

Il est temps d'utiliser davantage les CRD^[1] au Canada

par Gerald McEniry, ING., M.A.SC., M.ING.
Conseiller principal

Revay et Associés limitée - Montréal



Gerald McEniry

Un comité de règlement des différends, ou CRD, est un mode alternatif de résolution des conflits (MARC) permettant de prévenir ou de régler les différends en « temps réel ». Le concept n'est pas nouveau, et l'expérience des vingt dernières années a démontré que cette méthode peut s'avérer efficace et économique, en plus de constituer le seul MARC conçu pour éviter, de manière proactive, l'émergence de différends.

Aux États-Unis, les CRD sont connus sous le nom de "Dispute Resolution Board" ou "DRB" et sont devenus si populaires qu'ils sont maintenant considérés comme une pratique courante dans bon nombre de juridictions, particulièrement au sein des départements de transports de plusieurs états. Les CRD connaissent également un essor à l'échelle internationale : ils ont été adoptés par la Chambre de commerce internationale (CCI) et sont prévus dans les contrats de la FIDIC (Fédération internationale des ingénieurs-conseils). Les CRD sont, toutefois, encore relativement peu utilisés au Canada; les professionnels de l'industrie de la construction connaissent encore mal ce processus.

Revay et Associés limitée a participé à plusieurs CRD au cours des dernières années et a ainsi pu acquérir une bonne compréhension de leur fonctionnement. Dans le but de partager nos connaissances de ce domaine avec nos lecteurs canadiens, nous consacrons ce bulletin à l'examen des comités de règlement des différends, du processus suivi par les CRD et de quelques rares exemples canadiens.

Comme pour toute forme de MARC, plusieurs composantes des CRD peuvent être perçues comme des avantages ou des inconvénients par les propriétaires, les entrepreneurs, les avocats ou les consultants. Nous souhaitons informer nos lecteurs sur le processus des CRD et, du même coup, encourager l'utilisation de ce mode de résolution des différends au Canada. Nous verrons, notamment, que ce processus s'applique particulièrement bien aux grands projets d'infrastructures (routes, ponts, tunnels, métros, usines de traitement de l'eau, etc.) ainsi qu'aux différents projets d'hôpitaux, d'instituts de recherche, de centres de congrès, etc., entrepris par les gouvernements et le secteur privé.

L'utilisation des modes alternatifs de résolution des conflits au Canada

Malgré les efforts déployés, au cours des années, pour implanter au Canada des techniques alternatives de résolution des conflits, par exemple l'inclusion de l'arbitrage ou de la médiation dans les contrats de construction, les entrepreneurs et les propriétaires font encore face à de longs délais et à des dépenses importantes lorsqu'il s'agit de résoudre des différends.

L'arbitrage, qu'on espérait être la panacée de l'industrie de la construction, a souvent déçu. Notre propre expérience confirme que l'arbitrage, dont les résultats demeurent tout aussi incertains que des procédures judiciaires, peut même s'avérer plus onéreux et durer plus longtemps.

L'enthousiasme initial de l'industrie de la construction pour l'arbitrage s'explique par le fait que les arbitres, choisis par les parties

en cause, possédaient de bonnes connaissances du domaine de la construction, que le processus était perçu comme rapide, que les dépenses impliquées semblaient moins élevées et que les procédures étaient plus simples; tous ces éléments étaient perçus comme de nets avantages. Cependant, quiconque ayant récemment participé à un processus d'arbitrage, surtout si trois arbitres sont impliqués, éprouve un sentiment de frustration provoqué par l'imposition de règles de preuve et de procédure, qui peut transformer un processus voulu simple en un exercice tout aussi long et complexe qu'une procédure judiciaire. Les séances d'arbitrage se prolongent souvent au-delà des délais prévus, engageant des dépenses d'autant plus importantes. Par contraste, les séances d'arbitrage n'impliquant qu'un seul arbitre sont généralement plus flexibles, efficaces et économiques.

La médiation, elle aussi, a déjà été considérée comme la solution idéale. Bien qu'elle soit moins onéreuse et plus rapide que

l'arbitrage, la réussite d'une médiation dépend principalement de la compétence du médiateur, d'attentes réalistes de la part des parties en cause ainsi que de leur désir d'en arriver à un compromis. Dans l'industrie de la construction, on sait que les parties à un différend adoptent souvent des positions rigides, peu susceptibles de mener à un compromis. Chacun s'attend à ce que le médiateur convainque l'autre partie de la justesse des arguments avancés et qu'elle change ainsi sa position. Certains médiateurs préfèrent ne pas procéder eux-mêmes à une évaluation trop poussée des détails, s'adressant plutôt à l'une et l'autre des parties et les poussant graduellement à accroître leur offre ou à réduire leurs demandes. Le mieux, dans l'industrie de la construction, est de faire affaire avec un médiateur d'expérience au style direct, qui saura vous faire part des forces et des faiblesses de votre position. Certains médiateurs acceptent d'adopter ce mode, d'autres non.

Ce qui déçoit sans doute le plus est le fait

que les processus de médiation et d'arbitrage sont rarement mis en œuvre pendant les travaux de construction, même si ces processus sont souvent ce que prévoit le contrat. Bien que les documents CCDC-2 (article 8.2) et CCDC-40 du Comité canadien des documents de construction prescrivent que les procédures doivent être amorcées dans les dix jours suivant la déclaration d'un différend, elles sont, plus souvent qu'autrement, remises à la fin du projet. Des procédures conçues avant tout pour être entreprises en « temps réel » se voient ainsi retardées, et les différends finissent par se transformer en véritables conflits, qui traînent en longueur jusqu'à la toute fin d'un projet. La médiation devient alors le moyen ultime d'éviter une séance d'arbitrage ou une procédure judiciaire. Elle se transforme en un exercice de dernière minute et finit par n'être qu'un outil par lequel on espère pouvoir évaluer la position et les forces de la partie adverse. La médiation fonctionne surtout à partir du moment où les parties se rendent compte des coûts impliqués dans une séance d'arbitrage ou dans une procédure judiciaire, des processus dont les résultats sont toujours incertains.

Le partenariat a, lui aussi, été considéré comme solution potentielle et a même été adopté par certains organismes publics, notamment Construction de Défense Canada. Le partenariat aide à créer, dans la gestion d'un projet, une atmosphère de collaboration, qui ne survit cependant pas toujours à l'émergence d'un différend important. De plus, certaines de ces ententes ne comportent pas un processus de suivi et de renouvellement du partenariat. Il en résulte que le partenariat, bien qu'il constitue en soi un pas dans la bonne direction, n'a pas eu l'effet escompté en prévention et en résolution des différends. Il manque encore l'indépendance, la neutralité et l'expérience d'une tierce partie.

Bien que l'on définisse souvent les CRD comme l'une des nombreuses techniques de type MARC, ses adhérents préfèrent les considérer comme supérieurs à une simple méthode de résolution des différends, arguant qu'il s'agit d'un processus visant avant tout à prévenir les conflits et non simplement à tenter de les résoudre après coup.

Utilisés pour compléter les méthodes décrites plus haut, les CRD peuvent s'avérer très efficaces: ils sont pratiques, se basent sur le bon sens et permettent une approche de résolution des différends en « temps réel », c'est-à-dire pendant les travaux de construction. La figure 1 compare la durée de la résolution de différends par CRD à celle d'autres MARC.

Au vu de leur caractère proactif, des taux de

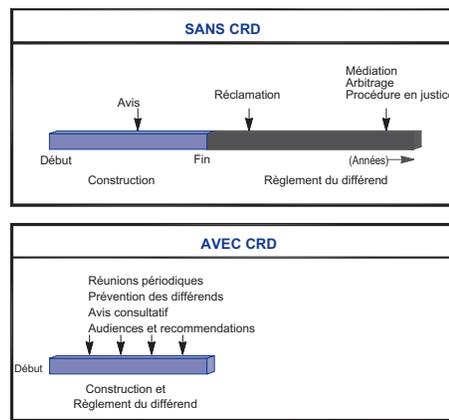


Figure 1 –Durée du règlement des différends - contrats conventionnels vs contrats avec CRD

réussite obtenus et de leur approche économique en prévention et en résolution des différends, nous sommes d'avis que les CRD méritent d'être examinés attentivement par l'industrie canadienne de la construction.

Qu'est-ce qu'un CRD?

Un CRD est généralement formé de trois professionnels impartiaux, respectés au sein de l'industrie et possédant une bonne expérience du type de construction en cause. Chacune des parties choisit l'un des membres du comité et dispose d'un droit de veto; le troisième membre du comité, qui en assure la présidence, est choisi conjointement par les deux parties. Cette façon de faire dissipe toute inquiétude quant à l'impartialité ou le choix d'un membre du comité.

L'objectif fondamental d'un CRD est de se pencher sur un différend au moment où il survient plutôt que d'attendre la fin du projet; les positions ayant eu le temps de se durcir, les conflits deviendraient alors beaucoup plus coûteux et difficiles à résoudre.

Pour atteindre son objectif, un CRD tient des réunions périodiques (mensuelles ou trimestrielles) et fait des visites de chantier au cours du projet. Le processus du CRD favorise le développement de bonnes relations entre le propriétaire et l'entrepreneur, ce qui aide, en soi, à éviter l'émergence de différends. L'expérience des membres du CRD leur permet de repérer rapidement les problèmes potentiels et de proposer des solutions, évitant qu'ils ne se transforment en véritables conflits. Si un différend devait toutefois se présenter, les membres du CRD fournissent alors des suggestions et des avis consultatifs quant aux droits des parties et aux moyens d'atténuer les impacts produits. Ces avis consultatifs peuvent être donnés verbalement au cours d'une réunion périodique ou encore suite à une audience ad hoc. La plupart des problèmes peuvent se régler dans ce contexte, même si, dans

certains cas, une audience officielle du CRD devient nécessaire.

Ces audiences ressemblent davantage à une réunion d'affaires qu'à une procédure judiciaire. Elles ne comportent pas d'interrogatoire préalable: chacune des parties dépose, avant l'audience, un exposé de position accompagné de tous les documents pertinents. Dans les cas plus complexes, des réponses par écrit aux positions de départ peuvent être sollicitées avant la tenue de l'audience. Le président du CRD dirige le déroulement de l'audience en posant lui-même plusieurs questions aux différends témoins. Les interrogatoires, contre-interrogatoires, requêtes, objections et argumentations ne font pas partie du processus d'audience du CRD. On demande d'ailleurs souvent que les avocats présents ne participent pas directement à l'audience. Par la suite, le CRD fait sa recommandation par écrit. Généralement, il se limite strictement aux droits des parties et, tenant pour acquis qu'elles sont les mieux placées pour discuter des montants, leur laisse le soin de négocier les chiffres précis.

La plupart du temps, la recommandation du CRD constitue une aide considérable aux parties, du fait qu'elle se base sur l'expérience du comité dans le type de construction en cause et sur sa connaissance générale du projet. Le CRD devient une sorte de banc d'essai où les parties peuvent s'exprimer et obtenir des réactions fondées et constructives.

Les CRD sont souvent utilisés dans des projets de grande envergure comprenant des concepts techniques complexes et faisant usage des dernières technologies. Les CRD, créés initialement pour des projets de tunnel et de transport (construction linéaire), sont de plus en plus utilisés dans des projets de construction « verticale », par exemple des universités ou des centres de recherche.

Les CRD ne sont pas un concept nouveau: en effet, c'est en 1996 que la Dispute Resolution Board Foundation (DRBF), s'appuyant sur une expérience de plusieurs années en résolution de différends dans l'industrie de la construction, a été officiellement fondée, dans le but de répondre à la demande croissante en information et en formation. La mission de la DRBF est de « favoriser, à l'échelle internationale, le règlement des différends sur des bases de bon sens commun ». Le concept clé est assurément le « bon sens », un élément souvent absent des tentatives de résolution de différends. L'approche semble avoir plu à bon nombre de professionnels de l'industrie de la construction.

La DRBF a compilé une base de données de cas entre 1985 et 2005. Le nombre de

règlements de différends par CRD s'est accru de façon constante au cours des années, atteignant, en 2005, 1 300 projets représentant une valeur totale de plus de 100 milliards \$, la valeur de projet moyenne étant d'environ 70 millions \$.

Des données plus précises sont disponibles sur le site Web de la DRBF ^[2] et dans une récente publication par Manessa et Mora^[19]. On estime que plus de 2 000 projets auront utilisé le processus de CRD en 2010.

L'usage des CRD aux États-Unis

La DRBF ne recueille plus de statistiques, en raison de l'augmentation très marquée du nombre de CRD, on peut présumer que plus de 100 nouveaux CRD sont mis sur pied chaque année aux États-Unis.

La seule présence d'un CRD suffit souvent à prévenir l'émergence de différends qui ne reposent pas sur des fondements solides. De fait, dans 58 % des projets comportant un CRD, aucun différend ne s'est présenté et aucune audience officielle du CRD n'a donc été requise. Un taux de réussite des CRD de 98 % est souvent cité, représentant le pourcentage de projets achevés sans avoir recours, par la suite, à l'arbitrage ou à une procédure judiciaire.

Projets d'infrastructures

Les CRD ont d'abord été développés pour les projets de construction en souterrain, plus spécifiquement les projets de tunnels; les conditions souterraines pouvant différer considérablement des prévisions, le potentiel de différends entre entrepreneur et propriétaire y est plus important. L'utilisation des CRD, en combinaison avec les rapports géotechniques de base, est maintenant pratique courante dans les projets de tunnel, en raison du partage plus équitable du risque entre les parties et de la réduction du nombre de différends complexes qui doivent éventuellement être tranchés par un juge. Plusieurs entrepreneurs refusent d'ailleurs de soumettre une offre pour les projets de tunnels si un CRD n'est pas prévu.

Parmi les autres types de projets d'infrastructures faisant usage de CRD, mentionnons les ponts, les routes et le transport ferroviaire. Dans plus d'une douzaine d'états américains, dont la Californie, la Floride, le Massachusetts, la Virginie et l'état de Washington, ce sont les départements des routes qui utilisent le plus les CRD.

Le département des Transports de la Floride (FDOT) constitue un excellent exemple de l'usage des CRD. Presque tous les projets dont la valeur dépasse 15 millions \$ comportent un CRD. Les projets moins importants ont également accès à un service de CRD, appelé CRD régional. Une trentaine

de CRD sont maintenant mis sur pied chaque année en Floride; plus de 600 CRD y ont été créés depuis 1994, pour des projets totalisant plus de 10 milliards \$. Des 220 différends ayant nécessité une audience, seuls cinq n'ont pu être résolus par les CRD, ce qui représente un taux de réussite de 98 %. Le site Web du FDOT ^[3] donne une description détaillée de ses procédures de CRD, une liste de personnes pouvant siéger à des CRD ainsi que des exemples de recommandations formulées par des CRD.

Les CRD sont également utilisés par des organismes de transport en commun dans au moins douze villes américaines ainsi que par divers organismes gouvernementaux dans des projets d'agrandissement d'aéroports, de barrages hydroélectriques, d'installations portuaires et d'exploitation minière.

Construction verticale

Les CRD connaissent également une forte croissance dans le domaine de la construction verticale (bâtiments), qui constitue 10 % des projets recensés par la DRBF. Citons quelques exemples :

- Universités : divers projets de centres de recherche, de bibliothèques, de bâtiments médicaux et de stades, dans les états de la Californie, de l'Ohio et de Washington;
- Municipalités : projets de travaux publics variés, y compris des centres de congrès, des palais de justice, des bibliothèques, des écoles, des stades, des installations de traitement des eaux usées ainsi que la rénovation d'institutions scolaires et autres bâtiments;
- Usines de fabrication industrielle et laboratoires de recherche privés.

Les CRD au Canada

La banque de données de la DRBF ne fait état que de neuf projets canadiens avec CRD depuis 1996, année où ces chiffres ont commencé à être recueillis.

Sept de ces projets étaient réalisés dans le cadre d'un programme d'expansion de la Toronto Transit Commission (TTC) entre 1996 et 2002. Un seul propriétaire (la TTC) et cinq entrepreneurs canadiens ont donc été initiés au processus du CRD. Les deux autres projets canadiens rapportés par la DRBF sont des tunnels toujours en cours de construction : l'un est situé à Niagara Falls, où un entrepreneur européen est chargé du projet pour le compte de l'Ontario Power Generation (OPG), et le deuxième se trouve à Vancouver, où une coentreprise formée d'entreprises américaines et européennes

travaille à un projet du Greater Vancouver Water District (GVWD). Ce dernier contrat a cependant été résilié en 2009 et une coentreprise formée d'une entreprise canadienne et de deux firmes américaines a, depuis, repris le projet.

Chez Revay, nous connaissons au moins deux projets ayant utilisé un CRD mais n'apparaissant pas dans la banque de données de la DRBF. Il s'agit des projets du Pont de la Confédération (1993 à 1997) et du segment Nord-Sud de l'Autoroute du Nouveau-Brunswick (2006 à 2007) ^[4]. L'utilisation des CRD serait donc, en moyenne, de moins d'un projet par année au Canada, contrastant nettement avec les 100 projets américains.

L'expérience des CRD se limite donc, au Canada, à quelques propriétaires et entrepreneurs. La faible utilisation de la technique éprouvée des CRD dans des projets canadiens surprend, les différends en matière de construction y étant probablement tout aussi fréquents qu'aux États-Unis. C'est sans doute le manque de connaissance du processus qui explique cette faible utilisation des CRD.

Les quelques cas canadiens permettent tout de même d'examiner plus en profondeur certaines caractéristiques des projets comportant des CRD. Par exemple, plusieurs des sept projets de la TTC comprenaient la construction de stations de métro et de sections de tunnel.

Il est à noter que les CRD n'étaient pas un élément obligatoire de ces contrats, mais plutôt une option ouverte à l'entrepreneur et à la TTC si les deux parties acceptaient de suivre cette voie dans la résolution d'un éventuel différend.

La disponibilité des CRD semble avoir porté fruit : sur les sept projets, seuls trois différends (dont deux pour un même projet) ont eu à se rendre jusqu'à une audience officielle du CRD. Ces différends ont pu être réglés grâce aux audiences du CRD, bien que l'un d'entre eux ait failli entamer une procédure judiciaire.

Projet de double tunnel de la ligne Sheppard, Toronto ^[5]

Ce projet comprenait l'excavation, par tunnelier TBM (Tunnel Boring Machine), de deux tunnels d'une longueur d'environ 4,3 km, placés côte à côte à une profondeur de 5 à 25 m sous l'avenue Sheppard Est. La TTC a octroyé un contrat de 93 millions \$ à une coentreprise formée de trois firmes canadiennes.

L'entrepreneur a déposé une réclamation de 4,4 millions \$ pour des coûts additionnels liés au transport par camion de déblais de tunnel à haut degré d'affaissement,

soutenant qu'il s'agissait là d'une situation engendrée par un usage de mousse plus important que prévu dans la préparation des surplus d'excavation. Le sous-traitant chargé des tunnels avait dû transporter les déblais, très liquides, vers un site d'évacuation peu pratique, encourageant des coûts beaucoup plus importants que ce qui avait été prévu dans l'offre de l'entrepreneur. L'entrepreneur soutenait que l'usage de mousse avait été beaucoup plus important que ce que les documents contractuels avaient pu laisser croire.

Après le dépôt initial de cette réclamation, la TTC a d'abord répondu qu'il n'y avait pas là de motif de dédommagement. Les premières discussions visant à régler le différend n'ayant pas été concluantes, les parties se sont mises d'accord pour présenter l'affaire au CRD. Le CRD était formé de trois ingénieurs-conseils de grande expérience et possédant une expertise en travaux souterrains. L'un d'entre eux a été choisi par l'entrepreneur puis approuvé par la TTC; la TTC a désigné le deuxième ingénieur devant siéger au CRD, un choix ensuite approuvé par l'entrepreneur. La troisième personne à siéger au CRD, et devant en assurer la présidence, a été proposée par les deux premiers consultants puis approuvée par la TTC et l'entrepreneur. Propriétaire et entrepreneur ont tous deux pu déposer des représentations préliminaires, présenter la preuve de fait et l'opinion d'expert, faire d'autres représentations lors de l'audience officielle de deux jours, et déposer d'autres arguments par la suite.

Peu après l'audience, le CRD a produit, par écrit, une « recommandation » globale unanime, rejetant la réclamation de l'entrepreneur et expliquant qu'il « *n'a pas présenté un motif suffisant pour une indemnité supplémentaire par rapport à la portée des travaux telle que définie par le contrat* ». Le CRD était d'avis que le problème constituait un risque que l'entrepreneur avait accepté d'assumer; celui-ci a refusé de se plier à la recommandation du CRD, par ailleurs non liante, et a entamé une procédure judiciaire.

À partir de là, l'affaire a suivi le long et coûteux processus d'une poursuite judiciaire. Deux ans et demi plus tard, l'entrepreneur acceptait finalement un règlement hors cour, constatant que la recommandation du CRD serait disponible au tribunal et que l'avis unanime de trois experts constituerait un obstacle de taille.

Ce cas illustre plusieurs principes importants :

- Dans la préparation de sa recommandation, le CRD doit s'en tenir aux conditions du contrat. Même si les clauses en sont très sévères, le CRD ne peut ni

réécrire ni réinterpréter le contrat aux fins d'en arriver à une solution plus juste envers l'une ou l'autre des parties contractantes.

- Même si la recommandation du CRD ne lie généralement pas les parties, qui sont libres de s'y conformer ou non, elles doivent quand même lui accorder une certaine importance. En effet, pour une bonne proportion des contrats, la recommandation peut être subséquemment présentée comme preuve devant une cour de justice. L'expérience des membres du CRD et leur connaissance du projet donnent un poids important à leur recommandation, qui peut donc avoir une incidence déterminante sur le résultat d'une éventuelle action en justice.
- Même si une recommandation est rejetée par l'une des parties, elle constitue souvent la base sur laquelle un règlement est éventuellement négocié.

Tunnel Niagara ^[6]

Ce projet comportait la construction d'un tunnel de 14,4 m de diamètre sur une distance de 10,4 km, visant à accroître le débit d'eau vers les turbines existantes de la centrale Sir Adam Beck. En août 2005, un contrat de 623 millions \$, de type conception-construction, était octroyé à un entrepreneur européen pour la construction du tunnel.

Le projet constituait, à plusieurs égards, un véritable défi.

La construction du tunnel exigeait des travaux d'excavation dans un contexte géologique complexe, par exemple le passage sous une vallée enfouie de grande profondeur, l'excavation dans des conditions de fortes contraintes et le gonflement potentiel de la roche; il s'agissait, incontestablement, de conditions souterraines à risque élevé. Ces conditions ont été décrites dans le rapport géotechnique de base, préparé conjointement par les parties contractantes et devant servir de référence pour toute réclamation de l'entrepreneur liée à des conditions souterraines imprévues.

Le creusement du tunnel devait suivre une méthode à deux passes : une première excavation par TBM ouvert, avec installation immédiate du soutien primaire du roc (nervures et boulons d'ancrage), suivie de l'installation d'une membrane imperméable pour empêcher que l'eau transportée dans le tunnel ne s'infilte dans les parois, faisant gonfler la roche et entraînant la fissuration du revêtement permanent, qui était construit en béton coulé sur place.

Le contrat étant de type conception-construction, l'entrepreneur devait fournir une

garantie pour le revêtement du tunnel pour toute sa durée de vie, estimée à 90 ans.

Le respect de l'échéancier était particulièrement important pour ce projet. L'OPG exigeait un achèvement du projet en juin 2010, pour assurer des revenus supplémentaires par la livraison de l'électricité, très en demande, au réseau. De sévères pénalités pour rupture de contrat étaient prévues.

À ce moment, le diamètre du tunnel était le plus grand jamais excavé par tunnelier TBM dans une roche dure. Notons que le terme « roche dure » n'est pas tout à fait représentatif, une bonne part du tunnel devant être creusée dans un environnement de schiste argileux de Queenston, une roche relativement plus tendre. Les travaux de tunnelage ont d'ailleurs été retardés par l'affaissement fréquent de la couronne du tunnel pendant l'excavation de cette roche, entraînant des hors-profils atteignant souvent deux ou trois mètres.

L'entrepreneur a officiellement informé le propriétaire et son ingénieur-conseil de l'existence de « conditions souterraines différentes » (CSD), qui nécessitaient des modifications à ses méthodes de construction. Les premières discussions entre les parties n'ont pas abouti à un accord sur un dédommagement pour des CSD. Le propriétaire affirmait que c'était un changement effectué par l'entrepreneur dans ses méthodes de construction, et non des CSD, qui avait entraîné la surexcavation hors-profil. Après 2000 ou 3000 mètres de creusement (20 à 30 % du tunnel), il était clair que des retards importants étaient à prévoir et que l'entrepreneur devrait faire face à des coûts supplémentaires insupportables afin de compléter les travaux.

Les parties se sont mises d'accord pour référer leur différend au CRD, formé, ici encore, de trois experts possédant une grande expérience en projets de tunnelage. Le CRD, qui s'était réuni aux trois mois depuis le début du projet, connaissait donc bien le propriétaire et l'entrepreneur et avait développé une bonne connaissance des problèmes en cause. Préalablement à l'audience, les parties ont pu déposer plusieurs représentations comprenant des exposés de position, des contre-preuves et des réponses aux contre-preuves, en plus de présenter des preuves de fait et des opinions d'experts au cours des nombreux jours d'audience, qui comprenaient également une visite du chantier. Suite à cet exercice, le CRD a produit une recommandation examinant chacune des CSD invoquées.

Le CRD a, dans ce cas, rejeté la plupart des allégations de l'entrepreneur quant à l'existence de CSD, mais a reconnu un certain partage de la responsabilité par rapport

aux différences dans les quantités hors-profil excavées et le type de soutien au roc requis, comparativement aux prévisions du rapport géotechnique de base. Il est à noter que, même si les parties contractantes ont ici toutes deux décidé de rejeter la recommandation du CRD, c'est bien cette recommandation qui a formé, par la suite, la base des négociations entamées pour réviser ce contrat de conception-construction prévoyant initialement le paiement d'un montant forfaitaire, en une entente comportant des objectifs de coûts et d'échéancier tenant compte des conditions rocheuses difficiles rencontrées, tout en stipulant des incitatifs et des pénalités liés à l'atteinte des objectifs fixés.

Ce cas illustre plusieurs aspects importants à considérer dans un processus de CRD :

- Un CRD s'avère particulièrement utile dans un contexte techniquement complexe;
- L'intervention du CRD peut se faire tôt dans l'exécution d'un projet; il propose, à des étapes clés des travaux, des recommandations permettant la résolution des différends avant l'achèvement du projet;
- Si le différend n'avait pas été résolu à cette étape critique du projet, l'entrepreneur faisant face à des coûts beaucoup plus élevés que prévu ainsi qu'à d'importantes pénalités dues aux retards encourus, il était probable que l'entrepreneur ou le propriétaire aurait eu à mettre fin au contrat, entraînant du même coup des coûts supplémentaires pour faire exécuter les travaux par un tiers, sans parler des pertes de revenu et de plusieurs années de procédures judiciaires en perspective;
- Même si les recommandations du CRD ne sont pas entièrement acceptées, elles peuvent agir comme catalyseur d'un réajustement du contrat.

Tunnel Seymour-Capilano^[7]

Ce projet comprenait le creusement de deux tunnels d'un diamètre de 3,8 m sur une distance de 7,1 km sous le mont Grouse, à proximité de Vancouver, pour l'adduction d'eau brute du réservoir Capilano du Greater Vancouver Water District (GVWD) vers la nouvelle station de purification du réservoir Seymour, puis le transport de l'eau traitée vers les ouvrages de tête du réseau de distribution de Capilano. Il s'agissait des premiers tunnels mis en oeuvre par le GVWD; de plus, des tunnels n'ayant jamais été creusés sous les montagnes de la région de Vancouver, il n'existait pas d'expérience préalable permettant de guider les travaux. En août 2004, un contrat

était octroyé à une coentreprise internationale au montant de 100 millions \$, une offre par ailleurs beaucoup moins élevée que les deux soumissions concurrentes. Les travaux de construction ont débuté à la mi-janvier 2005, l'achèvement du projet étant prévu pour mars 2009.

Un CRD a été mis sur pied dès l'amorce du projet, devant se réunir périodiquement sur une durée prévue de 49 mois et demi. Pendant l'excavation des puits d'accès verticaux, l'entrepreneur a rencontré des conditions rocheuses difficiles, présentant une roche granitique dure d'un côté et une roche métavolcanique de l'autre. Ces conditions rocheuses mixtes ont grandement affecté les travaux de forage et de dynamitage, entraînant un retard d'environ six mois et nécessitant une plus grande quantité d'explosifs et de matériaux de soutien. Ces conditions, et leurs impacts sur les travaux, ont été abordés lors d'une première audience du CRD puis résolus sur la base de la recommandation du comité. Le succès du CRD dans ce projet se limite toutefois à ce seul cas, des problèmes subséquents n'ayant pas été référés au CRD.

Le rapport géotechnique de base prévoyait des conditions rocheuses généralement bonnes pour les travaux de tunnelage, bien que quelques problèmes étaient prévus à l'entrée et à la sortie des tunnels, nécessitant un revêtement d'acier sous les vallées glaciaires enfouies. Des problèmes se sont malheureusement présentés dans la partie la plus profonde du tracé, à 500 m sous la surface. Les travaux de creusement ont été interrompus en janvier 2008 à une distance de 4,1 km, soit 55 % des 7,1 km des tunnels. L'entrepreneur a attribué les problèmes rencontrés à des « coups de toit », le propriétaire les considérant plutôt comme dus à la combinaison de la faiblesse de la roche et du relâchement des contraintes in situ. Nonobstant la caractérisation de la cause de ces problèmes, une situation de risque d'accident a alors été déclarée par Work Safe BC, l'organisme chargé de la santé et de la sécurité au travail en Colombie-Britannique, après que plusieurs travailleurs aient été blessés. Dès lors, les travaux ne pouvaient pas reprendre avant que ce problème de sécurité ne soit réglé.

Le propriétaire affirmait que le concepteur du tunnel et l'ingénieur chargé de la surveillance des travaux avaient développé un plan tenant compte de ces problèmes de sécurité et permettant la reprise des travaux. Le propriétaire assurait également que ce plan avait reçu l'appui d'experts en mécanique des roches et en ingénierie des tunnels. L'entrepreneur a rejeté le plan proposé; des discussions de haut niveau ont alors été entreprises entre l'entrepreneur, le client, le concepteur, l'organisme Work

Safe BC ainsi que le directeur du client chargé de la gestion globale du programme et des travaux de construction, sans toutefois mener à un règlement du différend. Une demande de l'entrepreneur de référer la situation au CRD s'est heurtée au refus du GVWD d'y participer.

En mai 2008, l'entrepreneur refusant toujours de reprendre les travaux, le GVWD a décidé de mettre fin au contrat, sa position étant qu'il n'y avait pas d'autre option pour pouvoir poursuivre le projet. Les clauses contractuelles permettaient au GVWD de mettre fin au contrat à tout moment, sans qu'une audience préalable du CRD ne soit requise.

Le propriétaire a donc pris possession des équipements présents sur le site, y compris les deux tunneliers, l'un appartenant à l'entrepreneur et l'autre ayant été loué. Le propriétaire a, par la suite, lancé un nouvel appel d'offres et octroyé le contrat à une autre coentreprise, tout en étant plongé dans des procédures judiciaires contre le premier entrepreneur, qui considérait la résiliation du contrat comme illégale et injustifiée. Le contrat octroyé à la seconde coentreprise, pour les 50 % des travaux d'excavation encore à réaliser, était d'une valeur de 180 millions \$, soit près du double de la valeur totale du premier contrat. Il est difficile d'évaluer la part de ces coûts supplémentaires attribuable à la hausse des prix, aux coûts d'adaptation du projet à de nouvelles conditions ou encore aux frais liés à la mobilisation des ressources du nouvel entrepreneur, mais il est clair que la reprise du projet a été très cher payée.

Les coûts du projet ayant doublé, le propriétaire a décidé d'entamer des poursuites contre le premier entrepreneur. Celui-ci a riposté en enclenchant lui-même des procédures contre le propriétaire pour recouvrer les pertes encourues, dont plusieurs millions de dollars pour le matériel confisqué et les portions impayées de la main d'oeuvre et des matériaux fournis avant la résiliation du contrat.

La résolution définitive des différends entre le premier entrepreneur et le GVWD devant sans doute attendre la décision d'un juge, ce qui pourrait aisément prendre plusieurs années et engager des frais importants de part et d'autre de la cause, on ne peut que se demander si la situation n'aurait pas pu être réglée plus rapidement, de façon moins onéreuse et, peut-être, dans une atmosphère plus cordiale, si les parties contractantes avaient accepté de référer l'affaire au CRD, comme dans le cas du projet Niagara.

Les éléments suivants se dégagent du projet Seymour-Capilano :

- Malgré l'existence d'une clause de

CRD, et même si le processus a déjà pu être utilisé avec un certain succès, l'une des parties peut continuer à penser que seule une cour de justice est apte à régler certains types de différends contractuels;

- En l'absence d'un CRD, les positions peuvent vite se durcir et les dépenses engagées s'accumuler, jusqu'à un dénouement devant les tribunaux.

Les CRD au Canada : situation actuelle et future

Le nouveau contrat du tunnel Seymour-Capilano comprend l'utilisation d'un CRD, malgré le fait que le différend avec le premier entrepreneur, impliquant un problème de sécurité, n'ait pas été référé au CRD.

Il est intéressant de constater que le projet de tunnel de Niagara ne comporte pas de CRD malgré son rôle dans la résolution du premier différend majeur. Les parties ont apparemment décidé que les conditions souterraines étaient maintenant mieux connues et que les nouveaux objectifs de coûts et d'échéancier répartissaient les risques de façon adéquate.

On rapporte que le ministère des Transports du Nouveau-Brunswick établira un CRD pour un tronçon routier à quatre voies de 55 km, entre St. Stephen et River Glade, dans le cadre du projet de porte d'entrée de la Route 1.

La TTC considère actuellement l'utilisation optionnelle d'un CRD pour plusieurs contrats liés au projet de prolongement de la ligne de métro Toronto-York Spadina; les appels d'offres devraient être lancés prochainement.

Comme nous pouvons le constater, le nombre de nouveaux projets canadiens prévoyant l'usage d'un CRD est très restreint, signe possible du manque de connaissance des propriétaires et des entrepreneurs sur le processus.

Fonctionnement des CRD

La décision quant à l'intégration d'un CRD dans un projet peut être prise avant ou pendant les négociations contractuelles. Un CRD est signe de la volonté des deux parties de régler les problèmes potentiels avant qu'ils ne deviennent de véritables conflits. Dans la plupart des cas, les clauses de CRD sont intégrées au mécanisme global régissant les réclamations de l'entrepreneur, les ordres de modification et le règlement des différends, et ce, avant même la soumission d'offres. Un CRD peut toutefois être mis sur pied en tout temps pendant l'exécution d'un projet, si les deux parties en conviennent.

Le CRD devrait préférablement être mis sur pied avant le début des travaux, si possible immédiatement après le début du contrat. L'intégration d'un CRD dès les premières étapes d'un projet en maximise les avantages et la valeur potentielle. L'expérience montre que tout délai réduit l'efficacité du processus.

Étant donné la nature des différends susceptibles de se produire dans des projets de construction, les ingénieurs et autres professionnels de l'industrie possédant les compétences nécessaires sont des candidats de premier choix pour siéger à un CRD. Un aspect important, à ne pas sous-estimer, est que les membres d'un CRD devraient avoir reçu une formation spécialisée de la DRBF, pour bien comprendre la philosophie et les procédures sous-tendant la résolution des différends dans les différents types de projet.

Dans le souci de limiter le processus aux faits entourant les différends, l'usage de services d'avocats a d'abord été écarté du processus des CRD. De nos jours, des avocats possédant une bonne expérience de l'industrie de la construction jouent souvent un rôle dans des cas complexes, à titre de président ou comme membre du CRD, surtout si les parties contractantes sont d'avis que d'importantes questions de droit sont en cause. On préfère cependant encore des professionnels de la construction possédant une bonne expérience pratique de l'industrie. C'est l'expérience, combinée à une résolution pratique des différends, qui prime.

Un CRD est officiellement établi lorsque les parties contractantes et les membres du CRD concluent une entente tripartite spécifiant le processus à suivre, la rémunération, etc. Cette entente comprend également des dispositions dégageant les membres du CRD de toute responsabilité par rapport aux pertes et dommages pouvant être engendrés dans l'exercice de leur fonction^[8].

Les membres du comité reçoivent tous les documents contractuels pertinents et se rencontrent à des intervalles réguliers, qui dépendent de la nature du projet. Des réunions mensuelles sont habituelles pour des projets de bâtiments, les projets de route ou de tunnel faisant généralement l'objet de réunions trimestrielles.

Comme nous l'avons déjà indiqué, on garde les membres du comité bien informés entre ces réunions, leur transmettant les rapports d'avancement des travaux et les comptes rendus des réunions de projet hebdomadaires, pour s'assurer qu'ils soient toujours prêts, dans l'éventualité d'un différend, à examiner les problèmes en cause.

Le processus des CRD complète bien les

principes du partenariat. Du reste, les membres des CRD participent souvent aux premières réunions des partenariats pour se familiariser avec les parties et entrevoir les problèmes potentiels. Un CRD peut aider à créer une atmosphère plus harmonieuse et favoriser la prompte résolution des problèmes pouvant survenir. La présence même d'un CRD respecté décourage l'émergence de différends : les parties hésiteront avant de déposer une plainte trop frivole et tâcheront plutôt de résoudre eux-mêmes les problèmes. Un CRD aide à maintenir un bon environnement de travail en incitant les parties à résoudre les différends avant qu'ils ne puissent constituer un obstacle sérieux à la bonne marche du projet.

Tous les différends ne demandent pas à être résolus par une audience officielle du CRD. On entend souvent que davantage de différends sont évités par une interaction périodique avec le CRD. Le CRD encourage la résolution des différends au niveau des employés, avec le consentement mutuel des parties impliquées, et peut également jouer un rôle plus informel en fournissant des « avis consultatifs » sur des différends éventuels. La procédure suivie pour un avis consultatif est très simple. Les parties au projet présentent chacune une brève interprétation du problème en cause. Le comité se réunit alors en privé pour discuter de la situation, puis rencontre à nouveau les parties pour leur faire part, verbalement, de sa recommandation quant à la façon de procéder. Le comité ne décide habituellement que de l'existence du droit d'une partie, laissant aux cocontractants le soin de négocier eux-mêmes les montants. Les avis consultatifs^[2], dont l'usage est pourtant relativement récent, affichent un taux de réussite de près de 100 %.

Finalement, les coûts occasionnés par un CRD sont minimes. Les données historiques indiquent que ces coûts varient entre 0,05 % du coût final d'un projet de construction, pour les cas sans différend majeur, à 0,25 % si des différends plus importants se présentent^[9]. Les réunions de projets de bâtiments durent une demi-journée ou une journée, alors que les réunions trimestrielles de grands projets d'infrastructures peuvent nécessiter un ou deux jours. Les coûts peuvent aisément être évalués en considérant trois personnes sur une journée de huit heures et un taux horaire raisonnable, sachant que les frais de déplacement et de subsistance sont en sus. Les audiences (si requises) peuvent aussi être aisément évaluées de façon semblable en estimant le nombre de jours d'audience et en ajoutant du temps pour la délibération et pour la préparation d'une recommandation écrite. C'est l'entrepreneur qui défraie généralement les dépenses liées au CRD; la moitié

lui est ensuite remboursée par le propriétaire au moyen de paiements mensuels progressifs.

Comment éviter une perception négative des CRD

Un CRD, tout comme les autres méthodes de règlement des différends, n'est pas une panacée. La croissance marquée des CRD aux États-Unis s'est d'ailleurs attiré sa part de critiques [10]. Au Canada, nous pouvons profiter de cette expérience pour éviter de commettre les mêmes erreurs. Les critiques les plus communes, dénotant la perception d'un manque d'efficacité des CRD, sont les suivantes :

- Communications ex parte

Une communication ex parte se produit lorsque l'une des parties à un différend communique avec un membre du CRD sans la présence ni la participation de l'autre partie. En raison du potentiel d'une perception de partialité, les pratiques et procédures prescrites par la DRBF proscrivent l'usage de communications ex parte.

- Perception de partialité

S'il existe une perception de partialité, les parties perdront confiance dans le CRD et n'y référeront plus leurs différends.

- Recommandations hors du cadre contractuel

Comme nous l'avons indiqué plus haut, un CRD n'a pas l'autorité de modifier les conditions d'un contrat; ses recommandations doivent se conformer à ces conditions. La responsabilité d'un CRD est d'aider les parties à comprendre la juste interprétation d'un contrat et non d'établir un règlement « équitable ».

Autres critiques à l'endroit des CRD

Harmon [11] a étudié l'efficacité du processus des CRD dans le projet de tunnel Central Artery de Boston (souvent désigné par le sobriquet de « Big Dig »). Il s'agit de l'un des projets de transport urbain les plus grands et les plus complexes jamais entrepris aux États-Unis. Harmon s'est penché sur 86 contrats du Big Dig, dont 46 comprenaient un CRD. Elle a conclu que les CRD, de façon générale, étaient sous-utilisés dans ce projet. Plusieurs facteurs semblent avoir poussé le propriétaire et les entrepreneurs à ignorer les avantages du processus d'un CRD :

- Processus prolongé de résolution des différends

Les CRD auraient été plus efficaces dans ce projet si on s'y était référé plus tôt. Malheureusement, des obstacles empêchaient que les différends soient présentés

aux CRD en temps opportun. Les contrats de ce projet comportaient un processus exhaustif et multisectoriel, qui obligeait l'entrepreneur à présenter une réclamation à des niveaux progressivement plus élevés de la direction pour une évaluation de sa demande, avant de pouvoir s'adresser directement au CRD. Les contrats exigeaient également que tout ordre de modification dépassant les 250 000 \$ soit référé au service juridique du propriétaire pour y être évalué. Une attention particulière devrait être observée lors de l'élaboration du contrat, de manière à prévenir des processus trop longs réduisant l'efficacité des CRD.

- CRD perçu comme basé sur la confrontation

Le processus des CRD, tel que décrit par les documents contractuels, se transformait en un exercice basé sur la confrontation, ressemblant davantage à l'arbitrage. Les problèmes n'étaient pas examinés au fur et à mesure qu'ils se présentaient. Les audiences devenaient le théâtre d'un arbitrage de vieux problèmes encore en instance, dans un contexte s'apparentant à une cour de justice, avec la participation de conseillers juridiques et de consultants.

- La préparation à l'audience prenait trop de temps

Harmon rapporte qu'aucun détail n'était négligé dans la préparation aux audiences et que le personnel affecté au chantier et à l'administration des contrats consacrait tout son temps au développement de dossiers préparatoires, de tableaux, de graphiques, d'analyses du calendrier des travaux et autres pièces à l'appui. De telles activités finissent par avoir un impact important sur la réalisation d'un projet. Devant un processus aussi long, les parties choisissaient souvent de ne pas présenter de différend pendant l'exécution du contrat. Des questions liées à des ordres de modification avec d'autres problèmes (retards, etc.) ont été ignorées jusqu'à la fin du projet, pour une résolution par d'autres moyens. Pour réduire ce type de problème, les avis consultatifs devraient être fortement encouragés.

- Les recommandations n'étaient ni clairement rédigées ni convaincantes

En dernier lieu, certaines des recommandations examinées étaient mal rédigées et peu convaincantes. L'objectif principal d'une recommandation étant de convaincre les parties de la justesse de la solution proposée par le comité. Cette recommandation se doit d'être soigneusement élaborée, suffisamment détaillée et bien expliquée. Si son message est mal communiqué, les parties pourront penser que le comité n'a pas compris les faits et les problèmes en cause. Il est

peu probable, après autant de temps et d'efforts consacrés à la préparation de leurs représentations, que les parties acceptent des recommandations mal développées ou qui ne se basent pas sur les conditions contractuelles.

Recommandations pour améliorer le processus des CRD

D'autres auteurs ont également prodigué des conseils sur les choses à faire et à ne pas faire dans les processus de CRD. Edgerton [12] suggère par exemple :

Propriétaires : pendant la préparation du contrat, ne voyez pas le CRD comme un autre moyen d'obtenir un avantage par rapport à l'entrepreneur, en pipant les dés en votre faveur : par exemple, en prescrivant le type de différend qui peut être référé au CRD, en retardant l'examen des faits par le CRD pour la transformer en une véritable commission de règlement des réclamations, ou encore en limitant l'usage des recommandations du CRD dans toute procédure judiciaire ultérieure. Pendant les travaux de construction, le propriétaire devrait se comporter comme un partenaire et utiliser le CRD dans le but d'arriver à un règlement, au lieu de s'attendre à ce que le comité ne fasse qu'appuyer son point de vue.

Entrepreneurs : lisez attentivement le contrat et les devis, et assurez-vous que le prix de votre offre soit largement suffisant pour les travaux à réaliser. Ne comptez pas sur des modifications de projet ou des réclamations futures pour réaliser des profits. Si le contrat vous semble biaisé en faveur du propriétaire, ne soumettez pas d'offre. Ne vous attendez pas à ce qu'un CRD ignore une partie du contrat ou qu'il l'interprète d'une autre manière simplement pour le rendre plus équitable.

D'autres encore [13] soutiennent que les CRD devraient s'en tenir aux bases : favoriser la communication entre les parties et éviter que de simples différends ne prennent une importance démesurée. Pour ce faire, une communication fréquente entre les deux parties est souhaitable, tout au long du projet. Si chacun s'engageait à bien comprendre les intérêts et les limites de l'autre, bien des conflits pourraient être évités ou, à tout le moins, atténués.

Il est temps d'utiliser davantage les CRD au Canada

Le processus des CRD est conçu avant tout pour être plus rapide, moins coûteux et mieux adapté aux différends de construction que le sont la médiation, l'arbitrage ou la procédure judiciaire. Les parties contractantes sont appelées à sélectionner leur propre comité sur une

base d'intégrité, de connaissance des travaux réalisés et d'expérience en règlement de différends. Le processus est le plus efficace lorsqu'un différend est référé au comité dès l'émergence du problème, c'est-à-dire au moment où le CRD peut le mieux prendre connaissance des conditions existantes et produire une recommandation quant aux mérites des positions, avant que les parties n'y aient consacré trop de temps ou d'argent. Attendre que les parties aient durci leur position et investi trop de temps et d'argent, puis utiliser le CRD au même titre qu'un comité d'arbitrage pour trancher de vieux problèmes, est une approche qu'il faut éviter.

La réticence à utiliser les CRD au Canada est due principalement à un manque de connaissance du processus. La communauté juridique préfère travailler dans le cadre des procédures et de la jurisprudence en place, qu'elle connaît mieux. Les avocats peuvent opposer une certaine résistance à l'inclusion, dans un contrat, de clauses sur l'utilisation d'un CRD, craignant qu'une telle entité cherche à travailler hors du cadre contractuel. Cette appréhension est cependant sans fondement : comme nous l'avons vu, les différends doivent en effet être examinés en stricte conformité avec les conditions du contrat. Un CRD n'a ni le mandat ni la compétence de refaire le contrat. Certains avocats pourront soulever des inquiétudes par rapport à une recommandation qu'on ne peut pas ensuite porter en appel. Cette crainte s'avère également sans fondement. L'essor que connaît le processus de CRD est en partie dû au fait que les avis consultatifs et les recommandations ne lient pas les parties. Celles-ci peuvent profiter de l'opinion d'un comité possédant une grande expérience de l'industrie et une bonne connaissance du projet. De plus, les conseils du CRD sont donnés à un moment où il est encore possible de contrôler les coûts et d'atténuer les impacts.

Les ingénieurs-conseils et les architectes ont pu émettre quelques réserves par rapport à l'inclusion d'un CRD dans les contrats, craignant que le comité puisse les priver de leur pouvoir de décision lorsque survient un différend. Cette crainte s'avère

encore sans fondement. Les ingénieurs-conseils conservent le droit de s'exprimer les premiers sur tout différend. Le CRD n'intervient que si un différend lui est référé par les deux parties. Les ingénieurs-conseils et autres experts conservent toujours le droit d'apporter leur point de vue au cours des audiences d'un CRD.

Les propriétaires ont pu montrer une certaine réticence à imposer à leurs entrepreneurs un processus qu'ils ne connaissent pas. Dans un tel cas, l'approche de la TTC, qui consiste à inclure des CRD optionnels avec l'accord des deux parties, est un choix judicieux.

Considérant tous les aspects positifs, l'usage éprouvé, les réussites et la popularité grandissante des CRD dans le monde, nous pensons que l'industrie canadienne de la construction aurait avantage à étudier sérieusement l'usage des CRD.

Nous ne sommes pas les seuls à faire cette suggestion. Plusieurs articles, écrits au cours des dernières années par des avocats et ingénieurs canadiens réputés, ont déjà fait état des nombreux avantages des CRD [5, 14, 15, 16, 17]. Nous reprenons ici la conclusion de l'un de ces articles [18] :

« Le processus de CRD, correctement organisé et mis en oeuvre, est plein de bons sens. Les gouvernements et le secteur privé s'appropriant à entreprendre de nombreux projets d'infrastructures, que ce soit au moyen de partenariats publics-privés ou autrement, la mise en oeuvre, pour chacun des projets, d'un système de règlement des différends basé sur un CRD peut générer des économies et d'autres avantages substantiels, trop importants pour qu'on les néglige. »

Il est temps d'utiliser davantage les CRD au Canada.

- 1 En anglais, CRD signifie Dispute Resolution Board (DRB) ou dans le passé: Dispute Review Board
- 2 Site Web de la DRBF : www.drbf.org *
- 3 Site Web du FDOT : <http://www.dot.state.fl.us/construction/CONSTADM/DRB/DRBMain.shtm> *
- 4 Si vous connaissez d'autres projets ayant utilisé des CRD, s.v.p. nous en faire part.
- 5 "Dispute Review Boards" and "Adjudication"; *Two Cutting Edge ADR processes in International Construction*, Kirsh, Harvey J., présenté lors de l'assemblée annuelle de la American Bar Association, 2008.
- 6 Site Web du projet Niagara : www.niagarafontier.com; consulter également www.tunneltalk.com * (effectuer une recherche avec l'entrée « Niagara »)
- 7 Voir www.tunneltalk.com * (effectuer une recherche avec l'entrée « Seymour-Capilano tunnel »)
- 8 Voir un exemple d'entente tripartite sur le site Web de la DRBF (voir référence [2]).
- 9 Site Web de la DRBF, section Texas : www.drftx.org *
- 10 *Reviewing the Dispute Review Board*, Rode, Lisa; citation de Stolz, John, Jacobs Associates : <http://www.jacobssf.com/images/uploads/Innovation-Publications-FinalLiner-Vol13-07.pdf> *
- 11 *Case Study as to the Effectiveness of Dispute Review Boards on the Central Artery/Tunnel Project*, Harmon, K., ASCE Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction, février 2009.
- 12 *Enhancing the Success of DRBs*, Edgerton, W., discours présenté lors de l'assemblée annuelle de la DRBF, octobre 2008, voir l'article au site www.tunneltalk.com *
- 13 *Maximizing the Value of DRBs*, Fourie, F. (Kiewit), assemblée annuelle et conférence de la DRBF, 2007.
- 14 *The Rise of Dispute Resolution Boards*, Marston, D., conférence du Collège canadien des avocats en droit de la construction, Wallace, Nouvelle-Écosse, juin 2006.
- 15 *Alternate dispute resolution saves both time and budgets*, O'Reilly, Dan, Daily Commercial News; citation de Harvey Kirsh, juillet 2009. www.dcnonl.com/article/id34457?search_term=Kirsh *
- 16 *Dispute Review Boards Help Settle Disputes During Construction*, McKillop, A, CDR.11, 2003, travaux de l'AACEI.
- 17 *Engineers and Dispute Resolution Boards: A sensible approach for infrastructure projects*, Marston, D., P., ing., Journal of Policy Engagement, vol. 2, no 1, janvier 2010, members.peo.on.ca/index.cfm/ci_id/38564.htm *
- 18 *Dispute Resolution Boards (DRBs) – Creative ADR for Infrastructure Projects*, Marston, D., Canadian Arbitration and Mediation Journal, automne 2009.
- 19 *Analysis of Dispute Review Boards Application in U.S. Construction Projects from 1975 to 2007*. Journal of Management in Engineering/ASCE/April 2010. Carol C. Menassa, A.M.ASCE, and Feniosky Peña Mora, M.ASCE.

* Tous les sites Web mentionnés ci-haut étaient opérationnels au moment de la publication de ce bulletin.

Le Bulletin Revay est publié par Revay et Associés limitée, une firme de conseillers du secteur de la construction, spécialistes de la gestion de projet et de la résolution de conflits. Au service des entrepreneurs et des donneurs d'ouvrage, Revay a pour objectif d'aider ses 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

<http://www.revay.com>

Publications #40042162