

## LES SOCIÉTÉS D'ÉTAT ET LA GRC

### 8.1

#### Les préoccupations exprimées par la vérificatrice générale

Dans son Rapport, la vérificatrice générale se dit préoccupée par trois aspects de l'association des sociétés d'État et de la GRC au Programme de commandites. Voyons quels sont ces préoccupations.

Tout d'abord, la vérificatrice générale estime que tout transfert de fonds de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) à une société d'État ou à la GRC est contraire à l'intention de la Politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert adoptée pour empêcher que des subventions ou contributions (auxquelles on a comparé les commandites) ne servent à financer les besoins d'exploitation ou d'investissement des organismes bénéficiaires<sup>1</sup>. En effet, le législateur a fixé le mode de financement des différentes sociétés d'État : soit par un crédit parlementaire annuel, soit par

un financement autonome dans le cas de celles qui, comme la Société canadienne des postes, peuvent être en mesure de verser des dividendes à leur actionnaire unique (l'État). De ce fait, toute subvention ou contribution versée à un organisme ou à une société d'État doit d'abord être approuvée par le Conseil du Trésor, faute de quoi le Parlement risque de perdre la maîtrise du processus d'affectation des crédits puisque le ministère d'où proviennent les fonds se trouvera à subventionner l'organisme bénéficiaire.

Deuxièmement, la vérificatrice générale estime que les sociétés d'État et la GRC ne devraient pas recevoir d'incitatifs financiers pour promouvoir la présence fédérale puisqu'elles sont déjà tenues de le faire en vertu du Programme de coordination de l'image de marque, du Conseil du Trésor (PCIM)<sup>2</sup>. Ce programme fixe les normes et les exigences en matière d'administration de l'image de marque générale du gouvernement du Canada. Ainsi, toutes les institutions fédérales, dont les sociétés d'État, sont obligées d'afficher bien en évidence le mot-symbole Canada (c'est-à-dire, le mot « Canada » dont le dernier « a » est surmonté de l'unifolié), partout où doit apparaître l'image de marque du gouvernement fédéral (voir la Figure VIII-1). Le drapeau canadien est également affiché dans tous les établissements fédéraux.

*Figure VIII-1.*



Troisièmement, la vérificatrice générale est à l'évidence atterrée d'apprendre que TPSGC a accepté de verser des honoraires et des commissions à des agences de communication pour qu'elles transfèrent des fonds d'un ministère ou d'un organisme fédéral à un autre sans avoir à faire quoi que ce soit d'autre que de servir de boîte aux lettres<sup>3</sup>.

C'est au chapitre 3 de son rapport qu'elle décrit les transactions qui l'ont particulièrement troublée. Aucun des témoignages recueillis par la Commission n'a contredit ses constatations et il serait inutile de répéter le contenu de son rapport, seules quelques observations semblant s'imposer pour décrire certaines des questions qui se sont retrouvées au cœur des témoignages et des observations des avocats et pour tirer au clair certains des problèmes soulevés.

## 8.2 Via Rail

En octobre 1998, Robert-Guy Scully, patron de L'Information Essentielle, cherche à faire financer une série télévisée qu'il a l'intention de produire sur la carrière du joueur de hockey Maurice Richard. Il a déjà obtenu une garantie de 1 625 000 \$ de la Société canadienne des postes et a convaincu M. Guité que son projet devait bénéficier du Programme de commandites. Cependant, comme M. Guité tient à ce que d'autres commanditaires participent à cette entreprise, il suggère à M. Scully de contacter Via Rail. Le président du conseil d'administration de la compagnie, Marc LeFrançois, lui déclare d'abord qu'il n'a pas de budget pour ce genre d'initiative<sup>4</sup>. Deux semaines plus tard, M. Guité communique avec M. LeFrançois pour lui dire que TPSGC versera 750 000 \$ à Via Rail (75 p. 100 d'un million de dollars) pour ce projet; la somme ne sera remboursée à Via Rail que l'exercice financier suivant parce que le budget de M. Guité pour l'année en cours est épuisé<sup>5</sup>.

À l'occasion d'une autre rencontre avec M. LeFrançois et Christina Keon Sirsly, vice-présidente du marketing à Via Rail, M. Scully réussit à convaincre ses interlocuteurs que la société Via Rail bénéficierait d'une bonne exposition en associant son nom à la série Maurice Richard. Ce faisant, il parvient à obtenir un engagement de 1 million de dollars de Via Rail, montant global ensuite négocié à la baisse par M. LeFrançois (910 000 \$). M. LeFrançois dit avoir accepté d'avancer cette somme parce que M. Guité lui a promis verbalement que TPSGC rembourse 750 000 \$ à Via Rail dans le courant de l'année financière suivante<sup>6</sup>.

M. LeFrançois connaît alors à peine M. Guité. C'est Jean Lafleur, patron de l'agence de communication administrant le compte de Via Rail, qui les a présentés. C'est ainsi qu'en 1999, sur la foi d'une simple garantie verbale de M. Guité, M. LeFrançois autorise l'émission d'un chèque de 910 000 \$ de Via Rail à la firme de M. Scully. Aucun contrat n'est signé pour officialiser l'accord conclu avec L'Information Essentielle<sup>7</sup>. La série télévisée sera produite et diffusée, et le nom de Via Rail apparaîtra au générique à côté de ceux des autres commanditaires. Quant à l'avance de 910 000 \$, elle est enregistrée dans les livres comptables de Via Rail comme somme à recouvrer du gouvernement du Canada<sup>8</sup>.

En décembre 1999, M. LeFrançois communique avec Pierre Tremblay, qui a remplacé M. Guité à la tête de la DGSCC après le départ à la retraite de ce dernier, pour lui réclamer le remboursement des 750 000 \$ conformément à l'entente verbale passée avec son prédécesseur. M. Tremblay se tourne alors vers le ministre Gagliano pour savoir ce qu'il doit faire. Après s'être lui-même entretenu avec M. LeFrançois, le Ministre dit qu'il est clair que TPSGC doit acquitter ce montant et il donne les autorisations nécessaires à M. Tremblay pour exécuter la transaction. Celui-ci informe M. LeFrançois que la somme lui sera versée par Lafleur Communication<sup>9</sup>.

Le 31 mars 2000, Éric Lafleur informe Via Rail qu'il a en sa possession un chèque de 750 000 \$ qui lui sera remis contre une facture de même montant adressée à Lafleur Communication. La facture mentionne en objet *Commandite-Téléserie, l'histoire de Maurice Rocket Richard* et fait état des montants de TPS et de TVP, donnant ainsi faussement l'impression qu'elle s'inscrit en échange de biens ou de services. Le chèque total émis en règlement de cette facture par Lafleur Communication est de 862 687,50 \$. Dans les livres de Via, la différence de 160 000 \$ qui était une somme à recouvrer est transformée en dépense de marketing<sup>10</sup>.

Il s'agit-là d'une transaction très irrégulière et tout à fait anormale, surtout pour une grande société d'État. Le paiement d'une somme de 910 000 \$ sans contrat, sur la simple promesse verbale de remboursement de 750 000 \$ l'année suivante émanant d'un fonctionnaire n'ayant aucun droit légal d'engager des

fonds sur une année financière ultérieure, suivi de l'émission d'une facture destinée à camoufler la véritable nature de la transaction, facture adressée à une agence de communication à qui Via Rail n'avait aucun droit de réclamer un quelconque paiement : tout cela constitue autant d'irrégularités commises par les dirigeants de Via Rail que celle-ci, on peut l'espérer, souhaite ne jamais voir se reproduire. Du point de vue du contribuable canadien, le fait que TPSGC ait versé une commission de 112 500 \$ à Lafleur Communication pour la simple remise d'un chèque à Via Rail est un détournement inadmissible des deniers publics.

L'avocat de Via Rail soutient que cette transaction était isolée, que Via Rail a bénéficié d'une bonne exposition publicitaire valant beaucoup plus que les 160 000 \$ nets qu'elle a fini par dépenser, que « personne n'a perdu d'argent » et qu'aucun employé de Via Rail ne s'est enrichi personnellement à cette occasion<sup>11</sup>. Hélas, même s'il s'agit d'une transaction isolée, elle met en relief un comportement inacceptable de la part d'une société d'État, ce que les parties responsables ne semblent pas prêtes à reconnaître. Si Via Rail n'a pas perdu d'argent, ce n'est certainement pas le cas du gouvernement du Canada puisque TPSGC a gaspillé 112 500 \$ en commission inutile et non méritée versée à une agence de communication qui n'a rien offert en contrepartie, après que Via Rail eut rendu ce paiement possible en émettant une fausse facture.

La vérificatrice générale critique également la façon dont Via Rail a utilisé 205 000 \$ initialement destinés à financer la création du magazine VIA<sup>12</sup>. Le projet du Magazine Via sera annulé en septembre 2000 et la DGSCC, à la demande de la société d'État, transférera la somme, amputée d'une commission de 17,65 p. 100 prélevée au passage par Lafleur Communication, à Via Rail afin de lui permettre d'améliorer ses panneaux dans les gares, partout au Canada. Cette transaction n'était pas conforme au but de la Politique sur les paiements de transfert (PPT) puisqu'elle a permis de subventionner des frais d'exploitation de Via sans que le Conseil du Trésor l'ait autorisé. Là encore, une commission, de 30 754 \$ a été versée sans qu'aucun travail n'ait été effectué. En vertu du Programme de coordination de l'image de marque, le mot-symbole Canada se serait de toute façon

retrouvé sur les panneaux, même sans le versement de cette somme à Via Rail. La critique de cette transaction par la vérificatrice générale est entièrement justifiée.

### 8.3

#### La Société canadienne des postes

Dans le même rapport, la vérificatrice générale décrit un contrat de commandite en vertu duquel la Société canadienne des postes a reçu 521 739 \$ de TPSGC en mars 1999 à titre de paiement pour la visibilité accordée au gouvernement du Canada dans le cadre d'un concours philatélique intitulé « Timbrons l'avenir »<sup>13</sup>. La Société canadienne des postes a versé une somme équivalente à Lafleur Communication pour les services reçus dans le cadre de ce concours. En plus du montant remis à la Société canadienne des postes, TPSGC a payé à titre de commission 62 609 \$ à Lafleur Communication et 15 652 \$ à Media/IDA Vision, uniquement, semble-t-il, pour transférer le montant de la commandite à la Société. La vérificatrice générale exprime plusieurs réserves à ce sujet : le contrat de commandite n'a fait l'objet d'aucun document de la Société canadienne des postes; la subvention des activités commerciales de la Société par TPSGC enfreint la Politique sur les paiements de transfert; même si ce règlement a été fait au titre d'une commandite légitime destinée à accroître la visibilité fédérale, il s'agit d'un dédoublement inutile de ce qu'exige déjà le Programme de coordination de l'image de marque du gouvernement fédéral.

Il est parfaitement ridicule que le gouvernement du Canada ait pu se sentir obligé de subventionner la Société canadienne des postes pour la convaincre de s'identifier comme institution fédérale auprès des Canadiennes et des Canadiens. Nul n'ignore l'identité de la Société : elle s'appelle Société « canadienne » des postes et tous les timbres portent le mot « Canada ».

Dans son rapport, la vérificatrice générale fait remarquer que l'agence Lafleur, dont les services avaient été retenus par la SCP dans le cadre du projet « Timbrons l'avenir », a facturé 114 740 \$<sup>14</sup> à la DGSCC pour des maquettes et des travaux de mise en page. Micheline Montreuil, Directrice des Produits philatéliques à la Société canadienne des postes de 1996 à 2002 et donc

responsable des promotions de la SCP, ignorait que Lafleur Communication facturait aussi au gouvernement des commissions ou des travaux que la firme effectuait pour la SCP, comme la préparation de maquettes. Elle croyait que les factures de Lafleur à la SCP correspondaient à la totalité des services dispensés par l'agence<sup>15</sup>. Quand il a témoigné devant la Commission, on a demandé à Pierre Michaud qui, à l'époque, gère le compte SCP à Lafleur Communication, s'il était possible que les maquettes aient été facturées deux fois. Confronté à la preuve documentaire, il a admis que le travail de préparation des 18 maquettes semble avoir été facturé deux fois, une fois à TPSGC et une autre fois à la SCP<sup>16</sup>.

Jean Lafleur, lui, n'a pas pu se souvenir de ce qui s'était produit dans le cas des factures de ce contrat, pas plus qu'il ne s'est souvenu de la plupart des détails de sa participation au Programme de commandites, mais il a dit être sûr que son agence n'aurait jamais facturé deux fois le même travail<sup>17</sup>. La question reste en suspens.

Aux audiences, des responsables de la SCP, ont reconnu que la commandite « Timbrons l'avenir » avait été un gaspillage d'argent pour le gouvernement. La Société a même offert au gouvernement de lui rembourser les fonds qu'elle avait reçus du Programme de commandites. Après la publication du rapport de la vérificatrice générale, la SCP a demandé à son cabinet de vérificateurs externes, Deloitte & Touche, d'effectuer une vérification et, après avoir reçu son rapport, elle a mis en œuvre les mesures recommandées pour s'assurer que les futures activités de marketing et de publicité soient conformes aux politiques gouvernementales et aux normes d'éthique<sup>18</sup>.

Lors du témoignage de Mme Montreuil, il a été question d'autres aspects, dont elle n'avait pas entendu parler auparavant, des contrats de commandites conclus entre TPSGC et Lafleur Communication pour accroître la visibilité de la Société canadienne des postes. Elle a ainsi appris que Lafleur Communication avait été mandaté en 1997 par TPSGC pour verser une commandite de 150 000 \$ à la Société canadienne des postes afin de lui donner une certaine visibilité lors des matchs de base-ball des Expos de Montréal, et 250 000 \$ aux mêmes fins à l'occasion du Grand Prix du Canada

de 1997<sup>19</sup>. Pas plus dans un cas que dans l'autre, les sommes reçues par Lafleur Communication au nom de la SCP<sup>20</sup>, sommes comprenant les commissions et les frais de production, n'ont été transmises à la SCP. Il y a cependant dans les dossiers des rapports d'analyse des résultats qui semblent indiquer que la Société canadienne des postes a bénéficié d'une certaine visibilité sous forme d'affiches et de publicités lors des événements en question<sup>21</sup>, et il est possible que Lafleur Communication ait défrayé les promoteurs de ces événements pour obtenir le privilège d'afficher le nom et l'emblème de la Société. Il demeure néanmoins tout à fait extraordinaire que tout cela ait pu survenir sans que la personne responsable du programme de publicité de la Société l'ait su.

À son grand étonnement, Mme Montreuil a aussi appris, toujours à la faveur des audiences, que Lafleur Communication avait touché 275 000 \$ pour une commandite concernant le lancement du timbre destiné à commémorer la Série du siècle. Selon les registres comptables de la Société canadienne des postes, ces montants ne lui ont jamais été versés, pas plus qu'ils n'ont été payés à quelqu'un d'autre<sup>22</sup>.

C'est Mme Montreuil qui, à la Société, était chargée d'administrer le projet de la Série du siècle. Celui-ci visait à émettre une série de timbres commémorant les parties de hockey de 1972 entre le Canada et l'Union soviétique. Lafleur Communication a organisé des cérémonies de lancement dans les villes canadiennes où s'étaient déroulées certaines de ces parties. Mme Montreuil avait vaguement entendu dire qu'une partie du coût de l'opération avait peut-être été subventionnée par TPSGC, mais pour un maximum de 25 000 \$. Elle ignorait complètement que la Société canadienne des postes allait recevoir 250 000 \$ en plus à titre de commandite<sup>23</sup>.

Une facture du 11 novembre 1997 que TPSGC a réglée à Lafleur prouve que cette agence a reçu 250 000 \$ au nom de la SCP, ainsi qu'une commission de 37 500 \$, des frais de production de 5 500 \$ pour deux maquettes et des honoraires de 169 000 \$ pour services rendus par son personnel<sup>24</sup>. Une facture antérieure de 25 000 \$, assortie de commissions et d'honoraires en conséquence<sup>25</sup>, datée du 31 mars 1997, porte la mention « Annulé » mais il semble qu'elle a également été payée.



Interrogé à ce sujet, Jean Lafleur a d'abord été incapable de fournir une quelconque explication quant à la raison pour laquelle les 275 000 \$ qui étaient dus à la Société canadienne des postes n'avaient pas été versés. À la fin de son témoignage, il a dit avoir effectué des recherches et découvert que les 275 000 \$ en question avaient peut-être été appliqués en contrepartie de sommes que la Société canadienne des postes devait à son agence<sup>26</sup>. Or, si contrepartie il y a eu, elle n'a pas été confirmée par des preuves admissibles. À l'époque où M. Lafleur a effectué ses recherches, il faut savoir que la Commission était en possession de ses livres et registres comptables en vertu d'une assignation à produire ces documents.

Revenant à la charge pour essayer de prouver que ces 275 000 \$ n'étaient pas dus à la Société canadienne des postes, M. Lafleur a produit ce qui se voulait être une facture de 250 000 \$ plus TPS et TVP, datée du 1er octobre 1997, que la SCP aurait envoyée à l'agence Lafleur pour « Visibilité accordée au gouvernement du Canada dans le cadre de la tournée promotionnelle entourant le lancement du timbre commémorant la Série du Siècle de 1972 »<sup>27</sup>. La Commission n'a pas vraiment compris ce que la production de ce document était censée prouver. Quoi qu'il en soit, la SCP nie que son service comptable ait jamais émis une telle facture; celle-ci ne se présente pas sous la forme habituelle pour la SCP et aurait pu être préparée par quiconque avait accès au papier à en-tête de la Société<sup>28</sup>.

La Commission, qui n'a pas compétence pour régler ce genre de différend, ne tire aucune conclusion à cet égard, quant à savoir si Lafleur Communication doit une somme d'argent à la SCP, si ce n'est pour affirmer que M. Lafleur n'a aucune crédibilité sur ce point.

La Commission a entendu des témoignages sur des cas de mauvaise gestion à la Société canadienne des postes qui remonteraient à l'époque où André Ouellet est arrivé à la Société. Le fait qu'il n'ait pas toujours pris ses décisions ni exercé son influence dans le meilleur intérêt de la Société (affirmations qu'il contesterait sans doute avec véhémence), illustre le risque des nominations politiques à la tête de sociétés d'État où une solide expérience du monde des affaires est beaucoup plus utile qu'une expérience en politique et en

administration publique. Je partage l'avis du nouveau président de la Société canadienne des postes, Gordon Feeney, qui dit que c'est l'attitude des membres de la haute direction qui définit la culture d'une entreprise<sup>29</sup>.

En janvier 1996<sup>30</sup>, après une longue carrière politique au Parti libéral et au Cabinet, André Ouellet est nommé président du conseil d'administration de la Société canadienne des postes<sup>31</sup>. Trois ans plus tard, le gouvernement le nomme président et président-directeur général, à titre intérimaire d'abord, pour une période de neuf mois, puis à titre permanent, en novembre 1999; il occupera ces postes jusqu'à sa démission en 2004<sup>32</sup>. Durant les trois années qu'il a passées à la présidence du conseil, c'est Georges Clermont qui était président et PDG, M. Ouellet n'ayant alors aucune responsabilité administrative. Cela ne l'empêchera pas toutefois de jouer un rôle de plus en plus important dans le fonctionnement quotidien de la Société<sup>33</sup>. Il s'est intéressé tout particulièrement aux activités du comité philatélique, qu'il présidait<sup>34</sup>. C'est ce comité qui choisissait les projets et organisait les « lancements de timbres-poste » à l'occasion desquels on dévoilait les nouveaux dessins, le plus souvent lors d'un cocktail<sup>35</sup>. Jusqu'à l'arrivée de M. Ouellet à la Société, en 1996, les lancements de timbres étaient plus simples, tout se faisant à l'interne à des coûts relativement minimes<sup>36</sup>. En 1997, afin de stimuler les ventes de timbres, particulièrement auprès des philatélistes, M. Ouellet demande à Micheline Montreuil, directrice des Produits philatéliques, de recourir aux services-conseils de Lafleur Communication et de Gervais, Gagnon, Covington et Associés (GGA) précisément pour les opérations de lancement de timbres<sup>37</sup>. Lafleur et GGA ont bénéficié de contrats à fournisseur unique<sup>38</sup>. Une troisième agence, Tremblay Guittet Communications (TGC), dont la présidente, Michelle Tremblay, est une amie personnelle de longue date de M. Ouellet, sera également retenue à la demande de ce dernier<sup>39</sup>. Les coûts des lancements de timbres grimpent immédiatement en flèche. Entre le 8 août 1997 et le 17 mai 2002, TGC facturera 383 671 \$ à la Société canadienne des postes pour des services associés à l'organisation de lancements de timbres<sup>40</sup> et, entre août 1997 et avril 2004, 1 770 579 \$ pour d'autres services comme la rédaction de discours et la prestation de conseils<sup>41</sup>.

De décembre 1996 à juillet 2001, Lafleur Communication facturera plus de 2 millions de dollars d'honoraires à la Société pour des activités de nature philatélique, à l'exclusion du concours « Timbrons l'avenir »<sup>42</sup>. Jean Lafleur deviendra l'ami personnel de M. Ouellet en mars 1996 et eux-mêmes et leurs épouses se fréquenteront régulièrement<sup>43</sup>. M. Ouellet engagera aussi le fils de M. Lafleur, Éric, comme conseiller à l'occasion du lancement d'un nouveau timbre lors d'une visite en Chine en 1997<sup>44</sup>. Il demeure que M. Ouellet a essayé de faire croire à la Commission que lui-même et M. Lafleur n'ont jamais parlé d'affaires ni des contrats de commandites que l'agence Lafleur gérait pour la SCP au nom de TPSGC<sup>45</sup>. Certes, Mme Montreuil avait le pouvoir de choisir l'agence de publicité pour promouvoir les nouveaux timbres, mais il lui était pratiquement impossible de ne pas se plier aux desiderata de M. Ouellet, si bien que l'agence Lafleur devint l'agence de la Société canadienne des postes sans avoir eu à passer par un processus d'appel d'offres<sup>46</sup>.

En sa qualité de président du conseil, M. Ouellet pouvait assister aux réunions du comité des commandites qui décidait des événements que la Société canadienne des postes allait commanditer, et à quelle hauteur. Dans son témoignage, il a dit qu'il se contentait de faire des recommandations lors de ces réunions, mais certains procès-verbaux du comité indiquent qu'il a approuvé unilatéralement certains projets, comme la commandite de la série Maurice Richard, celle d'une autre série télévisée intitulée « Tout écran », *Le Chant de l'eau* (un livre cadeau) et le Musée d'art contemporain de Montréal<sup>47</sup>. Les autres membres du comité n'allaient certainement pas contester les « recommandations » du président, peu importe la façon dont elles étaient formulées, et encore moins lorsqu'il les transformait en approbation, si bien que M. Ouellet finit par prendre lui-même les décisions au comité des commandites. Quand il est devenu président de la Société, il a aboli le comité des commandites et, à compter de ce jour-là, c'est lui-même et Alain Guilbert, vice-président des communications, qui se sont occupés de toutes les demandes de commandites<sup>48</sup>. Il existait bien à l'époque une politique sur les commandites donnant les critères de sélection des projets mais ils n'en ont quasiment jamais tenu compte, fondant leurs décisions sur des critères subjectifs<sup>49</sup>.

On peut généralement qualifier d'extravagantes les actions de M. Ouellet et la façon dont il a administré la Société canadienne des postes dans le cas des commandites, de la publicité et du marketing des timbres, que ce soit en qualité de président du conseil ou de PDG. Il a pris des décisions unilatérales sans égard aux procédures établies et a favorisé ses amis aux dépens des intérêts de la Société<sup>50</sup>. Contrairement à la position énoncée par son avocat dans son mémoire adressé à la Commission, la Société canadienne des postes disposait d'une politique générale en matière d'approvisionnement et de dépenses relatives aux biens et services, politique dont le pilier était le respect du principe des appels d'offres concurrentielles<sup>51</sup>.

M. Clermont, qui a été président de la Société jusqu'en 1999<sup>52</sup>, n'était pas d'accord avec la décision de M. Ouellet d'organiser des lancements de timbres de manière tapageuse et de retenir pour cela les services très coûteux des agences de Lafleur et de Michelle Tremblay; il croyait toutefois que M. Ouellet bénéficiait du soutien et de l'aval de l'actionnaire, c'est-à-dire du gouvernement<sup>53</sup>. Il a finalement décidé de prendre sa retraite plutôt que de provoquer une fracture avec le président du conseil qui intervenait en permanence dans la gestion de la Société<sup>54</sup>.

Certaines des décisions prises à la Société canadienne des postes sous la gouverne de M. Ouellet, notamment celles octroyant des marchés à fournisseur unique à Lafleur, à TGC et à GGA, ont été critiquées dans le Rapport de la vérificatrice générale, et ces critiques ont été confirmées et reprises dans le rapport de juillet 2004 des vérificateurs externes de la SCP, Deloitte & Touche<sup>55</sup> qui, l'année précédente, avaient reçu pour mandat d'effectuer notamment une vérification des activités de commandites, de marketing et de publicité de la Société. M. Ouellet n'est certes pas d'accord avec le constat des deux rapports de vérification mais ses critiques ne sont pas fondées<sup>56</sup>.

## 8.4

### La Banque de développement du Canada

Dans le rapport de la vérificatrice générale et dans des témoignages devant la Commission, il a été question de trois transactions concernant la Banque de développement du Canada (BDC)<sup>57</sup>.

En 1998, la BDC accepte sans qu'aucun contrat ne soit signé<sup>58</sup> de verser directement 250 000 \$ pour contribuer à la production d'une série télévisée intitulée « Le Canada du Millénaire », un projet de M. Scully (L'Information Essentielle). Cette contribution fait légitimement partie du programme de publicité et de marketing de la Banque. Les irrégularités éventuelles associées à l'absence de documents à l'appui de cette transaction, lesquels devraient bien évidemment se trouver dans les dossiers d'une société d'État, ne relèvent pas du mandat de la Commission.

Cette même série télévisée a également bénéficié de l'appui financier de la DGSCC qui, en accord avec M. Scully, a canalisé 250 000 \$ de plus à titre de commandite par l'agence Lafleur Communication<sup>59</sup>. Le financement de TPSGC a pris la forme de deux versements de 125 000 \$ chacun auxquels il faut ajouter les commissions versées à Lafleur et à l'agence de coordination, le premier versement à L'Information Essentielle ayant été effectué par le truchement de l'agence de coordination en juillet 1998<sup>60</sup>. C'est le second versement qui suscite des interrogations car, à la demande de Pierre Tremblay, des chèques totalisant 125 000 \$ plus taxes correspondant au montant de la commandite ont été émis non pas au nom de L'information Essentielle mais à celui de la BDC<sup>61</sup>. Les deux chèques sont parvenus au bureau de la BDC en mars 2000, tout juste avant la fin de l'année financière et, au départ, personne n'a su qu'en faire.

Alan Marquis, directeur financier à la BDC, pensait qu'il fallait les renvoyer ou les détruire<sup>62</sup>. À cette époque, la série télévisée avait été produite et diffusée il y a déjà longtemps et la BDC avait reçu la visibilité attendue. Le 27 mars 2000, la vice-présidente aux affaires publiques de la Banque, Christiane Beaulieu, fait parvenir au service comptable une note dans laquelle elle recommande que les chèques soient encaissés et indique que la BDC a, selon elle, reçu une publicité d'une valeur nettement supérieure à ses 250 000 \$ de contribution<sup>63</sup>. Le recul aidant, nous savons à présent que Pierre Tremblay, de la DGSCC, a préféré envoyer le montant de la commandite à la BDC parce qu'il se sentait mal à l'aise avec les montants que TPSGC avait déjà versés à M. Scully pour ses divers projets durant l'année financière. Pour sortir de l'impasse, et après s'être entretenu avec Pierre Tremblay, Jean Carle, premier

vice-président de la BDC, a autorisé le dépôt des chèques et l'émission d'un chèque à L'Information Essentielle, après avoir donné à Stefano Lucarelli, le contrôleur de la BDC, l'assurance que tout était correct<sup>64</sup>.

La BDC n'aurait pas dû accepter de se plier à la demande de M. Tremblay de camoufler un paiement destiné à L'Information Essentielle, et M. Carle aurait dû laisser cette question comptable être réglée par les agents désignés de la BDC, MM. Marquis et Lucarelli, sans intervenir lui-même. Il serait toutefois exagéré d'associer cette intervention à une tentative de blanchiment de fonds, même si la preuve indique que M. Tremblay a effectivement cherché à camoufler ce versement de TPSGC à L'Information Essentielle en le faisant transiter par la BDC<sup>65</sup>. La collaboration dont a fait preuve M. Carle, même si elle était inappropriée, ne peut être qualifiée de criminelle.

Quant à la BDC, elle a nettement bénéficié du fait que la série télévisée a été produite grâce à des fonds publics<sup>66</sup>, et la vérificatrice générale était donc fondée à critiquer cette violation de la Politique sur les paiements de transfert. La conduite de MM. Lucarelli et Marquis est peut-être discutable en vertu des politiques internes de la BDC, mais on ne peut les en blâmer puisqu'ils se sont pliés aux consignes de M. Carle.

Grâce aux réformes appliquées par la BDC depuis cet incident<sup>67</sup>, il est peu probable que ce genre de dérapage se reproduise.

La troisième question soulevée par les témoignages devant la Commission concerne un livre cadeau produit par la société de M. Scully en prolongement de la série Maurice Richard. La BDC a versé 74 800 \$ sur les coûts projetés de 149 800 \$, et le solde de 75 000 \$ devait être payé par TPSGC en tant que commandite. Là non plus, aucun contrat n'est venu sceller ces ententes verbales<sup>68</sup>. Quand on lui a présenté les factures de L'Information Essentielle réclamant le versement de la contribution de la BDC<sup>69</sup>, M. Lucarelli a posé des questions au sujet de cette dépense mais M. Carle et Mme Beaulieu lui ont dit qu'il fallait payer<sup>70</sup>. En fait, le livre n'avait pas encore été produit<sup>71</sup> et il n'a jamais été publié. Il faut en conclure que la BDC et TPSGC ont peut-être réglé trop hâtivement des biens et des services qui n'avaient pas encore été fournis.

## 8.5

## La GRC

En 1998-1999, la Gendarmerie royale du Canada veut célébrer l'anniversaire de sa création, 125 ans plus tôt, mais elle ne dispose pas des fonds nécessaires. En 1997, Odilon Emond, surintendant adjoint de la division du Québec de la GRC, a fait la connaissance de Jean Lafleur, qui lui avait été recommandé par M. Carle (à l'époque, au cabinet du Premier ministre) à la suite d'une demande de financement que M. Carle avait reçue de la GRC pour organiser un tournoi de golf dont les bénéfices étaient destinés à une œuvre de bienfaisance. M. Lafleur avait consenti une aide financière de 30 000 \$ à cette œuvre (des années plus tard, M. Emond apprendra que cette somme était une commandite sur laquelle Lafleur avait prélevé une commission)<sup>72</sup>. Pensant que M. Lafleur pourrait de nouveau l'aider, M. Emond l'appelle et M. Lafleur organise une réunion avec lui et M. Guité, aux environs du mois d'avril, afin de voir comment obtenir des fonds du gouvernement pour permettre à la division du Québec de financer les événements devant entourer les célébrations du 125<sup>e</sup> anniversaire de la GRC, en 1998-1999<sup>73</sup>.

M. Emond est agréablement surpris de la réception que lui a réservée M. Guité qui lui demande de préparer, avec l'aide de M. Lafleur, une liste des projets envisagés. Peu de temps après avoir reçu cette liste, M. Guité annonce le déblocage de 500 000 \$ pour la division du Québec de la GRC<sup>74</sup>.

M. Emond fait part des résultats de la demande de financement qu'il a adressée au gouvernement pour les célébrations du 125<sup>e</sup> anniversaire au directeur des Affaires publiques de la GRC, Dawson Hovey. Ce dernier a lui-même pris langue avec M. Guité, avec autant de succès. Son interlocuteur lui a précisé que c'est Gosselin Communications qui, en qualité d'agence représentant TPSGC, gèrera les événements de la GRC hors Québec. M. Hovey n'apprendra que beaucoup plus tard les détails de l'entente entre TPSGC et Gosselin Communications<sup>75</sup>, et il sera éberlué d'apprendre combien l'État a payé pour les services de cette firme. Comme toutes les personnes qui ont été associées à ce projet, il juge à présent que celui-ci a fait l'objet d'une énorme surfacturation.

Comme la vérificatrice générale décrit dans son Rapport les mécanismes de financement des divers projets de la GRC par TPSGC, il est inutile d'y revenir ici<sup>76</sup>. Qu'il suffise de mentionner que plus de 3 millions de dollars sont sortis des coffres de l'État et que 1,7 million seulement ont abouti dans ceux de la GRC, notamment sous la forme d'aides non monétaires, comme des articles promotionnels, le financement de la tournée du Carrousel ainsi que le remboursement du prix d'achat de six chevaux. Le reste, soit 1 326 290 \$ en tout, a été payé à titre de commissions d'agence, de frais de production et de frais de sous-traitance.

La GRC est d'accord avec les conclusions de la vérificatrice générale et elle a pris des mesures pour se conformer désormais aux politiques gouvernementales. Elle désire toutefois préciser une chose : les six chevaux qu'elle a payés 46 530 \$ en décembre 1997 pour compléter l'écurie du Carrousel ont été achetés non pas grâce à des fonds de commandites mais grâce à des fonds dégagés de ses crédits normaux. En 1998, la GRC a remboursé le prix de ces chevaux en tirant un chèque sur le compte bancaire administré par le comité organisateur des cérémonies au Québec, compte dans lequel étaient déposés tous les fonds avancés par TPSGC<sup>77</sup>. Quoi qu'il en soit, le résultat est le même puisque **des fonds de commandite ont servi à financer l'acquisition d'un bien immobilier — qui a continué de servir longtemps après les célébrations de 1998-1999 — en violation flagrante de procédure d'octroi des crédits parlementaires et de la Politique sur les paiements de transfert.**

Un volet du témoignage des représentants de la GRC devant la Commission est particulièrement révélateur à cet égard.

En mai 1999, la GRC envisageait de reconstituer la Marche vers l'Ouest qui avait eu lieu il y a bien longtemps quand la Police à cheval du Nord-Ouest, qui deviendra plus tard la GRC, avait été créée pour faire régner l'ordre dans ce territoire et qu'elle avait dû, pour cela, traverser les Prairies. Compte tenu de la facilité relative avec laquelle la GRC avait réussi dans le passé à convaincre M. Guité d'employer des fonds de commandites pour financer les événements associés aux célébrations du 125<sup>e</sup> anniversaire, la Gendarmerie a supposé qu'il



en irait de même pour les 200 000 \$ dont elle avait besoin pour financer cet événement. Or, elle apprendra au tout dernier moment de la bouche de Wendy Cumming, l'employée de Gosselin Communications chargée du dossier, que le financement de la Marche vers l'Ouest est refusé<sup>78</sup>. André Thouin, le surintendant en chef de la GRC à l'époque, s'adresse à M. Guité pour essayer de le convaincre de revenir sur cette décision et sur d'autres qui, bien que négatives, sont de moindre importance. Dans son témoignage, M. Thouin dira que M. Guité lui avait semblé ouvert à sa demande et qu'il lui avait demandé de lui fournir une liste des activités que la GRC voulait faire financer, afin de la montrer au ministre Gagliano à l'occasion d'une prochaine rencontre<sup>79</sup>. M. Thouin conclura ainsi la lettre préparée à ce sujet [Traduction] : « Je vous souhaite du succès dans vos discussions avec votre Ministre »<sup>80</sup>.

Quelques jours plus tard, M. Thouin apprendra de son personnel que M. Guité a appelé et laissé un message indiquant qu'il avait rencontré le Ministre le jour même et qu'il le reverrait au dîner et lui reparlerait de la lettre<sup>81</sup>.

La GRC sera finalement informée qu'elle n'obtiendra pas d'argent pour sa Marche vers l'Ouest. Elle décidera tout de même de tenir cet événement qui sera financé avec les droits d'inscription des participants. L'événement sera un grand succès.

Ces échanges entre M. Thouin et M. Guité sont importants en ce sens qu'ils tendent à démentir les affirmations répétées de M. Gagliano qu'il ne prenait pas de décisions concernant les événements à commanditer et laissait entièrement ce genre de choses aux soins de M. Guité. Si tel avait été le cas, M. Thouin n'aurait pas eu à envoyer une lettre à M. Guité et ce dernier n'aurait pas eu à en parler avec M. Gagliano, apparemment à deux reprises. Pis encore, il ne semble faire aucun doute que M. Guité était *a priori* favorable au projet de la Marche vers l'Ouest et, s'il avait vraiment été seul à décider, il est presque certain qu'il aurait approuvé la demande de 200 000 \$, somme relativement modeste. **Force m'est de conclure que c'est M. Gagliano qui a décidé de rejeter cette demande.**

## Notes du chapitre VIII

- 
- <sup>1</sup> Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport de la vérificatrice générale à la Chambre des Communes : Vérification à l'échelle gouvernementale des activités de commandite, de publicité et de recherche sur l'opinion publique* (Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2003), chapitre 3, § 3.38.
- <sup>2</sup> Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport de la vérificatrice générale à la Chambre des Communes : Vérification à l'échelle gouvernementale des activités de commandite, de publicité et de recherche sur l'opinion publique* (Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2003), chapitre 3, § 3.40.
- <sup>3</sup> Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport de la vérificatrice générale à la Chambre des Communes : Vérification à l'échelle gouvernementale des activités de commandite, de publicité et de recherche sur l'opinion publique* (Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2003), chapitre 3, § 3.44, et études de cas p. 12-23.
- <sup>4</sup> Pièce P-154, p. 165-169; Témoignage de M. Scully, Transcriptions, vol. 49, p. 8497-8498 (OA), p. 8501-8502 (F).
- <sup>5</sup> Témoignage de M. LeFrançois, Transcriptions, vol. 53, p. 9146-9149 (OF), p. 9142-9144 (A).
- <sup>6</sup> Témoignage de M. LeFrançois, Transcriptions, vol. 53, p. 9150-9153, 9156-9157 (OF), p. 9145-9148, 9150-9152 (A).
- <sup>7</sup> Pièce P-164(B), p. 116 (Déclaration des dirigeants de Via Rail Canada); Témoignage de M. LeFrançois, Transcriptions, vol. 53, p. 9130, 9165-9167 (OF), p. 9127, 9158-9161 (A).
- <sup>8</sup> Pièce P-164(B), p. 126, observations 2, 3; Témoignage de M. LeFrançois, Transcriptions, vol. 53, p. 9269 (OF), p. 9261 (A).
- <sup>9</sup> Témoignage de M. LeFrançois, Transcriptions, vol. 53, p. 9186-9188 (OF), p. 9178-9180 (A); Témoignage de M. Gagliano, Transcriptions, vol. 69, p. 12001-12003 (OF), 11991-11993 (A).
- <sup>10</sup> Pièce P-164(B), p. 139-140, 147-148; Témoignage de M. LeFrançois, Transcriptions, vol. 53, p. 9203, 9269 (OF), p. 9193, 9261 (A).
- <sup>11</sup> Arguments de Me Campion, Transcriptions, vol. 133, p. 25267-25268, 25285, 25292 (OA), p. 25269-25270, 25290, 25298 (F).
- <sup>12</sup> Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport de la vérificatrice générale à la Chambre des Communes : Vérification à l'échelle gouvernementale des activités de commandite, de publicité et de recherche sur l'opinion publique* (Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2003), chapitre 3, p. 20-21.
- <sup>13</sup> Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport de la vérificatrice générale à la Chambre des Communes : Vérification à l'échelle gouvernementale des activités de commandite, de publicité et de recherche sur l'opinion publique* (Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2003), chapitre 3, p. 18-19.
- <sup>14</sup> Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport de la vérificatrice générale à la Chambre des Communes : Vérification à l'échelle gouvernementale des activités de commandite, de publicité et de recherche sur l'opinion publique* (Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2003), chapitre 3, p. 18.
- <sup>15</sup> Témoignage de Mme Montreuil, Transcriptions, vol. 58, p. 10173, 10176, 10202 (OA), p. 10176-10177, 10180, 10209 (F).
- <sup>16</sup> Pièce P-175, p. 106, 109; Témoignage de M. Michaud, Transcriptions, vol. 79, p. 13933-13935 (OF), p. 13921-13923 (A).

- <sup>17</sup> Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 78, p. 13732-13734, 13744-13745 (OF), p. 13721-13723, 13732 (A).
- <sup>18</sup> Pièce P-187, p. 13-16, § 37-60.
- <sup>19</sup> Témoignage de Mme Montreuil, Transcriptions, vol. 58, p. 10148, 10150 (OA), p. 10149-10152 (F).
- <sup>20</sup> Pièce P-474(A), Représentations écrites de la société canadienne des postes, § 55, 59.
- <sup>21</sup> Pièce P-219(B), p. 416; Pièce P-251; Témoignage de Mme Montreuil, Transcriptions, vol. 58, p. 10148 (OA), p. 10150 (F).
- <sup>22</sup> Pièce P-474(A), Représentations écrites de la Société canadienne des postes, § 45.
- <sup>23</sup> Témoignage de Mme Montreuil, Transcriptions, vol. 57, p. 10124-10125 (OA), p. 10129-10131 (F).
- <sup>24</sup> Pièce P-181, addendum, p. 82J.
- <sup>25</sup> Pièce P-181, addendum, p. 82M.
- <sup>26</sup> Témoignage de M. Lafleur, Transcriptions, vol. 78, p. 13701-13704 (OF), p. 13692-13695 (A).
- <sup>27</sup> Pièce P-181, addendum, p. 82K.
- <sup>28</sup> Pièce P-474(A), Représentations écrites de la Société canadienne des postes, § 51-52; Pièce P-471, Affidavit de Mme Montreuil, § 4-5.
- <sup>29</sup> Témoignage de M. Feeny, Transcriptions, vol. 61, p. 10844 (OA), p. 10844-10845 (F).
- <sup>30</sup> Témoignage de M. Ouellet, Transcriptions, vol. 58, p. 10215-10216 (OF), p. 10218 (A).
- <sup>31</sup> Témoignage de M. Ouellet, Transcriptions, vol. 58, p. 10215-10216 (OF), p. 10218 (A).
- <sup>32</sup> Témoignage de M. Ouellet, Transcriptions, vol. 58, p. 10217 (OF), 10219 (A).
- <sup>33</sup> Témoignage de M. Ouellet, Transcriptions, vol. 58, p. 10223 (OF), p. 10225 (A).
- <sup>34</sup> Témoignage de M. Ouellet, Transcriptions, vol. 58, p. 10223 (OF), p. 10224 (A).
- <sup>35</sup> Témoignage de M. Ouellet, Transcriptions, vol. 58, p. 10230 (OF), p. 10231 (A).
- <sup>36</sup> Témoignage de M. Ouellet, Transcriptions, vol. 58, p. 10231-10233 (OF), p. 10233-10234 (A).
- <sup>37</sup> Pièce P-181, p. 62-63; Témoignage de M. Ouellet, Transcriptions, vol. 58, p. 10234-10242 (OF), p. 10234-10243 (A); Témoignage de Mme Montreuil, vol. 57, p. 10116-10118 (OA), p. 10120-10123 (F).
- <sup>38</sup> Pièce P-181, p. 65.
- <sup>39</sup> Témoignage de M. Ouellet, Transcriptions, vol. 59, p. 10327-10328, 10343-10345 (OF), p. 10326-10327, 10341-10342 (A).
- <sup>40</sup> Pièce P-178, addenda, p. 1-2.
- <sup>41</sup> Pièce P-178, addenda, p. 1-7.
- <sup>42</sup> Pièce P-177(A), p. 1-7.
- <sup>43</sup> Témoignage de M. Ouellet, Transcriptions, vol. 58, p. 10264-10266, 10270-10271, 10316 (OF), p. 10262-10264, 10268-10269, 10310-10311 (A).
- <sup>44</sup> Témoignage de M. Ouellet, Transcriptions, vol. 59, p. 10447-10449 (OF), p. 10437-10438 (A).
- <sup>45</sup> Témoignage de M. Ouellet, Transcriptions, vol. 58, p. 10296-10300 (OF), p. 10291-10295 (A).
- <sup>46</sup> Pièce P-181, p. 62-63; Témoignage de Mme Montreuil, Transcriptions, vol. 57, p. 10116-10117 (OA), p. 10120-10122 (F).

- <sup>47</sup> Pièce P-183, p. 39-40; Témoignage de M. Ouellet, Transcriptions, vol. 58, p. 10250-10256 (OF), p. 10249-10256 (A).
- <sup>48</sup> Témoignage de M. Ouellet, Transcriptions, vol. 58, p. 10256-10258 (OF), p. 10255-10256 (A).
- <sup>49</sup> Pièce P-173, p. 97-108.
- <sup>50</sup> Pièce P-474(D), p. 4-6.
- <sup>51</sup> Pièce P-8, vol. 13, p. 7151565-7151572.
- <sup>52</sup> Témoignage de M. Clermont, Transcriptions, vol. 61, p. 10664 (OF), p. 10664 (A).
- <sup>53</sup> Témoignage de M. Clermont, Transcriptions, vol. 61, p. 10680, 10752-10753 (OF), p. 10678, 10745-10746 (A).
- <sup>54</sup> Témoignage de M. Clermont, Transcriptions, vol. 61, p. 10753 (OF), p. 10746 (A).
- <sup>55</sup> Pièce P-173, p. 132.
- <sup>56</sup> Témoignage de M. Ouellet, Transcriptions, vol. 59, p. 10389-10427 (OF), p. 10383-10418 (A).
- <sup>57</sup> Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport de la vérificatrice générale à la Chambre des Communes : Vérification à l'échelle gouvernementale des activités de commandite, de publicité et de recherche sur l'opinion publique* (Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2003), chapitre 3, p. 14-17.
- <sup>58</sup> Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport de la vérificatrice générale à la Chambre des Communes : Vérification à l'échelle gouvernementale des activités de commandite, de publicité et de recherche sur l'opinion publique* (Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2003), chapitre 3, p. 14.
- <sup>59</sup> Témoignage de M. Scully, Transcriptions, vol. 49, p. 8573-8574, 8581-8582 (OF), p. 8573-8574, 8581-8582 (A).
- <sup>60</sup> Pièce P-152, ongle 4.
- <sup>61</sup> Pièce P-169, p. 153-155; Témoignage de M. Carle, Transcriptions, vol. 70, p. 12278-12281 (OF), p. 12263-12266 (A).
- <sup>62</sup> Témoignage de M. Marquis, Transcriptions, vol. 67, p. 11498-11499 (OA), p. 11500-11501 (F).
- <sup>63</sup> Pièce P-169, p. 157.
- <sup>64</sup> Pièce P-169, p. 157, Voir la note manuscrite dans le coin inférieur droit. Témoignage de M. Lucarelli, Transcriptions, vol. 67, p. 11466-11469 (OA), p. 11467-11470 (F).
- <sup>65</sup> Témoignage de M. Carle, Transcriptions, vol. 70, p. 12286 (OF), p. 12271 (A).
- <sup>66</sup> Pièce P-474(H), Représentations écrites de la Banque de Développement du Canada, § 42.
- <sup>67</sup> Pièce P-474(H), Représentations écrites de la Banque de Développement du Canada, § 15-24.
- <sup>68</sup> Témoignage de M. Lucarelli, Transcriptions, vol. 67, p. 11475-11478 (OA), p. 11476-11480 (F).
- <sup>69</sup> Pièce P-157, p. 159.
- <sup>70</sup> Pièce P-157, p. 160.
- <sup>71</sup> Témoignage de M. Scully, Transcriptions, vol. 50, p. 8747 (OF), p. 8747 (A).
- <sup>72</sup> Témoignage de M. Émond, Transcriptions, vol. 51, p. 8908-8915 (OF), p. 8908-8915 (A).
- <sup>73</sup> Témoignage de M. Émond, Transcriptions, vol. 51, p. 8916-8921 (OF), p. 8916-8921 (A).
- <sup>74</sup> Témoignage de M. Émond, Transcriptions, vol. 51, p. 8918-8919 (OF), p. 8918-8919 (A).
- <sup>75</sup> Témoignage de M. Hovey, Transcriptions, vol. 51, p. 8881-8884 (OA), p. 8883-8886 (F).
- <sup>76</sup> Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport de la vérificatrice générale à la Chambre des Communes : Vérification à l'échelle gouvernementale des activités de commandite, de publicité et de recherche sur l'opinion publique* (Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2003), chapitre 3, p. 21-23.

<sup>77</sup> Témoignage du commissaire Zaccardelli, Transcriptions, vol. 50, p. 8835, 8858-8865 (OA), p. 8840, 8866-8874 (F).

<sup>78</sup> Témoignage de M. Thouin, Transcriptions, vol. 52, p. 9004 (OF), p. 9004 (A).

<sup>79</sup> Témoignage de M. Thouin, Transcriptions, vol. 52, p. 9015-9017 (OF), p. 9015-9017 (A).

<sup>80</sup> Pièce P-I60, p. 187-188.

<sup>81</sup> Pièce P-I60, p. 187.

