

LA SÉLECTION DES AGENCES DE PUBLICITÉ ET DE COMMUNICATION

5.1

Sous le régime Progressiste-conservateur

Avant novembre 1993, tout le programme de publicité gouvernementale est administré par le Groupe de gestion de la publicité (GGP), composé d'un petit nombre de fonctionnaires d'Approvisionnements et Services placés sous la direction de M. Joseph Charles Guité, auxquels sont venues s'ajouter deux personnes nommées par le cabinet du Premier ministre en qualité d'« experts-conseils ». La sélection et le recrutement des agences de publicité pour aider le gouvernement dans cette tâche obéissent alors à des critères ouvertement politiques. C'est le comité du Cabinet chargé des communications qui donne des instructions à M. Guité sur les mesures à prendre. Même si, à l'époque, M. Guité est un fonctionnaire occupant un poste relativement

bas dans la hiérarchie, à quatre ou cinq niveaux sous le sous-ministre, il relève directement du sénateur Lowell Murray qui préside le Comité en question¹. Ainsi, la chaîne de commandement normale voulant qu'un fonctionnaire reçoive ses instructions de son supérieur immédiat est court-circuitée. Normalement, un fonctionnaire ne traite avec des politiciens qu'en présence de son sous-ministre ou du représentant de ce dernier.

Sous le dernier gouvernement Progressiste-conservateur, les ministères fédéraux désireux de se prévaloir des services d'une agence de publicité doivent en informer le GGP, lequel organise ensuite un concours pour choisir l'agence à qui l'on attribuera le contrat. Cependant, la liste des agences invitées à soumissionner est dressée par les membres du GGP, qui ont été nommés là pour des raisons politiques². Il est donc peu probable, voire impossible, que des agences de publicité et de communication appuyant le Parti libéral ou ayant des relations avec lui se soient vu adjuger des contrats par le gouvernement fédéral. M. Guité affirme qu'une fois la liste des candidats préparée, le concours était équitable mais, bien entendu, seules les agences que le parti au pouvoir jugeait acceptables figuraient sur la liste.

5.2

Un mandat de changement

Lors de la campagne électorale de 1993, le Parti libéral prend l'engagement explicite de dépenser moins pour la publicité et les sondages d'opinion publique et de modifier les règles de sélection des agences de publicité afin que le processus d'appel d'offres soit équitable, ouvert et transparent³. Dès que M. Chrétien devient Premier ministre, il prend des mesures pour tenir ses promesses en demandant au Secrétariat du Conseil du Trésor de concevoir et d'appliquer une nouvelle politique, qui deviendra l'Appendice U de la politique du Conseil du Trésor sur les marchés publics. Elle sera ensuite rebaptisée Appendice Q, appellation que j'ai retenue pour tout mon rapport. Le nouvel Appendice, intitulé *La politique et les lignes directrices sur la procédure d'impartition des services de communications, de recherche sur l'opinion publique et de publicité*, entre en vigueur le 6 juillet 1994.

Il est décourageant de constater que ce qui se veut au départ un effort sincère de dépolitisation du processus d'octroi des contrats est immédiatement détourné de ce but. Dans ses témoignages, M. Guité dit que les élus, qui ont besoin d'agences de publicité pour se faire élire, s'arrangent toujours pour récompenser leurs amis publicitaires une fois qu'ils sont au pouvoir. Bien entendu, les agences de publicité sont heureuses de recevoir de telles récompenses et sont donc tentées d'offrir des services bon marché aux candidats pendant les campagnes électorales, dans l'espoir de bénéficier en retour des contrats lucratifs du gouvernement⁴. Le processus de formulation de l'Appendice Q ajoute foi au cynisme de M. Guité, du moins en ce qui concerne certains élus, mais pas tous.

5.3

L'élaboration de l'Appendice Q

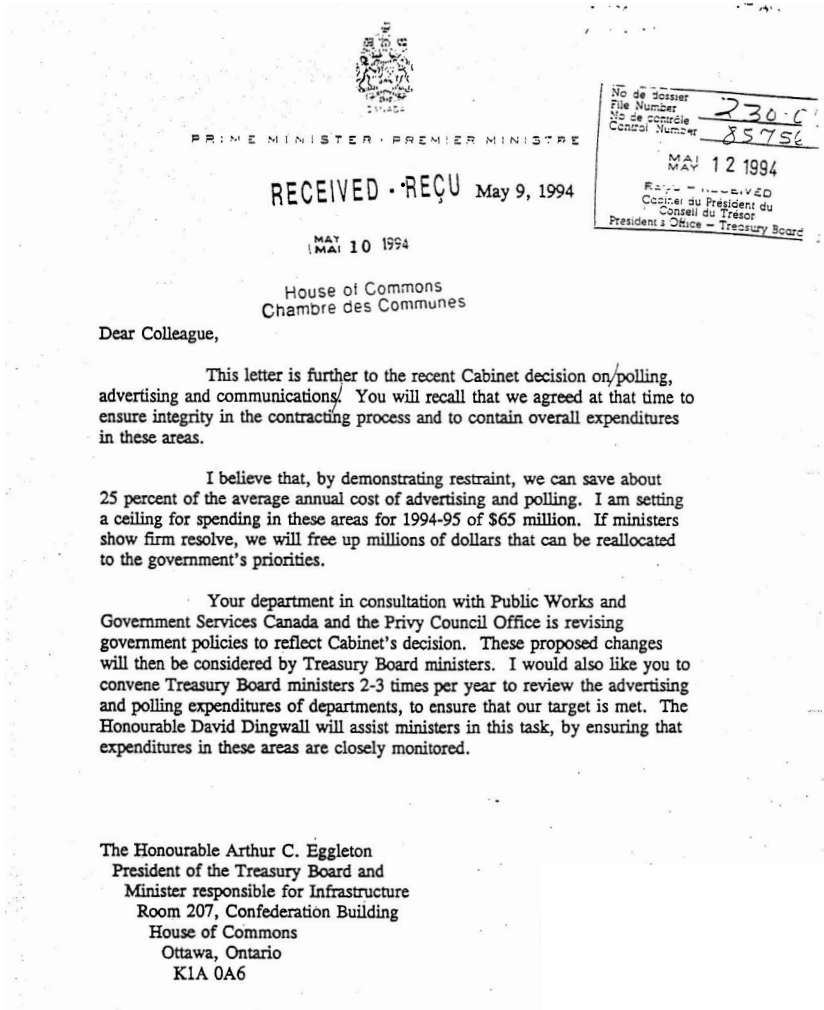
La responsabilité d'élaborer les nouvelles lignes directrices incombe au Secrétariat du Conseil du Trésor, mais celui-ci se fait assister par le Bureau du Conseil privé. En ce qui concerne l'élaboration des lignes directrices, l'orientation politique est fixée par le CPM et par l'honorable David Dingwall, en sa qualité de ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). M. Guité, considéré comme un expert dans tout ce qui touche à la publicité, est mis à contribution, ainsi que son supérieur immédiat à TPSGC, James Stobbe, et Richard Neville, qui est alors sous-ministre adjoint chargé des Services ministériels à TPSGC. Ranald Quail, en sa qualité de sous-ministre, apportera également sa contribution au processus et sera tenu au courant de ce qui se fait.

On sait que, lors d'une réunion du Cabinet du 27 janvier 1994 où il est question de la nouvelle politique du gouvernement en matière de publicité, le Premier ministre déclare qu'il faut désormais s'assurer que le processus entourant la publicité et les sondages d'opinion soit mieux géré et soit davantage transparent que par le passé⁵. Cependant, certains ministres font déjà part de leur réticence à éliminer complètement la possibilité d'exercer leur pouvoir discrétionnaire pour recruter les agences appelées à répondre à leurs besoins publicitaires. Après discussion, le Cabinet trouve un compromis : à l'issue du processus

concurrentiel, si deux agences ont présenté une soumission à peu près équivalente, le ministre concerné aura le droit de choisir lui-même entre les deux. C'est ce qui va devenir la « règle des 10 p. 100 » selon laquelle, si l'on considère que l'écart entre les deux soumissions concurrentielles ne dépasse pas 10 p. 100, le ministre peut, s'il le souhaite, choisir l'une ou l'autre à sa guise⁶. Cette décision est la première d'une série qui aura eu pour effet de saper l'intégrité d'un processus entièrement concurrentiel.

C'est le 14 avril 1994 que le Cabinet donne son accord général à la nouvelle politique, y compris à la règle des 10 p. 100⁷. À l'époque, la version finale des lignes directrices n'est pas encore été rédigée, mais l'adoption de la nouvelle politique par le Cabinet permet à M. Chrétien de croire qu'à l'avenir le processus de sélection des agences de publicité sera conforme à la promesse qu'il a faite à l'électorat, c'est-à-dire qu'il sera ouvert, transparent et concurrentiel. Il va d'ailleurs en faire part à ses ministres dans une lettre datée du 9 mai 1994⁸ (reproduite à la Figure V-1).

Figure V-1 : Lettre du Premier ministre au Cabinet.



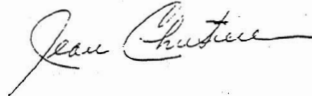
- 2 -

At Cabinet, we also agreed that contracting procedures for polling, advertising and communications must follow a competitive process, similar to the procurement of other services purchased by the government. Polling and advertising contracts should be open to all qualified suppliers, based on clear criteria, and be subject to a fair and competitive process. Normally, ministers will not be involved in the selection process unless two or more bids are judged to be of equivalent value. In these cases, it will be left to ministerial discretion to choose among these equivalent bids.

You should also ensure that your department supports the government's efforts to become more transparent and accessible. I am therefore encouraging you to release the results of any public opinion research conducted by your department within 90 days of receiving a final report. It may be necessary to withhold some findings using exemptions permitted under the Access to Information Act, but complete disclosure should be the norm.

As you know, your department is now leading the process of ensuring these changes are reflected in the appropriate government policies and procedures. Until such time as they are revised, I expect you and your officials to operate in the spirit of the attached guidelines.

Yours sincerely,

A handwritten signature in cursive script, appearing to read "Jean Chrétien". The signature is written in dark ink and is positioned below the typed name "Yours sincerely,".

Un grand débat s'ouvre alors sur la prise en compte du prix comme critère de sélection des agences de publicité. Les premières ébauches des lignes directrices proposées incluait toutes le prix dans les facteurs à considérer et, lors de la réunion du Cabinet du 14 avril 1994 pendant laquelle la nouvelle politique fait l'objet d'une discussion, on approuve l'énoncé suivant :

[Traduction]

Le processus concurrentiel doit être ouvert et prévoir éventuellement une procédure en deux étapes quand un grand nombre de fournisseurs désirent soumissionner. Dans le cadre de ce processus, un nombre convenable de soumissionnaires parmi ceux jugés les plus qualifiés pour dispenser le service en question seront invités à soumettre des offres chiffrées détaillées⁹.

Malgré cette directive claire, M. Guité et les responsables de l'industrie de la publicité, avec qui il est évidemment en très bons termes, montent une campagne concertée pour exclure le prix des critères de sélection des agences de publicité.

M. Guité admet avoir travaillé dur pour convaincre les responsables du Conseil du Trésor, chargés de rédiger les lignes directrices, d'exclure le prix de la liste des facteurs pertinents. Selon lui, c'est la créativité qui est à l'origine de toute publicité efficace, et elle n'a pas de prix. Il a d'ailleurs avancé cet argument avec énergie auprès des responsables du Bureau du Conseil privé chargés d'élaborer la politique. Il a aussi encouragé les cadres qu'il connaît dans l'industrie de la publicité à faire du lobbying pour faire exclure le facteur prix du processus concurrentiel¹⁰. La lettre que lui envoie le 7 juin 1994 le président de l'Institut de la publicité canadienne¹¹, qui représente une bonne partie de l'industrie, est un parfait exemple du genre d'efforts déployés à l'époque. Cette lettre est reproduite à la Figure V-2.

Figure V-2 : Lettre de l'Institut de la publicité canadienne.

7160548

PW - 008995

JUN 8 '94 15:37 FROM INSTITUTE OF CDN ADU

PAGE.002



June 7, 1994

Mr. J.C. Guité
Advertising Management Group
151 Slater Street
Suite 215
Ottawa, Ontario
K1P 5H3

Via Facsimile

Dear Mr. Guité:

Advertising Agency Selection - Remuneration

This letter is further to our recent discussions regarding the selection process for advertising agencies.

It is my understanding of the proposed Federal Government guidelines that, in most respects, they represent an efficient and fair procedure for interviewing and appointing advertising agencies. One aspect, however, remains a concern to ICA and that relates to the matter of agency remuneration and how this important subject is handled in the Government's proposed guidelines.

The basic service of any advertising agency is to generate ideas. These would include regular creative and publicity materials, but also cover media and distribution ideas, research ideas, positioning and philosophy ideas and strategic ideas. It is a well-accepted industry position that ideas cannot be, and should not be, purchased on the basis of price or remuneration. Ideas are generated by creators and artists and agency services should be likened to musicians or sculptors, not to the acquisition of hard-goods or services such as insurance, computer software or banking.

Experience has shown our industry that an advertiser who selects an advertising agency largely on the criterion of price is buying a very short-term or non-existent benefit. It would be counter-productive for the Federal Government (or any other reputable advertiser) to determine agency selections on a low price or lowest price basis.

It is important, however, to recognize that agencies should be compensated on an astute, competitive basis. A thorough procedure of searching for the proper agency should be based on other criteria; then compensation can be negotiated with the chosen finalist.

.....2

7160549

PW - 008996

JUN 8 '94 15:38 FROM INSTITUTE OF CDN ADU

PAGE.003

Mr. J.C. Guité

Advertising Management Group

Page 2

The following quotation on this subject is from a well-respected publication, "Managing Agency Relations" of the Association of National Advertisers, Inc.:

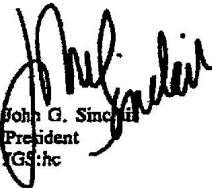
"Advertisers often focused on cost reduction, as such, ignoring the question of how best to maintain the quality or value of the agency service they received. In many instances the desire to reduce costs was so strong that advertisers lost sight of the fact that there would inevitably be some kind of reaction to reduced compensation on the part of the agencies."

The ANA has long recognized the peril of being guided by price and recommends that it not play an important part of the selection process.

It is hoped that the proposed guidelines will correctly position the matter of agency remuneration. It's a critically important consideration and will have a significant effect on the future efficacy of government programmes.

Our organization would be pleased to provide further information or dialogue on this subject if you wish.

Sincerely,



John G. Sinclair
President
JGS:hc

Claude Boulay fait parvenir une lettre analogue à M. Guité le 7 juin 1994, lettre qu'il signe en qualité de président de l'Association des agents de publicité du Québec¹². M. Boulay est également président de Groupe Everest et copropriétaire d'une agence qui, plus tard, deviendra l'agence de coordination du gouvernement. Ces deux entreprises lui rapporteront d'énormes profits, en commissions et frais divers, grâce au Programme de commandites qui n'est encore, au moment où il rédige cette lettre, qu'une vague possibilité.

Pour M. Guité, les contacts avec M. Dingwall sont fréquents et faciles. Il montre ces lettres à son Ministre, et d'autres encore qu'il a obtenues de différents représentants de l'industrie de la publicité, et il finit ainsi par le convaincre d'éliminer le facteur prix des lignes directrices¹³.

À ce sujet les témoignages de M. Guité sont contradictoires. Lorsqu'il a témoigné pour la première fois dans le cadre des audiences de la Commission à Ottawa, il a dit être parvenu petit à petit à convaincre M. Dingwall d'exclure le prix de la liste des critères. Quand il a comparu de nouveau devant la Commission à Montréal, il a dit que M. Dingwall, de concert avec son chef de cabinet, Warren Kinsella, n'avait jamais voulu que le prix soit un facteur. car cela aurait empêché les politiciens d'engager leurs agences de prédilection, celles qui ont contribué à leur campagne électorale¹⁴. Sur cette question comme sur d'autres, M. Guité ne s'est pas révélé un témoin entièrement digne de foi.

Dans son témoignage, M. Dingwall admet qu'un débat a eu lieu sur l'opportunité d'inclure le prix dans les critères. Son sous-ministre, M. Quail, lui a fort correctement fourni tous les renseignements pertinents et les arguments pour et contre dans chaque cas. Le sous-ministre adjoint, M. Neville, souhaite que le prix continue d'être un facteur¹⁵, contrairement à M. Guité qu'il décrit comme leur « gourou de la publicité »; ce dernier lui fait d'ailleurs part des observations du secteur privé, qui s'est prononcé contre l'idée de retenir le prix au nombre des critères de sélection. Il se laisse finalement convaincre par M. Guité¹⁶ et M. Neville admet avoir perdu ce débat¹⁷.

Il convient sans doute de retenir la version de M. Dingwall plutôt que celle donnée par M. Guité à Montréal. Quoi qu'il en soit et quelle que soit la manière dont certains ont changé d'avis, quand la version finale de l'Appendice Q est approuvée par le Conseil du Trésor, le prix n'est plus un critère dans un processus de sélection qui se voulait pourtant concurrentiel. Toute mention du prix a alors disparu de l'Appendice Q, même si la notion de « valeur » est toujours présente. La décision finale d'exclure le prix a dû être prise à la dernière minute : selon une ébauche des lignes directrices datée du 10 juin 1994, le prix aurait été un facteur correspondant à 30 p. 100 des points accordés à un candidat, comme l'indique l'extrait suivant du document :

[Traduction]

2A L'autorité contractante déterminera la « meilleure valeur » en appliquant les critères suivants, dont la pondération peut totaliser au plus 1 000 points, pour évaluer les soumissions des fournisseurs éventuels de « services de publicité » :

- i PRIX 300 points 30 %
Toutes formes de rémunération et de barèmes de paiement et de structures tarifaires, y compris les barèmes de frais d'administration et de gestion; les primes; les commissions; les intérêts; les taxes et les droits.
- ii EXPÉRIENCE 250 points 25 %
Qualifications professionnelles; antécédents; expérience antérieure en ce qui concerne l'administration de comptes gouvernementaux; disponibilité du personnel cadre, des créatifs et des professionnels; efficacité des services de soutien.
- iii CRÉATIVITÉ 250 points 25 %
Innovation; imagination; invention; originalité de la proposition; compréhension et définition des exigences du programme et d'un plan de médias, y compris la rentabilité.

- iv CONNAISSANCES 100 points 10 %
Connaissance des objectifs de l'institution et du gouvernement;
sensibilité aux besoins des publics touchés.
- v APTITUDES 100 points 10 %
Adaptabilité, motivation, et engagement du fournisseur éventuel
et de son personnel, évalués en fonction de l'entrevue et de la
proposition¹⁸.

Dans cette ébauche, à côté du paragraphe intitulé « PRIX » figure la mention manuscrite « éliminé ». En interrogatoire, M. Dingwall a dit ne pas reconnaître cette écriture¹⁹.

Dans sa forme finale, l'Appendice Q²⁰ prévoit soit un appel d'offres ouvert pour un contrat de publicité, soit l'établissement d'une liste de fournisseurs préqualifiés par un processus de sélection, suivi d'un appel d'offres ouvert pour chaque contrat entre les agences ayant réussi à se faire inscrire sur la liste. Il n'y a eu d'appels d'offres ouverts que pour les contrats de publicité.

5.4

Les règles d'octroi des contrats de commandites

Pour les contrats de commandites, on a toujours utilisé la procédure d'établissement d'une liste de fournisseurs préqualifiés. C'était censé être une procédure en deux étapes.

La première étape consistait en ce qu'on appelait une préqualification. L'autorité contractante, qui était toujours TPSGC, invitait publiquement les agences de communication et de publicité désireuses de répondre aux besoins d'un ministère donné à lui communiquer leur intérêt et à remplir un questionnaire préparé par TPSGC en vue d'évaluer leurs capacités, leur expérience et leur expertise. Les réponses aux questionnaires étaient ensuite évaluées par un comité de sélection normalement composé de six personnes représentant le ministère concerné, le public et différents services de TPSGC. Ces examinateurs évaluaient individuellement les questionnaires en fonction des critères énoncés dans les lignes directrices, et les résultats étaient ensuite

regroupés, de sorte que chaque demande recevait une cote. Il arrivait que le comité de sélection invite certains des candidats les plus intéressants à lui faire une présentation. Le nombre voulu de candidats ayant les meilleures cotes était ensuite inscrit sur la liste des fournisseurs préqualifiés, sous réserve de l'approbation du ministre concerné. Cette liste de fournisseurs préqualifiés demeurait valide pendant un an ou plus.

La deuxième étape du processus s'enclenchait dès qu'un ministère avait un besoin précis en matière de publicité. À ce moment-là, toutes les agences préqualifiées étaient invitées à soumissionner dans le cadre d'un processus concurrentiel et le contrat était adjugé à l'agence ayant présenté la meilleure soumission.

Le 2 février 1995²¹, le gouvernement prend une importante décision stratégique en décidant d'interpréter différemment l'exigence de l'Appendice Q voulant que seules les demandes émanant d'entreprises détenues et contrôlées par des intérêts canadiens seront prises en compte pour l'adjudication des contrats de publicité²² : le niveau de propriété canadienne passe de 51 p. 100 à 100 p. 100²³. Selon un cahier d'information préparé le 12 octobre 1995, M. Guité communique ce changement à l'industrie de la publicité conformément aux instructions qu'il a reçues du cabinet de M. Dingwall²⁴, avec l'assentiment des échelons les plus élevés du CPM²⁵.

Ce changement donne lieu à un échange de notes au sein du gouvernement. La première, du 16 mai 1995, est envoyée par Jocelyne Bourgon, greffière du Conseil privé, à Jean Pelletier, chef de cabinet du Premier ministre. Une autre note non signée est préparée sur le même sujet par Mme Bourgon autour du 31 août 1995 à l'intention du Premier ministre. M. Chrétien ne l'a peut-être pas lue mais, d'après les commentaires qui y figurent, il semble qu'il en ait discuté avec M. Pelletier.

Même si les deux notes attribuent ce changement de politique à M. Dingwall, le BPC ne sera toujours pas en mesure, de mois plus tard, de confirmer si le cabinet de M. Dingwall a [Traduction] « consulté d'autres membres du gouvernement avant de mettre ce changement en œuvre ». Le BPC croit

également que M. Dingwall a apporté le changement en question [Traduction] « après avoir reçu des recommandations à ce sujet de diverses firmes canadiennes ». D'autres notes préparées pour M. Quail ou par M. Quail pour Mme Bourgon ne font aucune mention officielle de cette nouvelle façon d'interpréter la politique, ce qui est étrange vu son importance.

Le fait que le changement de politique ait été annoncé publiquement le 2 février 1995 est confirmé par des articles de revues spécialisées.

Deux agences de publicité très proches du Parti libéral qui se sont réjouies du changement, BCP et Vickers & Benson²⁶, ont profité de cette nouvelle interprétation et sont devenues les plus gros bénéficiaires des contrats de publicité examinés par la Commission²⁷. Plus important encore, le changement est entré en vigueur le 2 février 1995, soit le premier jour du processus de sélection de Patrimoine canadien, que j'examinerai ci-après, dans le cadre duquel BCP et Vickers & Benson, ainsi que trois autres agences, seront choisies. Il ne peut s'agir d'une simple coïncidence. Selon M. Guité, cette exigence avantagait les agences proches du Parti libéral, qui, à l'époque, étaient toutes sous propriété canadienne à 100 p. 100²⁸. La preuve documentaire confirme son témoignage. Encore une fois, il semble que des facteurs politiques aient influencé la formulation d'une politique administrative.

5.5

Des irrégularités dans l'application de la nouvelle politique des marchés de publicité

Dans la pratique, on ne tiendra aucun compte des exigences de l'Appendice Q en ce qui concerne la deuxième étape du processus de sélection. Dans bien des cas, il y aura aussi des irrégularités dans la préparation de la liste des fournisseurs préqualifiés mais, dans tous les cas, on fera simplement fi de la deuxième étape. Il arrivait parfois qu'un seul fournisseur soit préqualifié, ce qui le rendait automatiquement admissible à recevoir tous les contrats de publicité du ministère. S'il y avait plus d'une agence sur la liste des fournisseurs préqualifiés, c'est M. Guité qui décidait tout simplement laquelle aurait le contrat et ce, avec ou sans l'avis du ministère ayant demandé de l'aide pour ses activités de publicité.

Personne au gouvernement n'admet avoir su que le directeur exécutif du service enfreignait systématiquement la procédure étoffée de l'Appendice Q²⁹. Il est difficile pour un néophyte de comprendre comment la transgression d'une politique aussi importante et soigneusement rédigée a pu passer inaperçue aux yeux de tout le monde, mais c'est pourtant ce qui ressort de tous les témoignages entendus à ce sujet.

Le Conseil du Trésor exigeait que M. Guité fasse périodiquement rapport sur la mise en oeuvre de l'Appendice Q. Ce dernier transmettait consciencieusement les rapports en question au Conseil du Trésor par l'entremise de M. Quail, en y indiquant que les exigences de l'Appendice Q étaient rigoureusement respectées et que tous les contrats de publicité étaient attribués à la suite d'un appel d'offres compétitif. Or, il n'en était rien. Le 25 mai 1995, l'honorable Art. Eggleton, alors président du Conseil du Trésor, écrit à M. Chrétien pour l'informer qu'une réduction des dépenses de publicité est conforme aux attentes et il ajoute que [Traduction] « je suis convaincu que l'information qui sera fournie [...] au sujet du degré de concurrence qui caractérise l'adjudication des contrats sera une autre source de satisfaction »³⁰. Le 2 juin 1995, un aide-mémoire adressé aux ministres du Conseil du Trésor indique que, pour la période du 1er juillet au 31 décembre 1994, les contrats de publicité dépassant 30 000 \$ ont tous été attribués à la suite d'un appel d'offres³¹. On peut supposer que cela découle de renseignements fournis par M. Guité.

Le 4 août 1995, M. Chrétien répond ainsi à M. Eggleton :

[Traduction - Mes italiques]

Je suis impressionné par le pourcentage élevé de contrats adjugés sur une base concurrentielle. Il semble que nous ayons réussi à respecter l'engagement que nous avons pris de rendre ce processus plus transparent et concurrentiel. J'espère que ce succès précoce ne diminuera en rien notre détermination à améliorer le processus de passation des marchés. *Je vous demande ainsi qu'à vos collaborateurs de rester vigilants en ce qui concerne l'adjudication des contrats de publicité et de recherche d'opinion publique*³².

Personne n'a dit à la Commission qu'une vigilance particulière ait été exercée sur l'administration du service de M. Guité. En réalité, pendant les cinq années qui ont suivi, jusqu'à sa retraite en 1999, il a continué d'adjuger à sa guise les contrats de publicité et les contrats de commandites, ces derniers étant dans son esprit une forme de publicité, sans même chercher à faire croire qu'il suivait un processus concurrentiel. Personne ne semble s'être interrogé sur la procédure qu'il suivait, et personne, pas plus ses supérieurs immédiats que les rangs les plus élevés de la hiérarchie, ne s'est jamais donné la peine de vérifier si M. Guité et ses collaborateurs attribuaient ou non les contrats de publicité conformément aux exigences de l'Appendice Q. De fait, à partir de 1995, on l'a explicitement dispensé d'envoyer des rapports au Conseil du Trésor sur le succès de la mise en oeuvre de la nouvelle politique *ouverte, transparente et concurrentielle* du gouvernement³³.

5.6

Le contrat de Tourisme Canada

Un exemple d'adjudication de contrat de publicité ne respectant aucunement le processus concurrentiel est cité par la vérificatrice générale au chapitre 4 de son Rapport de novembre 2003, à la page 6³⁴. Comme ce contrat a fait l'objet de témoignages pendant plusieurs jours, et comme c'est un bon exemple de la façon dont l'Appendice Q a été contourné, il convient de le décrire en détail.

En juillet 1994, presque tout de suite après l'adoption officielle de l'Appendice Q comme politique du Conseil du Trésor, M. Guité, en sa qualité de directeur général du Secteur de la publicité et de la recherche sur l'opinion publique (SPROP), publie un avis concernant un concours visant à choisir une agence de publicité capable d'assurer tout l'éventail des services de soutien du marketing à Tourisme Canada, agence d'Industrie Canada dont la mission consiste à promouvoir le tourisme au Canada. L'avis en question énumère les exigences devant être remplies par l'agence retenue, dont la dernière est d'avoir [Traduction] « une connaissance approfondie de la première clientèle potentielle de Tourisme Canada : les résidents des États-Unis »³⁵.

Un grand nombre d'agences de publicité expriment leur intérêt pour ce concours et remplissent des questionnaires à cette fin³⁶. Après évaluation, plusieurs d'entre elles, dont Vickers & Benson et BCP, sont invitées à faire une présentation devant le comité de sélection les 14 et 15 septembre 1994. À la suite de ces présentations, le comité de sélection prépare son rapport à l'intention de Tourisme Canada, en date du 19 septembre 1994, dans lequel il dit que Vickers & Benson a reçu la note la plus élevée – 529 points – et que tous les membres du comité la considèrent comme la meilleure agence pour le contrat. BCP a obtenu la deuxième note – 509 points – et cinq membres du jury sur les six l'ont classée deuxième³⁷. Le rapport contient les conclusions suivantes :

[Traduction]

Recommandation du comité

Par suite de l'examen décrit précédemment, le comité souhaite faire la recommandation suivante :

Que Vickers & Benson de Toronto obtienne les contrats de publicité et de communications pour Tourisme Canada.

Si Tourisme Canada désire avoir recours à plus d'une agence ou a des besoins en ce sens, le comité recommande que les autres agences soient choisies dans l'ordre établi par le comité³⁸.

Le rapport est envoyé à l'honorable John Manley, ministre d'Industrie Canada, qui l'approuve³⁹. La lettre du sous-ministre sollicitant son approbation contient les paragraphes suivants :

[Traduction]

Le ministère accepte les conclusions du comité et vous recommande d'approuver la sélection de Vickers & Benson de Toronto comme agence responsable du volet États-Unis de notre programme de marketing touristique. Si des crédits additionnels sont affectés pour ce marché, ils seront ajoutés au contrat de cette agence.

Comme il est possible que des crédits additionnels soient octroyés pour le marketing touristique dans le cadre d'un programme pour le marché canadien, nous vous recommandons, si ces crédits se concrétisent, d'approuver la sélection de BCP Advertising comme agence responsable du programme⁴⁰.

Dans une lettre datée du 6 octobre 1994, BCP⁴¹ est informée qu'une autre agence a été retenue comme agence de publicité de Tourisme Canada, mais Yves Gougoux, président de BCP, a dit dans son témoignage que son agence n'a jamais reçu la lettre en question.

Le 25 octobre 1994, lors d'une conférence de l'industrie du tourisme, le Premier ministre Chrétien prononce un discours dans lequel il annonce une hausse importante du budget gouvernemental de publicité touristique⁴² et, dans les semaines qui suivent, TPSGC adjuge des contrats à Vickers & Benson pour les programmes de publicité de Tourisme Canada aux États-Unis et dans les pays du Bassin du Pacifique, alors que BCP se voit attribuer le contrat de la publicité au Canada⁴³.

M. Guité a témoigné que BCP a obtenu ce marché, qui lui a rapporté plus de 65 millions de dollars de contrats gouvernementaux dans les dix années qui ont suivi⁴⁴, grâce à l'intervention directe de M. Gougoux auprès du Premier ministre ou du CPM, mais cette allégation n'a aucun fondement et M. Gougoux l'a vigoureusement niée. Les notes prises par des employés du Bureau du vérificateur général lors d'une entrevue téléphonique avec Tom Penney, de Tourisme Canada, ont été déposées en preuve⁴⁵. M. Penney aurait dit à ce sujet que M. Gougoux était effectivement intervenu auprès du CPM; toutefois, cette affirmation ne semble pas reposer sur sa connaissance personnelle de la chose, mais plutôt sur ce que M. Guité lui a dit. Ses affirmations, qui n'ont pas été faites sous serment, sont du oui-dire et ne sont donc pas fiables. *La Commission n'est pas convaincue qu'une telle intervention ait eu lieu et elle n'a aucune raison de ne pas croire le témoignage de M. Gougoux.*

Il reste que la procédure ayant conduit à l'adjudication d'un contrat à BCP était déficiente. Si l'intention du SPROP était d'attribuer des contrats à plus d'une agence, l'avis de concours aurait dû le préciser, et l'exigence d'une « connaissance approfondie du marché américain » a pu dissuader de participer au concours un certain nombre de candidats éventuels dont l'expérience ne concernait que le Canada.

Bien qu'il n'existe aucune preuve d'actes irréguliers de la part de BCP, la façon dont l'agence a obtenu le contrat de Tourisme Canada a fait naître le soupçon, sans fondement mais qui a néanmoins nui à sa réputation, qu'elle avait obtenu le contrat grâce à ses relations bien connues avec le Parti libéral du Canada, pour lequel elle a souvent travaillé pendant les campagnes électorales. De tels soupçons tendent aussi à ébranler la conviction du public que les contrats de publicité sont adjugés en fonction de la capacité et de l'expérience des agences et non de leurs relations avec la classe politique. La Commission est d'accord avec la vérificatrice générale qui affirme que l'injection d'argent frais considérable dans les activités de publicité de Tourisme Canada au Canada et aux États-unis rendait nécessaire la tenue d'un nouveau concours, ouvert à toutes les parties intéressées et dans le contexte duquel les nouveaux objectifs de Tourisme Canada seraient clairement énoncés⁴⁶.

Dans son examen des contrats de publicité, la vérificatrice générale fait également état d'irrégularités dans la campagne de publicité sur le contrôle des armes à feu, de Justice Canada, dans la campagne de publicité pour l'an 2000 (« SOS 2000 »), d'Industrie Canada, et dans la campagne de publicité de la *Loi de clarification* (« projet Lumière »). Je reviendrai plus en détail sur ces irrégularités dans les parties du rapport consacrées aux témoignages respectifs de Jean Brault, Gilles-André Gosselin et Paul Coffin⁴⁷.

5.7

Le recours aux agences de communication pour les commandites

Comme les employés de TPSGC chargés de la publicité n'étaient pas assez nombreux pour administrer eux-mêmes les activités et les projets devant faire l'objet d'une commandite, ils avaient systématiquement recours à des agences de communication. À titre de dédommagement, les agences prélevaient une commission. De l'avis de M. Guité, 15 p. 100 du montant de la commandite correspondait tout simplement à la commission normalement pratiquée dans l'industrie pour l'administration de l'achat d'espace dans les médias, si bien qu'il n'a jamais songé à négocier ou à tenter de négocier un tarif de commission inférieur, ne serait-ce que pour les commandites de valeur élevée⁴⁸. Comme nous allons le voir, l'application du taux standard de 15 p. 100 a parfois donné lieu au versement de commissions absurdemment exagérées à des agences qui, bien souvent, n'avaient quasiment rien eu à faire pour les toucher.

Quand un contrat de commandite exigeait que l'agence réalise des travaux créatifs, comme concevoir des affiches ou rédiger de textes publicitaires, l'agence était en droit d'exiger des honoraires supplémentaires, selon les différents taux horaires des employés concernés et en fonction de leur compétence et expérience individuelles⁴⁹. Il n'y avait aucune concurrence dans les prix en ce qui concernait les frais de production; ces derniers étaient normalement évalués de façon très approximative à l'avance et, en général, les factures acheminées au gouvernement à ce titre étaient quasiment identiques au montant des devis. On ne demandait aucun devis aux agences et on ne conservait aucune documentation sur les critères employés par TPSGC pour faire ces calculs approximatifs.

Dans le cadre de l'Enquête, la Commission n'a constaté aucun cas d'agence qui aurait refusé un contrat de commandite parce qu'elle jugeait la rémunération offerte insuffisante pour couvrir ses frais. Tous les renseignements recueillis au cours de l'Enquête indiquent au contraire que les agences considéraient que les honoraires et commissions que leur versait TPSGC étaient généreux. Nous savons maintenant que les propriétaires des agences chargées de traiter la plupart des contrats de commandites sont vite devenus très riches⁵⁰.

5.8

Les agences de coordination

Il est d'usage courant, dans la publicité, de recourir à ce qu'on appelle une agence de coordination – notamment lorsque l'agence de publicité est appelée à faire des achats médiatiques pour le gouvernement dans les journaux et les magazines, et à la télévision et à la radio – en plus de l'agence recrutée pour concevoir et placer le contenu publicitaire. Le rôle de l'agence de coordination consiste à recevoir à l'avance le prix contractuel de l'annonceur ou du client (en l'occurrence, le gouvernement) et à le déboursier pour les achats médiatiques seulement après avoir vérifié que les publicités sont passées comme prévu. À ce moment-là, la commission et les autres frais dus à l'agence de publicité lui sont versés par l'agence de coordination, cette dernière ayant prélevé au passage une commission de 3 p. 100 pour ses services. Ainsi l'agence de publicité reçoit une commission nette de 12 p. 100.

Sous le gouvernement précédent, l'agence de coordination du gouvernement était Genesis Media, de Toronto. Après avoir remporté le processus de sélection d'agence de coordination, en février 1995, Genesis avait obtenu un contrat de trois ans assorti d'une option de renouvellement de deux années supplémentaires⁵¹. Le 23 septembre 1997, M. Guité informe Genesis Media que le SPROP n'a pas l'intention de reconduire l'entente conclue avec son agence de coordination et qu'il y aura par conséquent un nouveau concours⁵².

Sur les 24 agences ayant manifesté leur intérêt, deux seulement, Genesis Media et un consortium dans lequel Groupe Everest détient un intérêt⁵³, sont invitées à faire une présentation devant le comité de sélection présidé par M. Guité. C'est le consortium qui est finalement retenu comme agence de coordination du gouvernement, mais le contrat sera en réalité signé par une autre entité, Média/IDA Vision Inc⁵⁴.

Au début du programme des commandites, TPSGC n'avait pas besoin des services d'une agence de coordination. Chaque agence recrutée pour gérer une activité de commandite se voyait confier la responsabilité de déboursier au nom du gouvernement la somme due au promoteur de l'activité commanditée. Cependant, à compter du 1^{er} avril 1998, on décide de retenir une agence de coordination pour les contrats de commandites⁵⁵. La preuve ne permet pas de déterminer qui prend cette décision ni pour quelles raisons; c'est sans doute M. Guité. Entre le 1^{er} avril 1998 et la fin du Programme de commandites, Media IDA Vision touchera des commissions de plus de 3 millions de dollars pour ses services d'agence de coordination du gouvernement pour les contrats de commandites.

5.9

La sélection des agences en 1994 et 1995

Le 28 novembre 1994, le SPROP fait paraître un avis public indiquant que le ministère du Patrimoine canadien recherche une agence de publicité susceptible d'assurer la gamme complète des services requis pour l'aider [Traduction] « à remplir son mandat, qui est de faire la promotion de l'identité canadienne et du patrimoine culturel et naturel du Canada ». On précise dans l'avis que, pour être admissibles, les agences candidates doivent être sous propriété et contrôle canadiens, en plus d'être à même de fournir des services à l'administration centrale du ministère à Ottawa/Hull et à ses bureaux régionaux de Vancouver, Calgary, Winnipeg, Toronto, Montréal et Halifax. De plus, il faut que les agences aient la compétence et l'expérience voulues sur le plan de la publicité, du marketing et des activités de communication connexes; finalement, on précise dans l'avis les qualités recherchées chez les candidates qui seront éventuellement retenues. Il est à noter que l'avis public ne fait aucune mention d'un processus de sélection conduisant à la préqualification d'agences de publicité et qu'il est bien indiqué que le ministère ne cherche qu'une seule agence.

L'avis se termine en invitant les agences intéressées à transmettre, par la poste ou par télécopieur, une lettre d'intention d'une page à Patrimoine canadien, après quoi les agences recevront un questionnaire sur leurs capacités. On ajoute : « Une liste restreinte sera dressée à partir des réponses reçues ».

Il convient de souligner qu'il n'y a dans l'avis en question rien sur les tâches précises que devra exécuter l'agence retenue, sur la période durant laquelle ses services seront nécessaires, sur la manière dont les candidates seront évaluées ni sur le nombre d'agences dont on aura besoin; comme je l'ai déjà indiqué, on dit qu'une seule agence sera sélectionnée.

Soixante-dix agences présentent une lettre d'intérêt et reçoivent ensuite un questionnaire; 31 le renvoient dûment rempli au ministère⁵⁶.

Un comité de sélection est ensuite mis sur pied pour évaluer les questionnaires. M. Guité en est le président. Le comité se compose de six membres, dont deux représentent le SPROP – Andrée LaRose et Mario Parent, qui ont été désignés par M. Guité – deux représentent Patrimoine canadien, et deux représentent le secteur privé⁵⁷. Après évaluation des questionnaires par le comité de sélection, dix agences sont inscrites sur la liste restreinte et sont invitées à faire une présentation devant le comité de sélection le 2 ou le 3 février 1995. Quatre agences font leur présentation le 2 février, et cinq autres, le 3 février, la dixième ayant décidé de se retirer du concours et de ne pas faire de présentation⁵⁸.

Les représentants de Patrimoine canadien au comité de sélection qui étaient présents le 2 février 1995 ne peuvent pas revenir le lendemain pour poursuivre leur travail et ne sont pas remplacés⁵⁹. On peut supposer que l'uniformité du processus d'évaluation en a nécessairement été compromise.

Parmi les agences qui ont fait leur présentation le 2 février, McKim Communication obtient la meilleure note, mais Scott Thornley se situe dans la marge prévue des 10 p. 100, si bien qu'elle est également été retenue comme fournisseur préqualifié. Les cinq agences qui ont fait leur présentation le deuxième jour sont également retenues : Groupe Everest, BCP Canada, Compass Communications, Palmer Jarvis Communications et Vickers & Benson⁶⁰.

Le 6 mars 1995, une note de service est envoyée au ministre de Patrimoine canadien pour l'informer des résultats du concours. Le ministre signe le

document, signalant ainsi son acceptation de la recommandation au sujet des sept agences préqualifiées⁶¹.

À une date qui n'est pas précisée dans la documentation, mais qui est postérieure à ces événements, M. Guité envoie à Andrée LaRose⁶² une note de service qui apparaît à la Figure V-3.

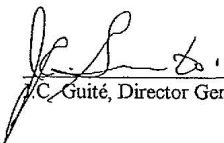
Figure V-3 : Note de service de Chuck Guité à Andrée LaRose

MEMO

To: Director of APORS
From: Director General, APORS
Subject: Canadian Heritage agency competition

Please note that the Canadian Heritage agency selection seeking full service agencies in support of its mandate to promote Canada's identity and its cultural and natural heritage has been extended for PWGSC-APORS to support their various sponsorship and partnership programs and other communication initiatives.

The 5 firms selected following the February 3, 1995 presentations (Groupe Everest from Montreal, Quebec, BCP Canada Inc. from Montreal, Quebec, Compass Communications Inc. from Halifax, N.S., Palmer Jarvis Advertising Communications from Vancouver, B.C. and Vickers & Benson Companies Ltd. from Toronto, Ontario) will be included on PWGSC-APORS's qualified supplier list for possible communication/advertising contracts on behalf of APORS.


C. Guité, Director General

M. Guité a dit devant la Commission que la décision de recourir à la liste des fournisseurs préqualifiés de Patrimoine canadien a été prise par TPSGC pendant la période préférendaire, après consultation des responsables du dossier de l'unité et de la stratégie préférendaire au Bureau du Conseil privé⁶³.

M. Guité et Mme LaRose admettent tous deux que l'adoption par TPSGC, pour ses propres fins, de la liste des fournisseurs préqualifiés de Patrimoine canadien n'était pas régulière et ne respectait pas les exigences de l'Appendice Q. Il n'y a eu strictement aucun processus de sélection concurrentiel pour préqualifier des agences afin de fournir des services de publicité à TPSGC.

Ni M. Guité ni Mme LaRose n'ont expliqué pour quelles raisons, sur les sept agences inscrites sur la liste de Patrimoine canadien, cinq seulement ont été jugées qualifiées pour fournir des services de publicité à TPSGC⁶⁴. Il convient de noter qu'il était de notoriété publique que, sur les cinq agences retenues par TPSGC, trois (Groupe Everest, BCP Canada et Vickers & Benson) avaient été étroitement associées à la campagne électorale du Parti libéral de 1993.

Lafleur Communication ne faisait pas partie de la liste des fournisseurs préqualifiés de Patrimoine canadien ou de TPSGC dans le cadre du concours des 2 et 3 février 1995. Pourtant, entre le 9 février et le 30 juin 1995, Lafleur Communication se verra adjudger par TPSGC un nombre considérable de contrats de services de publicité d'une valeur totale de 1 873 998 \$⁶⁵. Dans son témoignage, M. Guité sera incapable d'expliquer comment ou pourquoi Lafleur Communication a pu se voir attribuer des contrats sans que son nom figure sur la liste des fournisseurs préqualifiés⁶⁶. Quelqu'un a dû se rendre compte au bout d'un certain temps qu'une agence non préqualifiée recevait un grand nombre de contrats car un concours destiné aux agences de publicité fut annoncé dans un avis exigeant que les lettres d'intérêt soient reçues au plus tard le 27 mars 1995⁶⁷. On précise dans l'avis que TPSGC [Traduction] « recherche une agence de publicité nationale en mesure de fournir la gamme complète des services de publicité », mais on ne dit rien sur la nature précise des services attendus.

Cinquante-huit agences expriment alors leur intérêt et remplissent les questionnaires qui leur sont envoyés⁶⁸. Quatre sont inscrites sur la liste restreinte et sont invitées à faire une présentation : Allard Communication Marketing, Gala Human Resources Canada, Lafleur Communication et Day Advertising Group Inc⁶⁹. L'agence désignée sous le nom de Lafleur est en réalité un consortium regroupant Compass Communications, Allard Communications, Freeman Rogers Battaglia, SKS Advertising et Lafleur Communication⁷⁰.

Le rapport final du comité de sélection indique que Lafleur Communication (le consortium) est recommandée comme agence de publicité pour TPSGC. Ce rapport, du 30 juin 1995, a dû être approuvé par le Ministre car M. Lafleur est informé le 6 juillet 1995 que son agence a gagné le concours⁷¹.

De nombreuses questions concernant ce concours restent sans réponse. Comme Lafleur avait déjà reçu un nombre considérable de contrats de publicité de TPSGC, il y a lieu de penser que l'objectif du concours était de qualifier l'agence Lafleur dans les plus brefs délais, afin de corriger aussi vite que possible l'irrégularité consistant à donner des contrats à un fournisseur non qualifié. Sur les 58 agences ayant rempli le questionnaire, les 54 qui n'ont pas été invitées à faire une présentation devant le comité de sélection ont dû se demander ce qu'il fallait faire pour espérer être invitées à soumissionner en bonne et due forme pour les contrats de publicité de TPSGC. Lors du concours de Patrimoine canadien, quelques mois auparavant, dix agences sur les 31 qui avaient rempli le questionnaire avaient été invitées à faire une présentation.

Je n'ai rien trouvé qui puisse expliquer pourquoi une seule agence a été retenue en juin 1995 alors qu'on en avait sélectionné sept pour Patrimoine canadien en mars 1995⁷².

On peut raisonnablement conclure de ce qui précède que le concours organisé par TPSGC en juin 1995 n'était qu'un leurre et que le résultat était décidé d'avance.

5.10

La sélection des agences en 1997 et 2001

Si le processus de sélection des agences suivi en 1995 suscite certains doutes et soupçons quant à l'équité et à la légitimité des résultats, le « concours » de 1997 est encore pire.

Début mars 1997, M. Guité estime qu'il faut lancer un nouveau concours pour choisir des agences capables de répondre aux besoins de communications et de publicité du SPROG qui, à l'époque, adjuge déjà énormément de contrats de commandites. Le service a donc besoin de plus d'agences de communication que celles auxquelles il peut recourir grâce aux concours tenus en 1995⁷³.

Un avis est donc dûment publié et des questionnaires sont envoyés, remplis et évalués, processus qui débouche sur l'établissement d'une liste restreinte de dix agences. Il est prévu qu'elles feront une présentation devant un comité de sélection les 22 et 23 avril 1997 à Toronto et le 25 avril 1997 à Montréal⁷⁴. M. Mario Parent est désigné président du comité de sélection et responsable du concours par M. Guité mais, en raison d'absences de dernière minute, le comité de sélection est réduit à deux personnes seulement, soit M. Parent et un représentant du secteur privé, Louis Cattapan⁷⁵.

Dans son témoignage, M. Parent dit que cela a été le plus petit comité de sélection de toute sa carrière. En temps normal, il aurait dû y avoir, en plus du président, deux représentants du secteur privé et deux représentants du ministère concerné – en l'occurrence, TPSGC. Lorsqu'il proteste en faisant valoir à M. Guité que le concours devrait être reporté, afin que le comité siège avec son effectif complet, on lui dit qu'il n'est pas possible de retarder la décision et qu'il faut donc entendre les présentations des agences de la liste restreinte. À contrecœur, M. Parent accepte⁷⁶.

Les présentations des candidats sont soigneusement évaluées par MM. Parent et Cattapan. Les cotes accordées sont très variables, allant d'un maximum de 179 points pour Groupaction Marketing à un minimum de

120 pour Goodman Communications⁷⁷. M. Parent s'attend à ce qu'on retienne les quatre ou cinq meilleurs candidats mais, quand il en discute avec M. Guité, ce dernier lui fait savoir que les besoins du ministère sont tels qu'il y aura du travail pour tout le monde et qu'il faut donc recommander les dix agences. Comme M. Parent n'est pas du genre à désobéir aux instructions explicites de son supérieur, il fait la recommandation demandée, de sorte que les dix agences sont préqualifiées pour recevoir des contrats de communication de TPSGC⁷⁸.

Parmi ces dix agences, on trouve le nom de certaines qui feront plus tard l'objet de maintes révélations concernant le Programme de commandites, comme Groupaction Marketing, Communications Coffin et Gosselin et Associés⁷⁹.

En réalité, ce qu'on a appelé le concours de 1997 a été tout sauf un concours. Toutes les agences qui ont fait une présentation, même celles qui ont obtenu une note relativement faible par rapport aux autres, ont été jugées admissibles. On peut en conclure que M. Guité avait décidé d'avance de recourir à un plus grand nombre d'agences pour gérer les contrats de commandites, si bien qu'on a fermé les yeux sur les compétences relativement faibles d'un certain nombre de candidates ayant fait une présentation. En fait, on a tout simplement décidé de ne tenir aucun compte de la politique gouvernementale exigeant que les contrats de publicité soient adjugés à la suite d'un processus concurrentiel.

En 2001, TPSGC lance un appel d'offres à commandes aux agences souhaitant fournir des services de commandite ou de publicité⁸⁰. Sur les neuf agences invitées à faire une présentation devant le comité de sélection, cinq ont eu des contrats durant la période visée par la vérification de 2000⁸¹. Après avoir évalué les présentations, le comité recommande à M. Gagliano de conclure une offre à commandes avec les neuf agences en question, ce qu'il approuve⁸². Évidemment, un concours où tout le monde gagne n'a de concours que le nom.

5.11

La politique de publicité après l'annulation de l'Appendice Q

Lors des audiences de la Commission, une ancienne gestionnaire de Communication Canada a affirmé qu'avant d'être démantelée son organisation avait travaillé d'arrache-pied pour remettre de l'ordre dans le processus d'octroi des marchés de commandites et de publicité, qui était clairement défaillant. Le problème avait été aggravé, a-t-elle dit, par le fait que l'Appendice Q « n'était pas un modèle de limpidité » puisqu'on y énonçait « de façon compliquée quelque chose qui aurait pu être dit beaucoup plus simplement »⁸³. Il est rassurant de savoir que la communication en langage clair est l'un des objectifs de la nouvelle politique sur les communications du gouvernement qui est entrée en vigueur le 29 novembre 2004⁸⁴.

Parmi les réformes et initiatives adoptées par Communication Canada, le Ministère a annulé l'Appendice Q en décembre 2002. La politique révisée sur les communications comporte des dispositions relatives aux activités de publicité. La façon dont ces activités sont actuellement gérées au gouvernement se veut une réponse aux problèmes constatés par la vérificatrice générale et révélés par la preuve qui a été divulguée durant cette Enquête.

Le succès ou l'échec de la nouvelle politique sera l'un des sujets de la Phase II des travaux de la Commission. Il est évident qu'une réforme s'imposait, non seulement au gouvernement, mais aussi au sein de l'industrie publicitaire canadienne qui, le 30 juillet 2002, écrivait ceci à la Présidente du Conseil du Trésor :

[Traduction]

Il est opportun et fondamental que le gouvernement adopte un nouveau système pour remplacer un modèle caractérisé par une abondance de problèmes et d'abus et qui a la réputation, dans l'industrie comme dans la population, d'être l'objet d'une ingérence politique abusive⁸⁵.

Notes du chapitre V

-
- ¹ Témoignage de Mme Tremblay, Transcriptions, vol. 2I, p. 3455-3458 (OF), p. 345I-3453 (A); Témoignage de M. Parent, Transcriptions, vol. 3I, p. 5440-5444 (OF), p. 5435-5438 (A); Témoignage de Mme LaRose, Transcriptions, vol. 27, p. 4640-4642 (OF), p. 4645 (A); vol. 30, p. 5138-5140 (OF), p. 5136-5137 (A); Témoignage de M. Guité, Transcriptions, vol. 33, p. 5622 (OA), p. 5624-2625 (F).
- ² Témoignage de M. Guité, Transcriptions, vol. 33, p. 5622-5624 (OA), p. 5624-5628 (F).
- ³ Témoignage de M. Pelletier, Transcriptions, vol. 7I, p. I2337 (OF), p. I2334 (A); Pièce P-2I0(A), p. 8.
- ⁴ Témoignage de M. Guité, Transcriptions, vol. I08, p. 19786-19787 (OA), p. 19800 (F).
- ⁵ Pièce P-I86(A), ongles 8, p. 39-43.
- ⁶ Témoignage de M. Dingwall, Transcriptions, vol. 60, p. 10562-10565 (OA), p. 10564-10568 (F).
- ⁷ Pièce P-2I0(A), p. 13-36.
- ⁸ Pièce P-I03(A), ongles 8.
- ⁹ Pièce P-I86(A), p. 68.
- ¹⁰ Témoignage de M. Guité, Transcriptions, vol. 33, p. 5658-5659, 5693-570I, 5705, 574I-5742 (OA), p. 5664-5665, 5705-5714, 5718, 5759 (F); vol. I08, p. 19784 (OA), p. 19797 (F); Pièce P-I03(A), ongles 2I.
- ¹¹ Pièce P-I03(A), p. 146-147.
- ¹² Pièce P-I03(A), p. 14I-143.
- ¹³ Témoignage de M. Dingwall, Transcriptions, vol. 60, p. 10574-10575 (OA), p. 10578-10579 (F).
- ¹⁴ Témoignage de M. Guité, Transcriptions, vol. I08, p. 19786-19789 (OA), p. 19799-19800 (F).
- ¹⁵ Témoignage de M. Neville, Transcriptions, vol. 4I, p. 6976-6978 (OA), p. 6974-6977 (F).
- ¹⁶ Témoignage de M. Dingwall, Transcriptions, vol. 60, p. 10574 (OA), p. 10578 (F).
- ¹⁷ Témoignage de M. Neville, Transcriptions, vol. 4I, p. 6977 (OA), p. 6976 (F).
- ¹⁸ Pièce I86(A), p. 149, 150.
- ¹⁹ Témoignage de M. Dingwall, Transcriptions, vol. 60, p. 10675 (OA), p. 10579 (F).
- ²⁰ Pièce P-I6(A), ongles I, p. 7-19 (A), p. 20-32 (F).
- ²¹ Pièce C-I03(B), p. 5I6.
- ²² Pièce P-I6(B), p. 48.
- ²³ Pièce P-208(A), p. 84.
- ²⁴ Pièce P-I03(B), p. 5I6. Pièce P-I6(A), p. 172.
- ²⁵ Pièce P-I88, p. 49.
- ²⁶ Pièce P-I03(B), p. 462-464, 466, 504, 542, 548, 560.
- ²⁷ Pièce P-428(A), p. 20.
- ²⁸ Témoignage de M. Guité, Transcriptions, vol. III, p. 20322 (OA), p. 20327 (F).

- ²⁹ Par exemple, voir les témoignages suivants : M. Neville, Transcriptions, vol. 41, p. 7028-7029 (OA), p. 7031-7032 (F); M. Quail, Transcriptions, vol. 41, p. 6870 (OA), p. 6870 (F); M. Stobbe, Transcriptions, vol. 40, p. 6895 (OA), 6896-6897 (F).
- ³⁰ Pièce P-210(A), p. 86-87.
- ³¹ Pièce P-103(B), onglet 4, p. 363.
- ³² Pièce P-103(B), p. 391.
- ³³ Pièce P-103(B), p. 445.
- ³⁴ Reproduite à l'appendice B de ce rapport.
- ³⁵ Pièce P-413, p. 2.
- ³⁶ Pièce P-413, p. 34 (fournit un exemple).
- ³⁷ Pièce P-424, p. 263.
- ³⁸ Pièce P-424, p. 266.
- ³⁹ Pièce P-424, p. 268-269.
- ⁴⁰ Pièce P-424, p. 269.
- ⁴¹ Pièce P-424, p. 271.
- ⁴² Pièce P-424, p. 291-292.
- ⁴³ Pièce P-424, p. 293.
- ⁴⁴ Pièce 428(A), p. 176-177.
- ⁴⁵ Pièce C-375, p. 103-104.
- ⁴⁶ 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 4, p. 7.
- ⁴⁷ Chapitres IX, XII et XIII, respectivement.
- ⁴⁸ Témoignage de M. Guité, Transcriptions, vol. 33, p. 5658-5661 (OA), p. 5664-5667 (F).
- ⁴⁹ Voir par exemple la pièce P-219(A), p. II.
- ⁵⁰ Pièce P-429(A), p. 92-93, 100-101, 124-125, 133, 138-140, 164-165, 175.
- ⁵¹ Pièce P-55, onglet II.
- ⁵² Pièce P-56, onglet I, p. 2.
- ⁵³ Témoignage de M. Guité, Transcriptions, vol. 33, p. 5785-5787 (OA), p. 5808-5810 (F).
- ⁵⁴ Pièce P-56, onglets I5 et I6.
- ⁵⁵ Témoignage de Mme LaRose, Transcriptions, vol. 29, p. 5068-5070 (OF), 5067-5069 (A); Pièce P-428(A), p. 59-60.
- ⁵⁶ Pièce P-19, onglets I-3.
- ⁵⁷ Témoignage de Mme LaRose, Transcriptions, vol. 28, p. 4862-4863 (OF), p. 4870-4872 (A).
- ⁵⁸ Pièce P-19, onglets 4-6, 8-10.
- ⁵⁹ Témoignage de M. Parent, Transcriptions, vol. 32, p. 5542-5543 (OF), p. 5527-5528 (A); Témoignage de M. Guité, Transcriptions, vol. 33, p. 5795 (OA), p. 5816 (F).
- ⁶⁰ Pièce P-19, onglet I4.
- ⁶¹ Pièce P-19, onglet I7.

- ⁶² Pièce P-19, onglet 20.
- ⁶³ Témoignage de M. Guité, Transcriptions, vol. 33, p. 5800 (OA), p. 5823-5824 (F).
- ⁶⁴ Témoignage de M. Guité, Transcriptions, vol. 33, p. 5799-5800 (OA), p. 5823 (F); Témoignage de Mme Larose, Transcriptions, vol. 28, p. 4896-4897 (OF), p. 4887-4888 (A).
- ⁶⁵ Pièce P-I07, onglet I.
- ⁶⁶ Témoignage de M. Guité, Transcriptions, vol. 34, p. 5805-5806, 5850-5851 (OA), p. 5805-5807, 5856-5857 (F).
- ⁶⁷ Pièce P-19, onglet 21.
- ⁶⁸ Pièce P-19, onglet 23.
- ⁶⁹ Pièce P-19, onglet 24.
- ⁷⁰ Pièce P-62, p. 6-7.
- ⁷¹ Pièce P-19, onglets 25 et 26.
- ⁷² Témoignage de Mme LaRose, Transcriptions, vol. 28, p. 4896-4897 (OF), p. 4888 (A); vol. 30, p. 5130-5131 (OA), p. 5132-5133 (F); Témoignage de M. Guité, Transcriptions, vol. 33, p. 5799 (OA), p. 5823 (F).
- ⁷³ Témoignage de M. Guité, Transcriptions, vol. 34, p. 5904-5905 (OA), p. 5914 (F).
- ⁷⁴ Pièce P-19, onglets 27, 29, 37 (A).
- ⁷⁵ Pièce P-19, onglet 4I (A). Témoignage de M. Parent, Transcriptions, vol. 32, p. 5546-5550 (OF), p. 5531-5534 (A).
- ⁷⁶ Témoignage de M. Parent, Transcriptions, vol. 32, p. 5546-5550 (OF), p. 5531-5534 (A).
- ⁷⁷ Pièce P-19, onglet 4I (A).
- ⁷⁸ Témoignage de M. Cournoyer, Transcriptions, vol. 32, p. 5549-5551 (OF), p. 5534-5536 (A).
- ⁷⁹ Pièce P-19, onglet 4I (A).
- ⁸⁰ Pièce P-57, onglet 2.
- ⁸¹ Pièce P-57, onglet 4 (c'est-à-dire, Groupe Everest, Gosselin, Lafleur, Groupaction et Coffin); Témoignage de M. Lauzon, Transcriptions, vol. 26, p. 4380-4384 (OF), 4374-4377 (A).
- ⁸² Pièce P-57, onglet 4.
- ⁸³ Témoignage de Mme Forand, Transcriptions, vol. 42, p. 7195 (OA), p. 7196 (F).
- ⁸⁴ Pièce P-409(BI), p. 10.
- ⁸⁵ P-196(B), p. 109.