



W.R. Gillan, P.Eng.

FACILITER LE PROCESSUS DE RÉOLUTION DES CONFLITS DE CONSTRUCTION

par Bill Gillan, P.Eng.,
Vice-président, Région de l'Ontario,
Revay et Associés limitée, Toronto

Dans un document publié en 1997 sous le titre *Why Construction Lawyers Must Change* (Pourquoi les avocats de la construction doivent changer), Geza Banfai soutenait que l'on constate «...une disparité croissante entre ce que désire l'industrie du bâtiment et ce dont elle a besoin, d'une part, et ce que la profession juridique est en mesure de lui offrir, d'autre part. Un autre problème tient à la perception qu'a l'industrie du système juridique et des avocats qui en sont les gardiens. Quelle est cette perception ? On estime en général que le système juridique est inefficace, imprévisible, onéreux et lent et qu'un trop grand nombre de ses membres sont intéressés, peu imaginatifs, peu réactifs et peu sensibles aux réalités de l'industrie. »

Rappelons que Geza Banfai n'est ni un observateur occasionnel de l'industrie du bâtiment ni un entrepreneur déçu de son conseiller juridique parce que ce dernier n'aurait pas obtenu une décision favorable dans un litige. M. Banfai est un associé du cabinet d'avocats Blaney McMurtry de Toronto et assume la présidence du groupe des services d'architecture, de construction et de génie au sein de ce cabinet. Dans l'article susmentionné, l'auteur cite John W. Hinchey, l'un des plus éminents avocats de la construction en Amérique du Nord et ex-président du Forum de la construction de l'Association du Barreau des États-Unis : « *L'industrie de la construction éprouve une frustration extrême à l'égard de la profession juridique, du système judiciaire et, évidemment, de la procédure. On exprime les mêmes sentiments vis-à-vis des tribunaux et de l'arbitrage, dont on impute aux avocats d'en avoir pris le contrôle et de l'avoir chamboulé. Dans la mesure du possible, le secteur du bâtiment souhaite entamer le XXIe siècle sans avocats à l'horizon.* »

Je suis persuadé que les divers intervenants de l'industrie — maîtres d'ou-

vrage, entrepreneurs généraux, sous-traitants, consultants — peuvent exprimer des avis solides et informés sur la question, et que la plupart ont des histoires d'horreur à raconter sur des projets qui ont mal tourné, des conflits qui ont suivi, ainsi que sur les délais, les coûts, l'énergie et la bonne volonté investis dans le processus de règlement.

Une cause tranchée au pays en 1995 par la Cour suprême de la Colombie-Britannique en est une illustration parfaite. L'affaire *Foundation Co. of Canada Ltd. c. United Grain Growers (UCG) Ltd.* découle d'un projet qui remonte à 1989 et qui portait sur la rénovation d'un terminal céréalier de l'UGG à Vancouver. Ce projet était évalué à 16 millions \$, somme qui incluait un contrat de sous-traitance de 2,86 millions \$ avec Crosstown Metal Industries Ltd. pour du coulage de métal. Une fois le projet achevé avec quatre mois de retard, Crosstown a engagé contre la Foundation une poursuite en dommages-intérêts de quelque 1,7 million \$; la Foundation s'est ensuite retournée contre le maître de l'ouvrage pour une somme d'environ 2,2 millions \$; puis, ce dernier a engagé une action reconventionnelle de plus ou moins 5 millions \$ contre la Foundation. Dans une décision solidement documentée par les publications juridiques, six ans après l'achèvement des travaux et à l'issue de 99 jours de communication préalable et 132 jours de procès, le tribunal a rendu une décision de 130 pages, aux termes de laquelle les parties n'ont pu que constater que les frais juridiques supportés dépassaient largement les sommes récupérées. « En prime », un appel a été interjeté, entraînant un nouveau délai de deux ans — sans que le résultat final en soit modifié sensiblement.

Beaucoup plus ancienne, l'affaire *McIntosh c. the Great Western Railway* a été entendue en 1865 par la Cour de chancellerie de Grande-Bretagne. Le différend portait sur des conditions de terrain difficiles dans le cadre de deux contrats distincts ayant trait à la construction d'une voie ferrée, le premier concernant du remblais à un point de franchissement de cours d'eau à Hanwell, à l'ouest de Lon-

dres, et le second des travaux entre Bath et Bristol. L'ingénieur responsable des deux projets était I.K. Brunel, un ingénieur en chemin de fer qui jouissait à l'époque d'une réputation enviable sur le plan technique, mais beaucoup moins favorable en ce qui a trait aux relations de travail, aux dépassements de délais et de coûts et aux conflits qui s'ensuivent. Après un litige de 29 ans, le juge a rendu une décision en faveur de McIntosh, dans laquelle il a critiqué les méthodes de gestion de Brunel. Ainsi qu'on l'a fait observer ultérieurement, Brunel n'en a pas été influencé pour autant, lui-même et le maître d'oeuvre ayant décédé plusieurs années avant que la décision ne soit rendue.

On peut en conclure que les problèmes actuels remontent, dans une certaine mesure, à l'origine des conflits dans le secteur de la construction. À la lumière des problèmes (à la fois bien connus et bien documentés) de délais et de coûts associés aux poursuites et à l'arbitrage, quelles options s'offrent aux maîtres d'ouvrage et aux maîtres d'oeuvre pour résoudre plus efficacement les conflits rattachés aux projets de construction ?

La plupart des contrats de construction normalisés, dont le document CCDC 2-1994, prévoient aujourd'hui un quelconque processus formel de résolution de conflits. Par ailleurs, les parties contractantes disposent d'un large éventail de techniques et de variantes propres à les aider à résoudre les conflits dans les meilleurs délais et à moindres frais avant de s'engager dans le cycle usuel de la médiation, de l'arbitrage et des poursuites. Certaines autorités ont tenté de recourir à des arbitres et à des commissions de règlement des différends, mais avec un succès mitigé. Ni l'une ni l'autre de ces méthodes ne semble remporter une large adhésion au sein de l'industrie canadienne.

L'un des principaux obstacles à la résolution efficace des différends entre les participants à un projet tient au fait que ce sont souvent les personnes qui sont à l'origine des problèmes qui tentent de résoudre ces derniers. Les positions se durcissent, l'émotion monte et le proces-

sus s'enlise. Pour ces différentes raisons, l'intervention d'une tierce partie, d'une quelconque façon et dans une certaine mesure, est souvent le catalyseur requis pour dénouer l'impasse et placer les parties sur la voie d'un règlement. Suit un survol de trois méthodes amiables que Revay et Associés limitée (Revay) a concrètement expérimentées, qui peuvent se révéler avantageuses et qui permettent d'éviter des méthodes plus exigeantes en fait de coûts et de délais.

LE PARTENARIAT

Même si un principe fondamental du partenariat veut que les différends soient pris en charge par les parties au niveau où surviennent les conflits avant toute escalade au sein de leurs organisations respectives, il est courant d'inviter une tierce partie indépendante à faciliter l'élaboration de l'entente de partenariat, voire à prendre part à la négociation des enjeux importants.

Au cours des dernières années, la formule du partenariat a fait certains gains auprès des maîtres d'ouvrage et des maîtres d'oeuvre au Canada. De part et d'autre, certains font état d'une amélioration sensible au chapitre de la résolution des conflits dans les projets auxquels ils ont pris part et qui appliquent systématiquement la méthode à l'ensemble de leurs projets. D'autres ont expérimenté puis abandonné la méthode, affirmant qu'aucun progrès appréciable n'en est découlé. En fait, il ne faut pas chercher bien loin pour trouver des exemples de conflits longs et importants survenus lors de projets en partenariat. Quels qu'en soient les avantages, la formule n'est pas une panacée applicable à tous les projets.

Le contexte de l'exécution des projets de construction a continué d'évoluer ces dernières années, souvent en raison de facteurs tels que les attentes touchant un achèvement accéléré des installations, la complexité technique ou la nécessité d'adopter des formes novatrices de financement des travaux. Ces facteurs ont également favorisé des changements importants dans les méthodes classiques de répartition des risques entre les parties, l'avènement de modèles d'exécution novateurs (conception-construction, construction-maîtrise d'ouvrage-exploitation-transfert, partenariats public-privé, etc.) et la mise au point de stratégies connexes comme le partenariat.

Le maître d'ouvrage qui souhaite se prévaloir des avantages potentiels du partenariat déclare généralement son intention dans les documents contractuels. Après l'appel d'offres et l'octroi du contrat de construction, les parties peuvent exécuter une entente de partenariat distincte et non contraignante, indépendamment du contrat de construction. Un problème fondamental peut néanmoins se poser du fait que maîtres d'ouvrage et maîtres d'oeuvre poursuivent généralement des objectifs divergents; il s'ensuit que les contrats de construction tendent à favoriser des attitudes antagonistes en définissant systématiquement les droits et obligations des parties. Par ailleurs, les ententes de

partenariat mettent plutôt l'accent sur la collaboration entre les parties. Elles peuvent en outre s'appliquer à d'autres participants (projeteurs, directeurs de travaux, entrepreneurs spécialisés, etc.) dont les intérêts sont déterminés par des contrats distincts aux modalités fort différentes.

Dans ce contexte, lorsqu'un différend d'importance survient, les parties tendent à protéger leurs intérêts individuels en se réfugiant dans le confort relatif des conditions des contrats classiques plutôt que de privilégier les principes de l'entente de partenariat. Certaines instances ont tenté de rectifier cette situation en modifiant les conditions de leurs contrats normalisés, notamment l'*Institution of Civil Engineers* (ICE) et la Fédération internationale des ingénieurs-conseils, pour les rapprocher des principes de l'entente de partenariat.

Le contrat multipartite constitue un autre jalon dans l'instauration d'un véritable environnement coopératif dans le secteur de la construction. Bien qu'on ait élaboré au moins deux contrats de ce type depuis 2000, les complexités juridiques de ces documents ne permettront pas leur adoption à grande échelle d'ici à qu'ils fassent leurs preuves sur le terrain et devant les tribunaux.

L'INTERVENANT NEUTRE

Abordons maintenant une deuxième méthode, souvent appelée « méthode de l'intervenant neutre », dont Revay a fait l'expérience concrète dans le cadre de grands projets industriels dans les champs de pétrole albertains.

Le maître d'ouvrage soucieux d'appliquer cette technique avec un maximum de rigueur décide d'adopter la méthode préalablement à tout appel d'offres. L'intention d'utiliser cette technique, la méthodologie et, dans la plupart des cas, l'identité de l'intervenant neutre sont stipulés dans les documents contractuels. Pour que cette technique donne les résultats escomptés, il est indispensable que le tiers intervenant (personne individuelle ou morale) connaisse bien le secteur de la construction en général et le type de projet en particulier et qu'il possède l'expérience connexe. La méthodologie exige généralement un partage égal entre les parties du total des coûts liés au processus. Les soumissionnaires potentiels ont généralement la possibilité de demander des précisions sur toute question liée au projet pendant le processus d'appel d'offres. Ils peuvent, à la limite, décider de ne pas prendre part au projet si le processus ne leur convient pas. Ce dernier peut s'appliquer à tout problème susceptible de survenir entre les parties ayant accepté ces conditions — et non seulement aux différends entre le maître de l'ouvrage et le maître d'oeuvre.

Revay a par ailleurs fait office d'intervenant neutre dans certains projets où le maître d'ouvrage a choisi d'adopter le processus après l'octroi du contrat de construction, de supporter tous les coûts connexes et d'imposer ensuite cette décision au maître d'oeuvre.

Cette méthode a pour objet d'apporter à la résolution des conflits une forme d'assistance volontaire, indépendante, cohérente, équitable, rapide et non contraignante — et cela dans une optique de rentabilité et d'efficacité. L'intervention d'un tiers permet en outre d'atténuer les comportements antagonistes susceptibles d'opposer les parties et leur permet de concentrer leurs énergies sur les principaux objectifs du projet en cours plutôt que sur des points de divergence.

La méthode de l'intervenant neutre doit idéalement entretenir une participation continue, au moins périodique, pendant la durée du projet — même s'il n'y a pas de différends en cours. De cette manière, si un conflit survient, l'intervenant neutre connaît tous les problèmes courants, sa « courbe d'apprentissage » est réduite et l'objectif d'une résolution rapide des différends est plus facile à atteindre. Afin de réduire les coûts, cette participation continue peut consister à prendre part à des réunions de chantier périodiques ou simplement à transmettre aux parties des copies des procès-verbaux des réunions ainsi que tout autre document clé.

Comme dans toute autre forme de résolution de conflits, il incombe au requérant de démontrer la cause et l'effet de tout préjudice présumé et son droit contractuel de recouvrer des dommages-intérêts, ainsi que de quantifier rigoureusement les dommages subis. C'est un principe généralement reconnu qu'avant de solliciter les services d'un intervenant neutre relativement à un conflit, les parties doivent épuiser tous les moyens raisonnables dont elles disposent pour conclure une entente négociée. Dans ce contexte, chacune des parties énonce sa position et permet à l'intervenant neutre de consulter tous ses dossiers de projet s'il s'avère nécessaire de recueillir plus de renseignements. L'intervenant neutre présente généralement son avis aux parties dans un rapport qu'il doit rédiger dans un délai convenu, sauf objection de l'une ou l'autre des parties. En cas d'objection valide, le rapport initial de l'intervenant neutre peut être considéré comme provisoire et être par la suite modifié dans un rapport final.

Notre expérience a révélé que, même si l'avis exprimé dans le rapport final n'est pas contraignant pour les parties, lorsque ces dernières respectent l'expérience et le jugement de l'intervenant, son rapport suffit souvent à favoriser un règlement à l'amiable et l'emporte sur la perspective d'une procédure longue et onéreuse. En fait, dans un projet mémorable, les coûts relativement modestes associés à la méthode de l'intervenant neutre a suffi à amener les parties à négocier toutes les fois qu'un différend est survenu. Au bout du compte, le projet a été exécuté de A à Z sans que l'on fasse appel à l'intervenant neutre. Même si les revenus de Revay n'en ont guère été accrus ..., l'exemple prouve que le processus peut se révéler extrêmement efficace même si, en l'occurrence, la méthode n'a pas été formellement mise en application. Par sa seule existence, le processus a permis d'atteindre les objectifs, soit établir un mécanisme de résolution de conflits rapide, rentable, efficace et coopératif !

LE CONSULTANT EN RÉCLAMATIONS INDÉPENDANT

Une autre variante de ce qu'on peut considérer comme une intervention fructueuse d'une tierce partie dans la résolution de conflits de la construction a été mise en application au cours de l'expérience courante de Revay dans le cadre du programme de développement de 4,4 milliards \$ de l'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto à l'Aéroport international Lester B. Pearson.

Peu après que l'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto a assumé la responsabilité de la gestion, de l'exploitation et de la maintenance de l'Aéroport international Lester B. Pearson le 2 décembre 1996, les travaux de conception et de construction liés au programme ont été entrepris. Ce programme de grande envergure prévoit la mise en place d'installations capables de répondre à l'évolution du trafic voyageurs depuis le niveau actuel d'un peu moins de 30 millions de personnes par an à un niveau prévu de 50 millions d'embarquements/débarquements en 2020. Le programme comporte quatre grands volets, chacun étant composé de divers projets distincts mais interreliés.

Le principal volet du programme est celui de l'aménagement de l'aérogare. Il consiste essentiellement dans l'édification d'une nouvelle aérogare de quatre étages dont le noyau central offrira une surface utile de plus de 390 000 m², ainsi que cinq jetées au stade de la configuration finale. Les installations visées par la première phase de la construction sont censées entrer en service au printemps 2004; on prévoit actuellement que les deuxième et troisième phases seront achevées d'ici la fin 2008. Une quatrième phase est également prévue afin de permettre une expansion en fonction de la demande. Outre la nouvelle aérogare, un parc de stationnement adjacent de huit niveaux, qui offrira ultimement la plus grande capacité en Amérique du Nord (soit quelque 12 600 véhicules) fait l'objet d'une construction par étapes, la première portant sur l'aménagement de 9 000 places. La première phase du convoyeur de personnes, un train surélevé entièrement automatisé, reliera la nouvelle aérogare à l'aérogare 3. D'importants travaux de construction de routes et ponts ont été entrepris afin de faciliter la circulation vers et depuis les nouvelles installations. L'aire de trafic et les installations d'avitaillement seront agrandies de 650 000 m² au cours des première et deuxième phases pour desservir la nouvelle aérogare.

Le volet Aménagement côté piste vise à augmenter la capacité de l'aérodrome d'environ 30 %, en proportion des nouvelles installations de l'aérogare. À ce jour, on a achevé le prolongement de l'actuelle piste 05-23 et aménagé une voie de circulation double adjacente à l'aire de trafic de l'aérogare, un nouveau dégivreur central, ainsi que la nouvelle piste 06R-24L. Une autre nouvelle piste, la 05R-23L, de même que la station de dégivrage Nord sont prévues pour une expansion future.

Récemment mené à terme, le volet Aménagement de l'entrepiste visait à déplacer le fret et divers matériels aéroportuaires par suite des nouveaux aménagements, notamment celui de la nouvelle aérogare. Entre autres, on a mis en place un tunnel d'accès à l'entrepiste, de nouvelles installations de gestion du fret, un nouvel immeuble destiné à l'entretien du matériel d'Air Canada, de nouveaux hangars d'avions, une nouvelle cuisine de l'air Cara, un aérogare temporaire pour l'entrepiste, ainsi que des voies d'accès. On a de plus déménagé la régie des installations d'avitaillement de l'aéroport.

Le volet Installations et services de l'aéroport regroupe divers projets axés sur les installations existantes touchées par le programme de développement de l'aéroport et de la desserte des nouvelles installations. Ces projets incluent deux nouveaux postes d'incendie, un nouveau complexe d'entretien aéroportuaire, ainsi que les immeubles administratifs de plusieurs agences. On a construit un nouveau centre de services et réaménagé l'infrastructure de service en fonction du plan directeur, qui prévoyait notamment des travaux touchant le réseau de distribution électrique, les réseaux d'égouts pluviaux et sanitaires, le réseau d'alimentation en eau, les circuits d'eau chaude et réfrigérée, de même que les systèmes informatiques et de télécommunications.

Bref, le programme de développement de l'aéroport équivaut à un réaménagement quasi complet de l'infrastructure de l'Aéroport international Lester B. Pearson. De nombreux défis se sont ajoutés aux difficultés inhérentes à l'ampleur et à la dimension technique de plusieurs volets du programme. Les projets de développement aéroportuaires comportent toujours un risque important que les besoins changent en cours de route — et ce programme n'a pas fait exception à la règle. De nombreux facteurs risquaient de compromettre la réussite du programme : contraintes liées aux impératifs de sécurité et de sûreté des aéroports, régime de construction accéléré, calendrier d'exécution, adjonction de nouvelles installations à des équipements existants qui devaient néanmoins continuer à prendre en charge un trafic annuel de près de 30 millions de voyageurs, etc.

Somme toute, le contexte semblait réunir un grand nombre des éléments souvent associés à des litiges de construction longs, amers et onéreux. Cependant, près de sept ans après le début du programme, des travaux de construction de plusieurs milliards de dollars ont été exécutés, la nouvelle aérogare est sur le point d'être inaugurée et on affiche une feuille de route impressionnante en matière de résolution des conflits de construction. À ce jour, aucune plainte n'a donné lieu à un arbitrage ou à une poursuite. Même si certaines réclamations sont encore en instance de règlement et que d'autres surviendront à coup sûr d'ici la fin du programme, il y a tout lieu de croire qu'on réussira à préserver cette feuille de route.

Comment donc l'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto a-t-elle pu obtenir des résultats aussi probants ?

Dans un premier temps, elle a adhéré à la philosophie de son énoncé de valeur : « *Instaurer un cadre de résolution de problèmes pratique, souple et créatif en privilégiant des communications franches et claires, qui font appel aux valeurs fondamentales que sont le respect mutuel, la confiance, la probité, l'intégrité et la responsabilité individuelle.* » La mise en application des principes de partenariat a en outre renforcé cette philosophie.

En deuxième lieu, l'Autorité aéroportuaire a retenu la stratégie contractuelle la mieux adaptée à chacun des principaux éléments de son programme. Ainsi, en tenant compte de facteurs tels que l'expérience, les ressources disponibles, les risques, les échéances et la complexité des travaux, elle a choisi des contrats classiques à prix fixe dans le cas des routes et ponts et de l'aménagement côté piste, des contrats de conception-construction pour l'aménagement de l'entrepiste et des contrats de gestion de construction pour ce qui est de la nouvelle aérogare, du parc de stationnement et du nouveau centre de services.

Enfin, dès le début du programme, on a établi et mis en application un processus formel de résolution des conflits.

On a conclu avec chaque entrepreneur spécialisé un contrat fondé sur le document de construction normalisé CCA 17-1996, auquel on a intégré la clause type de résolution de conflits du contrat à forfait CCDC 2-1994 ainsi que d'autres modifications propres aux différents projets. Cette façon de procéder visait deux objectifs : d'abord, favoriser une résolution rapide et économique des différends par la tenue de négociations dans un contexte informel (au besoin, avec l'assistance d'un médiateur de projet); puis, faire en sorte que le règlement des conflits permette aux parties de s'acquitter de leurs obligations contractuelles sans entretenir d'animosité à long terme.

L'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto a également conféré un rôle important dans le processus de résolution de conflits au directeur de travaux de la nouvelle aérogare, PCL/Aecon. Le contrat de gestion de projet stipulait qu'en matière de réclamations et de différends, le directeur de travaux devait :

« *...prendre des mesures, formuler des recommandations et prodiguer des conseils pour éviter les réclamations et les différends des fournisseurs et des entrepreneurs spécialisés et protéger le maître de l'ouvrage contre de telles occurrences... Aviser le maître de l'ouvrage, le consultant et le consultant en gestion de projet des conflits ou réclamations potentiels. Prodiger des conseils, formuler des recommandations et prendre des mesures propres à limiter les réclamations et les différends... Documenter tous les faits et renseignements pertinents ayant trait aux coûts liés à des réclamations ou à des conflits et les communiquer au maître de l'ouvrage, au consultant et au consultant en gestion de projet... Négocier le règlement des réclamations ou des conflits de concert avec le maître de l'ouvrage, le consultant et le consultant en gestion de projet. Formuler des recom-*

mandations pour le règlement des réclamations et des conflits et, avec l'approbation préalable du maître de l'ouvrage, régler lesdits conflits et réclamations... Assister le maître de l'ouvrage en matière de règlement de conflits et de réclamations en recourant à la médiation, l'arbitrage, la voie judiciaire ou tout autre mécanisme de règlement approprié. »

Un grand nombre de différends et de réclamations ont été réglés en cours de projet par suite de négociations entre des entrepreneurs spécialisés et le directeur de travaux, avec le concours du consultant, sans qu'il ait été nécessaire de faire appel aux autres parties ou de franchir d'autres étapes du processus de résolution de conflits. Le processus de règlement de conflits établi pour le programme comporte les étapes usuelles d'investigation par le consultant, de notification des différends et de réponse connexe, de négociation à l'amiable, de médiation, d'arbitrage et de litige, chaque étape étant régie par des exigences de notification et des délais spécifiques.

De l'avis des parties, la participation d'un consultant en résolution de conflits indépendant est un autre facteur qui a contribué à un règlement harmonieux des différends.

Au milieu de 1997, l'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto a retenu les services de MGP Project Managers, une coentreprise regroupant Marshall Macklin Monaghan, Giffels et Parsons, pour faire office de consultant en gestion de projet dans le cadre du programme de développement de l'aéroport. Le mandat de MGP incluait un large éventail de services de gestion de projets, dont plusieurs activités liées à la résolution de conflits (mise en place de procédures de prévention des réclamations; préparation de la défense en cas de réclamations de fournisseurs ou d'entrepreneurs spécialisés; services d'assistance au maître de l'ouvrage en cas de procédure de médiation ou d'arbitrage et services de soutien en cas de poursuites; recommandations de règlement au maître de l'ouvrage, etc.). À l'origine, MGP a fait appel à Revay à titre de sous-traitant en lui confiant des responsabilités de contrôles, d'analyse de risques et de prévention de réclamations. À l'heure actuelle, Revay assume toujours ces fonctions mais à titre de consultant en réclamations indépendant, aux termes d'un contrat direct avec l'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto — les attributions liées au règlement des réclamations et des conflits ayant été retranchées du mandat de MGP en décembre 2002.

Lorsqu'un différend ne peut être réglé directement entre le directeur de travaux et un entrepreneur spécialisé ou lorsque des réclamations sont particulièrement

complexes ou exigent des méthodes analytiques spécifiques, PCL/Aecon peut faire appel au consultant en réclamations indépendant. En tenant lieu d'interface entre les parties (Autorité aéroportuaire, directeur de travaux, entrepreneur spécialisé, architecte ou ingénieur-conseil), le consultant en réclamations indépendant peut apporter une part d'objectivité, de clarté et de compréhension propre à favoriser un règlement rapide et équitable des différends. Dans ce rôle, le consultant en réclamations indépendant procède à une évaluation impartiale des divergences, en privilégiant un règlement aussi objectif et rapide que possible. En général, cette évaluation comporte la consignation de données factuelles, une étude des indemnités et une analyse des coûts, des échéances et de la productivité. Il est fréquent que ce rôle soit élargi et qu'il comporte une participation directe aux négociations entre directeur de travaux et entrepreneur spécialisé.

Si le consultant en réclamations indépendant fournit ses services à l'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto, son rôle n'en exige pas moins une étroite collaboration avec le directeur de travaux. Ainsi, il doit souvent s'enquérir auprès de PCL/Aecon de l'ampleur des services requis dans tel ou tel cas et demander au directeur de travaux des documents et des dossiers essentiels au projet. Voici un aperçu des services du consultant en réclamations :

- analyse de la justification des indemnités fondée sur les conditions du contrat;
- analyse des délais critiques et des causes et responsabilités connexes;
- évaluation de l'incidence des délais simultanés;
- définition des méthodes d'évaluation quantitative des dommages appropriées, sur la base de principes de rajustement équitables;
- définition des types de coûts indemnifiables;
- calcul des frais généraux du chantier et du siège social;
- vérification des dossiers de l'entrepreneur spécialisé en vue d'établir les coûts réels supportés;
- calcul des dommages à partir de données réelles ou de calculs théoriques, selon le cas;
- évaluation de la portée des mesures prises par l'entrepreneur spécialisé pour limiter les dommages;
- évaluation des perspectives de demandes reconventionnelles;
- formulation de recommandations de règlement à l'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto;
- participation aux négociations de règlement avec le directeur de travaux et l'entrepreneur spécialisé; et
- services de soutien en cas de médiation, d'arbitrage ou de litige, le cas échéant.

Ces services ont été retenus directement par le maître de l'ouvrage. Néanmoins, la collaboration des entrepreneurs spécialisés s'est révélée indispensable à la réussite du processus : ces derniers ont, dans tous les cas, permis un accès libre et complet à leurs dossiers de projet afin de faciliter l'analyse. C'est là une différence majeure par rapport aux comportements antagonistes typiques des conflits de construction. Conjuguée à l'excellente collaboration de tous les participants qui, sans exception, ont recherché un règlement équitable, cette différence a sans conteste contribué à l'impressionnante feuille de route du projet.

Ces techniques (ou des variantes) permettront-elles d'éviter les différends dans tout projet de construction ?

Absolument pas. Les projets de construction continueront de donner lieu à des conflits pour les raisons habituelles, tantôt indépendantes de la volonté des parties tantôt pas.

Contribueront-elles à un règlement rapide et économique des différends qui affectent les projets et aideront-elles les parties à demeurer concentrés sur l'objectif fondamental d'une construction de qualité qui respecte les délais et les budgets ?

Peut-être. Bien que cela ne soit aucunement garanti.

Notre expérience prouve néanmoins que la mise en application de ces méthodes comporte peu ou pas de risques et que les gains potentiels de temps et d'argent et le maintien de saines relations de travail l'emportent d'emblée sur les risques éventuels.

Rien ne remplacera jamais la voie judiciaire pour qui recherche à tout prix une victoire sur l'autre partie. Dans bien des cas cependant, une victoire apparente peut se traduire par des pertes, comme dans l'affaire Foundation Co. of Canada Ltd. c. United Grain Growers Ltd. citée plus haut. Par ailleurs, ceux et celles qui privilégient une perspective à plus long terme pourront apprécier les avantages que des relations gagnant-gagnant peuvent apporter à un projet. Pour notre part, nous estimons qu'il y a lieu d'envisager toute méthode qui permet aux parties de rester concentrées sur les grands objectifs d'un projet et d'éviter le bourbier d'un conflit à long terme. Un tiers intervenant (indépendant ou autre) qui connaît bien le projet en cause et qui possède les connaissances techniques requises peut très souvent fournir des avis objectifs, atténuer les réactions émotives, ainsi qu'aider les parties à faire preuve de souplesse et à rechercher activement un règlement.