Annual Conference: Innovation in Construction, 11 octobre 2000.

L'étude ci-dessus donne à croire que les styles de négociation changent dans le contexte d'une alliance. Une équipe de recherche issue de la Queensland University, de la Construction Research Alliance et du Royal Melbourne Institute of Technology a sondé un important échantillon de participants au projet de construction du National Museum of Australia à Canberra. On a demandé aux répondants de comparer leur expérience de la négociation dans le cadre du projet du Museum avec, notamment, leur expérience courante de projets exécutés dans un autre contexte que celui d'une alliance.

Les résultats ont révélé que 30 % des participants avaient laissé tomber leur rigidité habituelle et que 29 % avaient négocié franchement les enjeux en se basant sur les faits plutôt que d'adopter une attitude de « marchandage ».

Parallèlement, il semble que personne n'ait eu l'impression d'avoir été « écorché » par le processus de négociation.

Les participants ont en outre modifié leur approche : ainsi, la proportion de ceux qui ont reconnu avoir demandé beaucoup plus que ce qu'ils espéraient obtenir a baissé de 18 %; seulement 8 % ont succombé à la tentation de feindre qu'ils n'étaient pas pressés de conclure une entente.

Il faut par ailleurs signaler que le sondage avait une portée limitée. On ne saurait donc conclure avec certitude que les négociations sont plus limpides dans le cadre d'une alliance. J'espère néanmoins que les constatations du CII révèlent une tendance potentielle.

3 Hauck et collaborateurs, Project Alliances at the National Museum of Australia – Collaborative Process, Journal of Construction Engineering Management, janv.-févr. 2004

4 Rubin 1999

5 Je remercie le Dr Robert Gaitskill, C.R. qui m'a aidé à formuler ces idées.

**Le Bulletin Revay** est publié par Revay et Associés limitée, une firme de conseillers du secteur de la construction, spécialistes de la gestion de projets et de la résolution de conflits. Au service des entrepreneurs et des donneurs d'ouvrages, Revay a 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.

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

## Revay et Associés limitée

4333, rue Ste-Catherine Ouest  
Bureau 500  
MONTRÉAL, Québec H3Z 1P9  
Téléphone : (514) 932-2188  
Télécopieur : (514) 939-0776  
[montreal@revay.com](mailto:montreal@revay.com)

<http://www.revay.com>

Publications #40042162