

JEAN LAFLEUR

II.1

Introduction

Jusqu'à ce qu'il vende son entreprise à Groupaction en janvier 2001¹, Jean Lafleur est le seul actionnaire, directeur et président de Jean Lafleur Communication Marketing Inc. (ci-après Lafleur Communication) et de ses filiales².

Le 30 juin 1995, Lafleur Communication, chef de file d'un consortium d'agences de communication participant à un concours de sélection³, est déclarée qualifiée avec les autres membres du consortium pour recevoir des contrats de publicité de TPSGC⁴. La firme gère un certain nombre d'événements et de projets durant l'année financière 1995–1996⁵, comme le Grand Prix de Montréal, la publicité du gouvernement aux parties à domicile des Expos de Montréal, et l'achat d'un grand nombre de drapeaux canadiens. Il ne s'agit pas là de commandites mais plutôt de « programmes spéciaux »⁶ destinés à rehausser la visibilité du gouvernement fédéral. N'oublions pas que le Programme de commandites ne sera créé qu'au printemps de 1996.

À la naissance du Programme de commandites, durant l'année financière 1996-1997, Lafleur Communication reçoit une avalanche de contrats de commandites, d'une valeur totale de 16 362 872 \$⁷. Cette année-là, une seule autre agence reçoit un contrat de commandite, Vickers & Benson, pour la série très spéciale de la Chine⁸ (traitée au chapitre VI). Quand d'autres agences se qualifient pour recevoir des contrats de commandites, le 28 avril 1997⁹, Lafleur Communication voit baisser la valeur des siens mais continue à recevoir une partie substantielle du total¹⁰. Au moment où le Programme est aboli, en 2003, Lafleur Communication a reçu du gouvernement des contrats d'une valeur totale de 65 464 314 \$¹¹.

Sur cette somme, Lafleur Communication a reçu des commissions d'agence de 3 556 146 \$ et le montant faramineux de 28 451 038 \$ à titre de frais de production et d'honoraires¹². Autrement dit, pour verser aux promoteurs de divers événements et projets un peu plus de 26 millions de dollars, TPSGC a payé à Lafleur Communication plus de 36,5 millions de dollars de commissions d'agence, de frais et d'honoraires¹³. Aucune autre agence n'a facturé à TPSGC une somme aussi élevée à titre de frais de production et d'honoraires en proportion du total déboursé.

M. Lafleur a été longuement interrogé sur son rôle dans le Programme de commandites et sur la gestion des contrats par son agence. Je l'ai trouvé évasif durant tout son témoignage. Il a dit se souvenir de très peu de détails sur la plupart des questions intéressant la Commission et force m'a été de conclure aux premières étapes de son témoignage qu'il était résolu à divulguer aussi peu d'informations utiles que possible. Il m'a laissé l'impression qu'il en était arrivé à craindre qu'une divulgation complète et franche de ce qu'il savait aurait des conséquences fâcheuses pour lui-même et les membres de sa famille qui émergeaient tous à Lafleur Communication¹⁴. Il est impossible de croire qu'un homme d'affaires intelligent comme M. Lafleur soit incapable de se souvenir, avec précision ou de manière générale, de choses aussi importantes que la teneur des discussions qu'il a dû avoir avec M. Guité avant de signer les contrats octroyés à son agence au printemps de 1996¹⁵. M. Lafleur a prétendu ne pas se souvenir non seulement de la teneur de ces discussions, mais même qu'elles aient eu lieu, bien qu'il suppose que tel fut le cas¹⁶. Interrogé au sujet des réunions qu'il a dû avoir avec M. Guité, il a répondu de la manière suivante :

J'essaie d'éclairer la Commission en disant qu'il est possible et hautement probable qu'il y a eu des réunions, qu'il y a eu des échanges d'information, qu'il y a eu des rencontres à mon bureau, au bureau de M. Guité, qu'on a probablement fourni des listes. [...] Mais je suis désolé, mais je n'ai pas la mémoire qu'il faut aujourd'hui pour vous dire ce qui s'est passé il y a dix ans¹⁷.

Il est évident qu'il a dû avoir des réunions et des discussions avec M. Guité en 1996 avant la signature de contrats impliquant des dépenses de plus de 16 millions de dollars de TPSGC et l'obtention par Lafleur Communication de millions de dollars d'honoraires et de commissions. L'absence complète de souvenir de M. Lafleur au sujet de ses contacts avec M. Guité fait contraste avec son témoignage selon lequel M. Guité lui avait donné l'autorisation de sous-traiter sans faire d'appels d'offres¹⁸. M. Guité avait dit : « Commandez, c'est urgent, ça presse ». Et aussi : « Occupez-vous pas de la paperasse. Procédez. Organisez-vous pour que ça fonctionne. Je veux des résultats »¹⁹. Si l'on compare cela à sa prétention qu'il n'a aucun souvenir de la manière dont il s'est vu accorder des contrats par M. Guité ou de leurs discussions antérieures, **il est évident que la Commission avait devant elle quelqu'un qui préférerait passer pour un imbécile plutôt que de dire la vérité.**

Le 29 mai 1996, le fils de M. Lafleur, Éric, envoie par télécopie un message à Andrée LaRose²⁰ contenant des listes détaillées des contrats de commandites que Lafleur Communication gère déjà pour TPSGC et des événements que la firme s'attend à gérer en 1996 mais qui n'ont pas encore fait l'objet de contrats du gouvernement. Les listes sont très détaillées et font état du montant des commissions et des frais de production que Lafleur Communication s'attend à recevoir²¹. Bien que M. Lafleur et Éric s'accordent à dire que seul le père avait le pouvoir de conclure et de signer des contrats avec TPSGC²², M. Lafleur prétend n'avoir aucun souvenir des listes ni de la manière dont elles ont été préparées²³. Éric a une meilleure mémoire que son père et témoigne qu'elles l'ont été à la suite de discussions entre M. Lafleur et M. Guité, et qu'il les a envoyées à Mme LaRose à la demande de son père²⁴. L'incapacité de M. Lafleur de se souvenir de quoi que ce soit à ce sujet ne saurait s'expliquer par une mémoire défaillante.

Le bénéfice du doute et la présomption de bonne foi que l'on accorde généralement au témoin qui dit ne pas pouvoir se souvenir de certains faits ne valent pas pour M. Lafleur.

En résumé, M. Lafleur ne m'a pas impressionné par sa crédibilité.

II.2

La culture du « tout m'est dû »

M. Lafleur croit à l'évidence qu'il est bon pour les affaires de consacrer beaucoup d'argent aux activités de représentation. Par le truchement du Programme de commandites, Lafleur Communication a dépensé des sommes qui ont dû être considérables pour faire de la promotion, donner à ses clients des billets pour des parties de hockey ou d'autres événements sportifs, assurer les distractions de ses clients à ces occasions et lors du Grand Prix, et offrir des parties de pêche au saumon en Gaspésie²⁵ en assumant tous les frais de déjeuner et de souper²⁶. M. Lafleur avait la réputation de recevoir sur un grand pied chez lui à Saint-Adolphe-d'Howard²⁷ ou dans les meilleurs restaurants de Montréal et d'Ottawa. On ne risque pas de se tromper en disant que ces dépenses étaient à ses yeux un investissement utile qui rapporterait gros.

Il y a évidemment certaines limites à ce qu'on peut dépenser pour attirer des clients du secteur privé — bien que les déductions du revenu soient limitées par la loi et les politiques fiscales — mais **il est tout à fait inadmissible et même contraire à l'éthique de faire ce genre de dépenses pour des politiciens et des fonctionnaires appelés à donner des contrats de biens et de services à qui les invite**. Il est décourageant de constater que personne ne semble s'être demandé s'il était acceptable de recevoir les faveurs de M. Lafleur. Celui-ci a fait preuve de générosité envers toutes les personnes s'occupant de la gestion du Programme de commandites, en commençant par M. Guité et ses subalternes pour aller jusqu'aux personnes du domaine politique, comme Jean Pelletier et Jean Carle, qui participaient au choix des promoteurs recevant des commandites et qui s'occupaient de ces contrats. Il a entretenu ses amitiés avec le monde politique en l'accueillant dans la loge de Lafleur Communication au Centre Bell de Montréal où ont été invités

MM. Pelletier²⁸, Carle²⁹, Gagliano³⁰, Coderre³¹ et Cauchon³², et avec les dirigeants de sociétés d'État comme MM. Ouellet³³ et Lefrançois³⁴. Certaines de ces personnes étaient également membres d'un club d'amis, le « club des cigares », qui se réunissait plusieurs fois par an pour souper, fumer des cigares et discuter³⁵. M. Lafleur était le seul représentant d'une agence de publicité à participer aux soirées du « club »³⁶.

D'autres politiciens moins directement impliqués dans le Programme de commandites n'ont pas hésité non plus à profiter de la générosité de M. Lafleur. Durant toute la période où TPSGC semait l'argent des commandites à tous vents, il a régné une sorte de culture du « tout m'est dû » dans laquelle les personnes bénéficiant des largesses de M. Lafleur n'ont jamais pensé qu'il pouvait y avoir quoi que ce soit de mal à se faire inviter par quelqu'un qui recevait et espérait continuer à recevoir de juteux contrats fédéraux.

II.3

Les dons politiques

L'agence Lafleur Communication a été un donateur généreux et régulier du Parti libéral à qui elle a donné 8 000 \$, 14 400 \$, 28 800 \$ et 15 250 \$ en 1997, 1998, 1999 et 2000, respectivement³⁷. Jean Lafleur a également fait des dons personnels au Parti, tout comme son fils Éric.

M. Lafleur dit qu'il ne se souvient pas d'avoir demandé à ses employés de contribuer financièrement à la campagne électorale de Yolande Thibault, candidate libérale à Saint-Lambert aux élections de 1997³⁸. Toutefois, trois de ses employés, Pierre Michaud³⁹, Pierre Davidson⁴⁰ et Stéphane Guertin⁴¹, disent qu'il leur a demandé de contribuer, ce qu'ils ont fait, à hauteur de 1 000 \$ chacun. Deux d'entre eux⁴² ont obtenu le remboursement de leur don par Lafleur Communication.

M. Lafleur admet avoir également déployé des efforts pour vendre des billets de participation à des activités de collecte de fonds du Parti libéral, comme des tournois de golf et des cocktails⁴³, à la demande de M. Morselli et de M. Corbeil. Il se souvient en particulier d'avoir participé au financement du tournoi de golf annuel dans la circonscription de M. Gagliano⁴⁴.

Curieusement, bien que M. Morselli se rappelle l'aide apportée par M. Lafleur⁴⁵ à la collecte de fonds, M. Corbeil dit ne pas s'en souvenir, mais il n'a pas oublié que M. Lafleur a participé à une réunion du comité des finances du PLCQ⁴⁶.

On peut conclure que M. Lafleur, par ses contributions au Parti libéral du Canada et sa participation directe à ses activités, recherchait les bonnes grâces de son cercle d'initiés. Si l'on en juge d'après les contrats de commandites qui lui ont été octroyés à partir de 1996, et dans la mesure où ceux-ci ont été influencés par des considérations d'ordre politique, on peut dire qu'il a réussi.

II.4

La relation avec Jean Pelletier

Considérant le rôle important qu'a joué Jean Pelletier, le chef de cabinet du Premier ministre, dans la création et la gestion du Programme de commandites, M. Lafleur et lui ont été interrogés au sujet de leur relation et on leur a posé des questions précises sur la date de leur première rencontre. Leurs réponses à ces questions ne concordent pas et force m'est de conclure que l'un d'entre eux au moins ne dit pas la vérité.

M. Pelletier dit avoir rencontré M. Lafleur pour la première fois quand celui-ci est venu au CPM pour le remercier d'avoir recruté son fils, Éric Lafleur, qui avait été engagé par le CPM pour faire partie d'une mission commerciale en Amérique latine⁴⁷. Il explique qu'Éric Lafleur avait demandé à Jean Carle de l'autoriser à participer à cette mission commerciale et qu'il était prêt à assumer ses propres dépenses, mais que M. Pelletier préférait qu'on lui accorde un contrat d'emploi⁴⁸. Il est légitime de conclure que M. Pelletier, même s'il n'avait pas encore rencontré le père d'Éric, savait que ce dernier faisait des affaires avec le gouvernement et qu'il souhaitait éviter toute apparence d'irrégularité. Des documents montrent que la mission commerciale a eu lieu en janvier 1998⁴⁹ et, selon le témoignage de M. Pelletier, sa première rencontre avec M. Lafleur doit remonter à cette époque.

Dans son témoignage, M. Lafleur a pris grand soin de ne rien déclarer de définitif au sujet d'événements ou de détails tels que des rencontres ou des

dates, sauf s'il pouvait s'en souvenir « précisément » ou s'il était confronté à une information précise émanant de la preuve documentaire. Quoi qu'il en soit, il dit avoir invité M. Pelletier durant l'été ou l'automne de 1997⁵⁰ au premier de plusieurs repas qu'ils partageront au cours des années. Il est précis quand il dit que ce premier repas a été pris avant leur rencontre au CPM durant laquelle il a remercié M. Pelletier d'avoir engagé Éric⁵¹. Il soutient qu'ils n'ont pas discuté en détail du Programme de commandites⁵² à cette occasion mais, en réponse à une autre question, il dit qu'ils ont peut-être eu une discussion d'ordre général à ce sujet⁵³. Plus tard encore, il dira qu'il ne se souvient pas d'avoir discuté du programme avec M. Pelletier lors de leurs repas⁵⁴. M. Pelletier nie également avoir discuté de publicité et de commandites avec M. Lafleur⁵⁵.

La preuve débouche sur deux possibilités. La première est qu'ils n'ont pas partagé le repas de 1997, comme le dit M. Pelletier. Je ne suis pas prêt à envisager sérieusement cette possibilité étant donné qu'il est fort peu probable que M. Lafleur, avec ses trous de mémoire sélectifs, aurait prétendu se souvenir d'une rencontre qui n'avait pas eu lieu. Je reste donc saisi d'une question qui m'intrigue : pourquoi M. Pelletier préfère-t-il ne pas se souvenir d'un repas avec M. Lafleur s'ils n'ont rien discuté de compromettant à cette occasion? La deuxième possibilité est qu'ils se sont effectivement rencontrés pour un repas et qu'ils ont discuté du Programme de commandites de manière générale, mais pas en détail. On peut en toute sérénité faire fi du témoignage de M. Lafleur quand il affirme, en se contredisant, qu'il ne se souvient pas s'ils ont discuté ou non du programme.

M. Lafleur soutient que ses conversations avec M. Pelletier à cette occasion et lors d'autres repas portaient généralement sur la politique, le fédéralisme et l'actualité, et qu'ils ne discutaient de rien en particulier⁵⁶. Toutefois, M. Pelletier se décrit comme une personne extrêmement occupée, avec de très longues journées de travail⁵⁷. Il est donc hautement improbable qu'il ait eu le temps, à l'été ou à l'automne de 1997, de prendre des repas avec un quasi inconnu dans le simple but de deviser agréablement de la pluie et du beau temps et de la situation politique au Québec. Il est encore plus improbable que ces deux personnes n'aient pas discuté du Programme de commandites

qui était soudainement devenu la source de contrats la plus importante, et de loin, de l'agence de M. Lafleur qui, comme toujours, empochait la note⁵⁸.

On doit également analyser le témoignage de M. Lafleur à la lumière d'une note qu'il a envoyée à M. Pelletier le 11 juin 1998⁵⁹. Avant cette date, dit M. Pelletier, les deux hommes s'étaient rencontrés par hasard dans une rue d'Ottawa et M. Lafleur en avait profité pour se plaindre que le volume des contrats de commandites qu'il recevait de TPSGC avait considérablement baissé; il avait donc demandé à M. Pelletier s'il pouvait y faire quelque chose. M. Pelletier n'avait pas refusé et affirme avoir suggéré à M. Lafleur de lui envoyer par écrit les détails de son problème⁶⁰. Il recevra la note quelques jours plus tard. M. Lafleur a essentiellement confirmé ce témoignage au sujet de leur rencontre inopinée et de la raison pour laquelle il a écrit à M. Pelletier⁶¹.

On y trouve une liste très détaillée de contrats de commandites, totalisant plus de 12 millions de dollars, octroyés à Lafleur Communication durant l'année financière 1997-1998, ainsi qu'une liste de contrats octroyés en 1998-1999, ne totalisant que 2 532 200 \$. Ces deux listes sont reproduites à la Figure XI-1. En plus des listes de contrats passés et en cours, il y a des listes d'autres projets et événements qui ont été proposés, présumément par Lafleur Communication, pour l'année en cours, et plusieurs pages de texte expliquant quels avantages ils offriraient au gouvernement fédéral du point de vue de sa visibilité. La dernière page est une autre liste de projets proposés, avec description de leurs avantages.

Figure XI-1 : Note à Jean Pelletier – contrats de commandites confiées à Lafleur

**PROJETS RÉALISÉS PAR LAFLEUR POUR TPSGC
L'ANNÉE DERNIÈRE**

Année fiscale 1er avril 1997 au 31 mars 1998.

DOSSIERS	MONTANT TOTAL
Aboriginal Day Toronto	235 750,00
Bluenose Tour Ontario, Québec et Atlantic	2 300 000,00
Concours équestre de Blainville	125 000,00
Concours hippique de Québec	71 500,00
Emission Bluenose	245 836,00
Expo 2005 Calgary	292 500,00
Expos de Montréal	1 223 760,00
F1 Montréal	649 750,00
Jeux du Québec - Montréal	769 000,00
Mardis Cyclistes de Lachine	101 500,00
Maurice Richard – Film et statue	235 000,00
Meligarde & Capitales	300 000,00
Molson Indy Toronto	496 358,00
Molson Indy Vancouver	354 647,00
Musée Grande Caspédia	235 660,00
Promotion Items	680 000,00
Promotion Via Étudiants	656 450,00
Rafales de Québec	231 000,00
Série du Siècle	310 000,00
Internationaux de Tennis Junior du Canada	93 000,00
Centre interprétation Saumon – Causapsal	35 500,00
Promotion Golf	12 500,00
Bell Canadian Open TV	35 500,00
Unityfest	17 750,00
Festival des couleurs de St-Donat	12 000,00
Club Aviron Montréal	19 250,00
Il Citadino	59 000,00
Golf Maladies infantiles	17 750,00
Souper bénéfique GRC	17 750,00
Budget développement Tour Canada	41 500,00
Promotion Groupes ethniques	71 250,00
Promotion philatélique écoles Canada	82 250,00
Via Canada "On Board Promotion"	79 500,00
Festival de Jazz et Festival Juste pour rire	76 750,00
Train de l'Espace	74 000,00
Expos de Mtl - Caravane	54 750,00
Canadiens de Montréal	345 000,00
Promotion Vite sur tes patins – Canadiens	240 000,00
Magazine Publicité	373 750,00
125e GRC	170 000,00
Items promotionnels	367 500,00
Concours équestres	46 000,00
Expos & Blue Jays	68 000,00
Promotion Mont-Tremblant	68 750,00
Causapsal	29 000,00
Photographie italienne	6 000,00
Promotion Canadiens-Toronto	100 000,00
TOTAL	12 127 711,00

PROJETS EN COURS EN DATE DU 10 JUIN 1998

(Année fiscale du 1er avril 1998 au 31 mars 1999)

Canadien de Montréal	297 200\$
Promotion & Logo Canada - Via	500 000\$
Hockey Amateur	10 000\$
Commandite Diner Saumon - Timbre	36 250\$
Internationaux de Tennis Junior du Canada	59 750\$
125e Anniversaire GRC	1 120 000\$
Publicité Magazine Via	500 000\$
Téléserie - Le Millénaire	10 000\$
TOTAL :	<u>2 532 200\$</u>

PROJETS EN COURS A PAREILLE DATE

L'ANNÉE DERNIÈRE (2 juin 1997)

8 328 711\$

ÉCART NÉGATIF À CE JOUR

(5 796 511\$)

Rien n'a résulté de cette communication. M. Pelletier n'a rien fait à ce sujet⁶² et on ne voit aucun contrat supplémentaire de commandite qui ait été accordé à Lafleur Communication à la suite de cette démarche. Toutefois, le simple fait que la note ait été envoyée démontre que, dans l'esprit de M. Lafleur, M. Pelletier était un acteur central qui prenait des décisions sur les événements à commanditer, et que c'était la personne à qui parler en ce qui concerne le choix des agences recevant les contrats. M. Lafleur n'a pas adressé sa demande de contrats ni envoyé sa note à M. Guité ou à M. Gagliano. On peut légitimement conclure qu'il s'était formé son opinion à partir de ses contacts antérieurs avec M. Pelletier, lesquels, selon les deux hommes, s'étaient limités à un partage de déjeuners. Tout ceci porte à la conclusion incontournable qu'ils ont discuté des contrats de commandites pendant leurs déjeuners communs et ce, davantage dans le détail que dans la généralité.

II.5

Les factures Lafleur

M. Lafleur et plusieurs employés de Lafleur Communication (Éric Lafleur, Pierre Michaud, Pierre Davidson et Stéphane Guertin) ont été interrogés pendant les audiences de la Commission au sujet de leur administration de plusieurs contrats de commandites gérés par l'agence Lafleur et des factures correspondantes envoyées à TPSGC. Bon nombre de ces factures ont exigé beaucoup d'explications, lesquelles ne furent pas toujours satisfaisantes. À mesure que la preuve s'accumulait, on découvrait qu'il y avait eu de nombreux cas d'irrégularité et de surfacturation, bien qu'aucune facture, selon la preuve, n'ait jamais été contestée ou remise en question par le personnel de TPSGC.

Si l'on considère l'ensemble des factures, on peut identifier au moins huit catégories de surfacturation continue par Lafleur Communication.

- I. Personne ne savait clairement, même chez les dirigeants et employés de Lafleur Communication, quels services d'agence étaient couverts par la commission de 12 p. 100 et quels travaux pouvaient être facturés à titre de frais de production et d'honoraires⁶³. Ceci a permis à Lafleur Communication, dans la quasi-totalité des cas, de facturer tout le temps consacré à

un contrat donné sous la rubrique des frais de production, ce qui veut dire que la commission de 12 p. 100 a été payée à Lafleur Communication et encaissée simplement pour avoir ouvert un dossier. Interrogé à ce sujet, M. Lafleur a dit qu'il avait légalement droit à une commission si celle-ci était prévue dans le contrat, même si aucun service n'était rendu en échange⁶⁴. On aurait évité ce problème si TPSGC avait fourni aux agences gérant les contrats de commandites une définition claire des services pour lesquels une commission de 12 p. 100 serait payée.

2. Lafleur Communication a facturé la préparation de maquettes au tarif fixe de 2 750 \$ pièce. M. Lafleur a dit que ce taux fixe correspondait aux normes de l'industrie et à une entente verbale qu'il avait négociée avec M. Guité, et que cela représentait le coût moyen approximatif de préparation d'une maquette⁶⁵. Toutefois, l'un de ses propres employés, Pierre Michaud, a estimé que la production d'une maquette par l'agence coûtait approximativement entre 275 \$ et 300 \$⁶⁶. Gaëtan Sauriol, qui a travaillé comme graphiste pour PluriDesign et a préparé un certain nombre de maquettes, a témoigné que le coût de production varie considérablement selon la complexité du projet⁶⁷. La Commission conclut que facturer 2 750 \$ pour chaque maquette était un cas flagrant de surfacturation.
3. Bien souvent, des heures de travail attribuées à M. Lafleur étaient facturées pour des projets au sujet desquels il avait eu peu à voir, sinon rien du tout. Généralement, son rôle se limitait à rencontrer M. Guité pour obtenir les contrats de TPSGC, ce pour quoi il n'aurait rien dû facturer, et à superviser le travail d'autres personnes, notamment du service de comptabilité de Lafleur Communication préparant les factures⁶⁸. Son fils Éric, invité à expliquer 78 heures facturées au titre du travail de son père sur le dossier des Expos, a admis qu'il ne pouvait pas les justifier et que ce chiffre semblait élevé⁶⁹. Il s'est également dit surpris de voir que son père avait facturé 27 heures de travail pour la production d'articles promotionnels, dossier dont il s'occupait sans la participation de son père⁷⁰. Quelle que soit l'interprétation de ce que devait généralement couvrir la commission de 12 p. 100, du travail de supervision ne devait pas être considéré comme du travail de production.

4. Les heures de travail étaient parfois facturées à un taux plus élevé que le travail ne le justifiait. Un exemple particulièrement odieux concerne 29 heures de travail d'Éric Lafleur consacrées à l'emballage et à l'expédition d'articles promotionnels, qui ont été facturées à TPSGC au taux de 245 \$ l'heure, tarif s'appliquant normalement à un directeur de compte⁷¹. Emballer et expédier des produits est plus un travail de commis qui aurait dû être facturé au taux de 40 \$ l'heure.
5. Il a été démontré que la somme prévue dans les contrats pour les frais de production était presque invariablement facturée en totalité à TPSGC⁷², bien que les frais de production ne pouvaient être prédits que de manière approximative au moment où les contrats étaient négociés avec TPSGC. La Commission a le sentiment que, même si le travail prenait moins de temps que prévu, Lafleur Communication facturait le maximum.
6. On a constaté des variations inexplicables dans les heures facturées pour le même événement lorsqu'il était commandité pour plus d'une année⁷³. Il est raisonnable de penser que donner la même visibilité au gouvernement exigeait moins d'heures de travail des employés de Lafleur Communication la deuxième année pour établir et exécuter le plan de visibilité (pour autant qu'il y en ait eu un), même si l'on estime qu'il a pu y avoir des variantes dans le projet d'une année à l'autre. Par exemple, une commandite de 536 800 \$ payée aux Expos de Montréal en 1995 a été renouvelée pour la même somme en 1996, mais le nombre d'heures de travail des employés de Lafleur Communication pour ce contrat est passé de 234 à 1 105⁷⁴. Même si l'on considère qu'il y a eu des promotions spéciales en 1996⁷⁵, l'augmentation du nombre d'heures facturées à TPSGC est injustifiable. Des exemples de factures de ce type sont reproduits à la Figure VI-2
7. Trois personnes qui étaient inscrites sur les registres de Lafleur Communication comme employés, Pierre Davidson, Daniel Lévesque et Stéphane Guertin, se considéraient comme des entrepreneurs indépendants et avaient formé leurs propres compagnies qui facturaient Lafleur Communication pour le travail qu'ils effectuaient⁷⁶. (M. Guertin deviendra plus tard un employé de Lafleur Communication)⁷⁷. Les factures qu'ils

envoyaient à Lafleur Communication étaient répercutées à TPSGC⁷⁸. Quand ils facturaient leur temps de travail, Lafleur Communication le refacturait à un tarif beaucoup plus élevé que ce qu'elle avait payé. Lorsqu'ils facturaient un taux fixe pour leur travail, Lafleur Communication facturait pour de la production et ajoutait un pourcentage de marge bénéficiaire. Et comme si cela ne suffisait pas, Lafleur Communication facturait également les heures de ces personnes comme s'il s'était agi d'employés, encore une fois à un taux beaucoup plus élevé⁷⁹. Le résultat net est que TPSGC était facturé deux fois pour le même travail, parfois à des tarifs exagérés, et payait également une marge bénéficiaire injustifiée sur ces prétendus contrats de sous-traitance.

8. Lafleur Communication a sous-traité des travaux sans faire d'appel d'offres, contrairement aux exigences du contrat standard de TPSGC. Les exemples les plus flagrants sont des contrats de sous-traitance accordés par Lafleur Communication à la société d'Éric Lafleur, Publicité Dezert⁸⁰, qui a fonctionné pendant un certain temps dans les mêmes locaux que Lafleur Communication⁸¹. Jean Lafleur a justifié cette pratique en demandant à M. Guité d'approuver une dispense à l'égard de l'exigence du contrat, au motif qu'il y avait des contraintes de temps et une prétendue urgence dans l'exécution du contrat⁸². Or, il n'y avait en réalité aucune urgence. La participation de MM. Lafleur et Guité à ce stratagème visant à contourner la politique des marchés du gouvernement ne saurait être excusée. La Commission n'a reçu aucune preuve que TPSGC ait économisé de l'argent ou du temps, ou gagné une expertise quelconque, parce que Lafleur Communication avait sous-traité du travail de commandite à Publicité Dezert. À titre d'employé de Lafleur Communication, Éric Lafleur, son vice-président⁸³, aurait pu tout aussi facilement faire ce travail directement pour Lafleur Communication au lieu de le sous-traiter à sa propre firme. L'objectif évident de ce contrat était double : permettre à Publicité Dezert de facturer une marge bénéficiaire à Lafleur Communication sur le prix payé pour obtenir les biens et services obtenus d'autres fournisseurs⁸⁴, et permettre à Lafleur Communication de facturer une commission de 17,65 p. 100 sur le montant de la facture de Publicité

Dezert. Ces deux surcharges s'ajoutaient par ailleurs au prix que devait payer TPSGC parce que le contrat était accordé à une entreprise reliée sans appel d'offres compétitif. La conséquence de tout cela est que TPSGC a payé des sommes considérablement plus élevées que ce qu'il aurait dû payer pour ces biens et services.

J'ai choisi trois des nombreux contrats de commandites ayant fait l'objet de la preuve déposée devant la Commission, afin de donner des exemples concrets des abus, de la mauvaise gestion et de la surfacturation que je viens de décrire de manière générale.

II.6

L'anniversaire de la GRC

M. Lafleur a demandé à M. Guité et a obtenu une commandite de 500 000 \$ pour aider la division du Québec de la GRC à célébrer son 125^e anniversaire. Cette somme a été employée de plusieurs manières dont deux que je vais examiner en détail.

La GRC avait l'intention d'organiser un bal régimentaire à Montréal dans le cadre des célébrations de l'anniversaire. Il était prévu à l'origine que cet événement serait autofinancé par la vente de billets et de boissons⁸⁵. Quoiqu'il en soit, Lafleur Communication se mit au travail pour aider la GRC à l'organiser et elle accorda un sous-contrat à Xylo Concept Graphique Inc., la firme possédée et exploitée par son employé occasionnel, Pierre Davidson, afin de préparer un rapport sur le lieu où le bal devrait se tenir⁸⁶. À la suggestion de M. Lafleur, M. Davidson engagea M. Corriveau, de PluriDesign, pour s'occuper de ce projet⁸⁷. M. Corriveau examina trois possibilités : un chapiteau dans le Vieux-Port, la gare Windsor et le Marché Bonsecours. Il vint à la conclusion que l'on devait choisir la gare Windsor⁸⁸. Dans son témoignage, il a déclaré qu'il lui avait fallu, pour tirer cette conclusion, faire une étude des trois endroits possibles en dressant un plan de la manière dont les lieux pourraient être le mieux utilisés et décorés, puis préparer un rapport⁸⁹. Pour ce travail, PluriDesign a facturé 35 000 \$ à Xylo le 3 décembre 1997⁹⁰.

Même si M. Corriveau avait étudié les trois possibilités avec beaucoup d'attention, 35 000 \$ semble être un prix très élevé pour obtenir un avis sur le lieu d'un bal, mais l'histoire ne s'arrête pas là.

Le 8 décembre 1997, Xylo facture 41 500 \$ à Lafleur Communication pour le même travail, bien que la facture mentionne un quatrième endroit possible, le Marriott Chateau Champlain⁹¹. En fait, M. Davidson vient d'ajouter 6 500 \$ à la facture de PluriDesign. Dans son témoignage, il a dit que cette somme correspondait à sa « coordination » du projet⁹². Le 15 avril 1998, Xylo envoie une facture supplémentaire de 6 000 \$ à Lafleur Communication pour du travail additionnel, comme dresser un plan des lieux de la gare Windsor et préparer des croquis⁹³.

Évidemment, la GRC ne verra pas un sou de cet argent mais on peut supposer que les conseils et les plans préparés à son intention aux dépens des contribuables par PluriDesign et Xylo l'ont aidée à organiser le bal. Nous ne savons pas précisément comment Lafleur Communication a recouvré auprès de TPSGC les sommes qu'elle a payées à Xylo, ni combien Xylo a payé à PluriDesign, car aucune des factures envoyées à TPSGC que l'on a trouvées dans ses dossiers ne fait référence à des contrats de sous-traitance ou aux sommes payées aux sous-traitants⁹⁴.

Cinq factures envoyées par Lafleur Communication à TPSGC font référence à l'anniversaire de la GRC⁹⁵. Elles sont datées du 5 mars, du 1^{er} avril, du 1^{er} juillet, du 17 septembre et du 15 décembre 1998, et représentent une valeur totale, hors taxes, de 469 845 \$, dont 88 000 \$ pour 32 maquettes à 2 750 \$ pièce. Le reste correspond au temps de travail enregistré par les différents employés de Lafleur Communication, dont certains ont témoigné au sujet du travail qu'ils ont consacré au dossier de la GRC. Le témoignage de M. Davidson est particulièrement éclairant.

M. Davidson dit que la seule chose qu'il ait faite dans le dossier de la GRC portait sur le choix du site du bal régimentaire, qui avait à toutes fins utiles été sous-traité à PluriDesign, et sur la conception de divers articles promotionnels distribués par la GRC dans le cadre de la célébration de son

anniversaire⁹⁶. Ce travail de conception, ajouté aux plans des locaux pouvant accueillir le bal, est probablement à l'origine de la facturation de maquettes. M. Davidson ne pense pas qu'un seul autre employé ou sous-traitant de Lafleur Communication ait produit des maquettes pour ce dossier⁹⁷. Il ajoute que toutes ses heures et tous ses frais reliés à son travail dans ce dossier ont été facturés à Lafleur Communication par Xylo dans les deux factures déjà mentionnées et dans une autre du 24 mars 1998 pour un montant de 28 070 \$ hors taxes⁹⁸. Il affirme catégoriquement ne s'être occupé de ce dossier que comme employé de Xylo, avoir été payé grâce aux factures de Xylo à Lafleur Communication, et ne pas avoir enregistré d'heures de travail comme employé de Lafleur Communication dans le cadre du dossier de la GRC⁹⁹.

Cela explique pourquoi M. Davidson a été surpris d'apprendre que les factures de Lafleur Communication à TPSGC contenaient des charges pour les heures de travail d'un certain P. Davidson, décrit comme « directeur créatif »¹⁰⁰. Sur les trois premières factures, TPSGC se voit facturer 115 heures¹⁰¹, 240 heures¹⁰² et 119,5 heures¹⁰³ de travail de M. Davidson au tarif de 280 \$ l'heure, pour un total de 85 410 \$. Selon M. Davidson, rien de cela n'est justifié¹⁰⁴.

Il se peut que Lafleur Communication qui, comme je l'ai déjà signalé, n'indique pas sur ses factures de sommes payées à des sous-traitants, avait l'intention de camoufler ces paiements en facturant comme elle l'a fait, et que les trois factures de Xylo à Lafleur Communication, pour un montant total de 75 570 \$¹⁰⁵ hors taxes, aient été enterrées dans les 85 410 \$ de travail horaire figurant sur ses factures. Si tel est le cas, on peut se demander pourquoi on a jugé nécessaire de falsifier les factures de Lafleur Communication de cette manière, et pour quelle raison les factures de Xylo donnent une marge bénéficiaire d'environ 10 000 \$. Quelles que soient les réponses à ces questions, le moins que l'on puisse dire est que les factures de Lafleur Communication sont fausses, trompeuses et excessives.

II.7

L'Encyclopédie du Canada 2000

Depuis fin 1997, les Éditions Alain Stanké cherchaient une aide financière pour terminer l'impression et la publication de 15 000 exemplaires de l'Encyclopédie du Canada 2000 qui seraient distribués gratuitement dans les écoles du pays¹⁰⁶. Le projet bénéficiait de l'appui enthousiaste d'un sénateur Libéral¹⁰⁷ et, le 1er septembre 1999, M. Tremblay confirme à M. Lafleur que Lafleur Communication obtiendra un contrat pour gérer la commandite du projet¹⁰⁸; selon ce contrat, les Éditions Stanké recevront une commandite de 1,2 millions de dollars¹⁰⁹. Le contrat stipule que la commission payable à Lafleur Communication pour la gestion du contrat s'élèvera à 12 p. 100 de cette somme, soit 144 000 \$, et qu'une somme additionnelle de 36 000 \$ sera payée à l'agence de coordination, Media IDA Vision¹¹⁰. M. Lafleur sera incapable de dire à la Commission exactement quel travail son agence était censée exécuter pour gagner une commission de 144 000 \$¹¹¹. À première vue, aucun travail n'était nécessaire, si ce n'est donner à TPSGC l'assurance que le Canada avait réellement obtenu la visibilité requise sous forme d'une inscription sur la jaquette, la couverture et le signet du livre, ainsi que dans la préface.

Près d'un an plus tard, le 22 août 2000, un deuxième contrat est accordé à Lafleur Communication dans le cadre du même projet¹¹². Cette fois, les services demandés à Lafleur Communication sont précisés : l'agence touchera neuf dollars par exemplaire, soit 135 000 \$ en tout, pour assurer la distribution des 15 000 exemplaires de l'encyclopédie dans les écoles canadiennes, et une somme supplémentaire de 100 000 \$ pour payer les frais d'imprimerie de la documentation devant accompagner chaque exemplaire¹¹³. La somme de 100 000 \$ a bien été payée aux Éditions Stanké qui ont exécuté le volet imprimerie du contrat¹¹⁴. M. Guertin de Lafleur Communication a été chargé des autres aspects du dossier en travaillant sous la supervision d'Éric Lafleur.

La plupart des difficultés concernant ce dossier viennent de la confusion entourant la livraison des encyclopédies. L'éditeur, M. Stanké, avait espéré que la distribution serait confiée à un organisme à but non lucratif appelé

Travail sans frontières qui donnait de l'emploi à des jeunes essayant d'entrer sur le marché du travail¹¹⁵, mais Lafleur Communication ne semblait pas particulièrement intéressée par les économies pouvant résulter d'un tel arrangement et, au lieu de cela, l'encyclopédie fut livrée par la Société canadienne des Postes au prix de 43 185,40 \$, auquel Lafleur Communication ajouta une commission d'agence de 7 622,22 \$¹¹⁶. Le total facturé à TPSGC s'élevait donc à 134 382,49 \$¹¹⁷, c'est-à-dire à quelques centaines de dollars de moins que le montant estimé (135 000 \$) lorsque le contrat fut accordé¹¹⁸. La différence entre 134 382,49 \$ et ce qui fut payé à la Société canadienne des Postes et pour d'autres dépenses fut facturée sous la rubrique d'honoraires pour le temps que les employés de Lafleur Communication avaient consacré au dossier. On a du mal à imaginer comment des honoraires de plus de 69 000 \$ peuvent être justifiés pour ce qui fut un projet très simple. Le témoignage de M. Guertin n'est d'aucune utilité pour éclairer la Commission sur les heures de travail imputées à ce dossier. En outre, le problème est aggravé par le fait que la commission de 144 000 \$ ne concernait apparemment aucun travail ou service d'un employé quelconque. Le contribuable canadien a fini par payer plus de 213 000 \$ à Lafleur Communication pour ses services, et plus de 65 000 \$ pour organiser la livraison de 15 000 encyclopédies.

Comme si cela ne suffisait pas, après avoir payé l'entreposage de ces volumes pendant quelques mois (les frais d'entreposage ayant été dûment facturés à TPSGC), la livraison ne fut pas effectuée correctement. Environ trois cents exemplaires de l'encyclopédie ne furent pas livrés pour diverses raisons, par exemple parce que l'adresse était inexacte, que le destinataire avait déménagé ou que le destinataire avait refusé la livraison. Finalement, quelqu'un décida qu'il fallait s'en débarrasser dans une décharge publique. Personne ne peut ou ne veut dire qui a pris cette décision¹¹⁹.

II.8

Le Grand Prix du Canada 1996

L'agence Lafleur a été choisie par TPSGC pour gérer la commandite de la course de Formule I appelée le Grand prix du Canada et ce, chaque année

sauf en 1998¹²⁰ quand, pour des raisons que personne n'a pu expliquer de manière satisfaisante, le contrat a été accordé à Groupaction. M. Guité a suggéré qu'il était approprié de changer d'agence de temps en temps pour les événements importants mais, si tel avait été la vraie raison du recours à une nouvelle agence en 1998, l'événement n'aurait pas dû retourner à Lafleur Communication en 1999¹²¹ mais être accordé à une tout autre agence. M. Guité a témoigné que le changement d'agence en 1998 a été décidé par le cabinet du Ministre.

Quoi qu'il en soit, Lafleur Communication a obtenu le contrat en 1996¹²², après avoir géré un contrat similaire en 1995¹²³ lorsque la somme payée aux organisateurs du Grand Prix était destinée à donner de la publicité au gouvernement lors de l'événement plutôt qu'à rehausser sa visibilité. Le montant de la commandite payable aux promoteurs fut fixé à 325 000 \$¹²⁴, contre 300 000 \$¹²⁵ en 1995, et la somme totale devant être payée par TPSGC, comprenant le montant de la commandite et tous les honoraires et commissions d'agence, était fixée à un maximum de 536 000 \$¹²⁶, contre 501 000 \$¹²⁷ l'année précédente.

Lafleur Communication a envoyé deux factures à TPSGC, les 12¹²⁸ et 28¹²⁹ juin 1996, pour des montants de 110 280 \$ et de 425 703 \$, respectivement. Ceci donne un total de 535 983 \$¹³⁰, soit exactement 17 \$ de moins que le montant prévu dans le contrat comme maximum que le gouvernement serait appelé à déboursier. Ou TPSGC avait été extraordinairement précis dans son estimation, ou cela indique que les factures envoyées par Lafleur Communication étaient adaptées pour correspondre exactement aux horaires et frais de production autorisés. Examinons ces factures de plus près pour voir laquelle de ces deux possibilités est la plus probable.

La facture du 12 juin comprend une somme de 68 750 \$ pour 25 maquettes à 2 750 \$ pièce¹³¹. Aucun témoin n'a pu expliquer ce qu'avaient été ces maquettes, ni qui les avait préparées ou conçues¹³². Généralement, c'était Pierre Davidson qui préparait les maquettes mais il a témoigné qu'il ne se souvenait pas d'en avoir préparé pour le projet du Grand Prix en 1996 et que, s'il l'avait fait, son travail n'aurait consisté qu'à concevoir la page couverture du rapport d'activité, ce qui ne lui aurait pas pris plus de 30 minutes¹³³. Éric Lafleur,

qui était responsable du projet du Grand Prix en 1996 comme les autres années, fut incapable de se souvenir pourquoi tant de maquettes auraient été nécessaires, et il a admis que le chiffre de 25 maquettes semblait élevé (« un nombre important de maquettes »)¹³⁴.

La deuxième somme facturée le 12 juin représente les honoraires de neuf employés de Lafleur Communication, à leurs taux horaires respectifs allant de 275 \$ l'heure pour Jean Lafleur à 40 \$ l'heure pour le personnel de soutien. Le total, représentant les heures travaillées entre le 9 avril et le 31 mai, s'élève à 41 530 \$¹³⁵. Celui qui a travaillé le plus grand nombre d'heures durant cette période, et c'est compréhensible, est Éric Lafleur, dont le tarif horaire de « directeur de compte » était 245 \$, ce que j'estime excessif pour un jeune homme qui n'était sur le marché du travail que depuis quatre ans et n'avait pas encore terminé son MBA.

La facture du 28 juin contient 325 000 \$ pour le montant de la commande payée au promoteur, 39 000 \$ de commission d'agence à raison de 12 p. 100 de 325 000 \$, 8 \$ de frais de livraison et 61 695 \$ d'honoraires pour le temps de travail des employés de Lafleur Communication durant la période allant du 3 au 28 juin¹³⁶, alors que le projet était terminé. Dans cette série, ce sont les 102 heures de travail consacrées par Éric au projet qui constituent la somme la plus importante, soit 24 990 \$. Il a témoigné que le nombre d'heures facturées pour les autres employés, comme Pierre Michaud et Philippe Mayrand, était étonnamment élevé¹³⁷. Si l'on examine les deux factures ensemble, on constate que l'on a facturé au client un total de 593,5 heures de travail¹³⁸. Éric Lafleur lui-même, responsable du projet, s'en est étonné¹³⁹. La Commission partage son étonnement.

S'il avait dit que le nombre d'heures facturées pour ce dossier était étonnamment bas, il aurait été possible de prétendre, comme l'a fait Jean Lafleur quand il a témoigné au sujet de cette facture et d'autres dont les montants correspondaient presque exactement au maximum des frais de production anticipés, que son personnel comptable avait peut-être réduit le nombre d'heures pour qu'il corresponde aux frais de production estimés¹⁴⁰. *Ce qui est plus probable, c'est que les heures ont été arbitrairement augmentées par quelqu'un lorsque la facture a été préparée.*

II.9

Les résultats financiers

Les contrats de commandites et de publicité octroyés à Lafleur Communication par le gouvernement du Canada ont eu un effet énorme sur ses revenus et sur les revenus personnels de M. Lafleur et les membres de sa famille qui travaillaient pour l'agence et pour Publicité Dezert.

En 1993 et 1994, avant l'augmentation soudaine des contrats du gouvernement, Lafleur Communication avait un chiffre d'affaires d'environ 1 million de dollars par an¹⁴¹, dont moins de 25 p. 100 étaient distribués à ses employés à titre de salaires et de primes¹⁴². À partir de 1995, le chiffre d'affaires explose pour atteindre une crête de plus de 22 millions de dollars en 1996, avec une baisse légère à 21 millions de dollars en 1997¹⁴³. Les mêmes années, Publicité Dezert enregistre un chiffre d'affaires brut, essentiellement grâce aux contrats de sous-traitance de Lafleur Communication, de 1,1 million et 3,4 millions de dollars respectivement¹⁴⁴.

La majeure partie du revenu net gagné par Lafleur Communication et Publicité Dezert a été payée à M. Lafleur et à son épouse et ses enfants sous forme de salaires et de primes¹⁴⁵. Le total a atteint plus de 12 millions de dollars pour les années financières de 1995 à 2000 inclusivement, soit une moyenne de 2 millions de dollars par an. En janvier 2001, la compagnie de portefeuille de M. Lafleur a vendu ses actions dans Lafleur Communication à une société contrôlée par Jean Brault à un prix qui ne serait pas moins de 1,1 million de dollars et pas plus de 3,2 millions de dollars, selon le rendement financier de la filiale nouvellement acquise¹⁴⁶.

En fin de compte, on peut conclure que les relations étroites qu'il cultivait avec certains membres du Parti libéral, conjuguées aux contrats octroyés à son agence grâce au Programme de commandites, ont permis à Jean Lafleur et à sa famille de toucher le pactole.

Notes du chapitre XI

-
- ¹ Pièce P-215(A), p. 21-57; Pièce P-229, p.1.
- ² Pièce P-229, p. 1-3; Pièce P-215(A), p. 2.
- ³ Pièce P-233, p. 14, 17, 67.
- ⁴ Pièce P-233, p. 1-4, 10-12.
- ⁵ Pièce P-216, p. 5-9.
- ⁶ Pièce P-65(B).
- ⁷ Pièce P-216, p. 2, 9-12.
- ⁸ Témoignage de M. Guité, Transcriptions, vol. 33, p. 5767-5768 (OA), p. 5788-5789 (F); Pièce P-112, onglet 12.
- ⁹ Pièce P-19, onglet 4I.
- ¹⁰ Pièce P-216, p. 2; Pièce P-429(A), p. 24.
- ¹¹ Pièce P-216, p. 2.
- ¹² Pièce P-216, p. 2
- ¹³ Pièce P-216, p. 2.
- ¹⁴ Pièce P-216, p. 106-107; Pièce P-429(A), p. 99.
- ¹⁵ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 75, p. 13157-13162 (OF), p. 13145-13151(A).
- ¹⁶ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 75, p. 13157-13162 (OF), p. 13145-13151 (A).
- ¹⁷ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 75, p. 13134 (OF), p. 13124-13125 (A).
- ¹⁸ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 76, p. 13258-13260 (OF), p. 13257-13260 (A).
- ¹⁹ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 76, p. 13274-13276 (OF), p. 13263-13264 (A).
- ²⁰ Pièce P-106(A), onglet 16.
- ²¹ Pièce P-106(A), onglet 16.
- ²² Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 75, p. 13162-13164 (OF), p. 13150-13151 (A); Témoignage de M. Éric Lafleur, Transcriptions, vol. 80, p. 14076-14077, 14081-14082 (OF), p. 14071-14073, 14074-14076 (A).
- ²³ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 75, p. 13158-13165 (OF), p. 13146-13153 (A).
Témoignage de M. Éric Lafleur, Transcriptions, vol. 80, p. 14076-14079 (OF), p. 14071-14074 (A).
- ²⁵ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 75, p. 13077-13078 (OF), p. 13074-13076 (A).
- ²⁶ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 75, p. 13072-13073 (OF), p. 13070-13071 (A); Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 76, p. 13321 (OF), p. 13315 (A)
- ²⁷ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 75, p. 13074-13075 (OF), p. 13072-13074 (A).
- ²⁸ Témoignage de M. Pelletier, Transcriptions, vol. 71, p. 12437-12438 (OF), p. 12426-12427 (A); Pièce P-202, p. 4I, 43.
- ²⁹ Témoignage de M. Carle, Transcriptions, vol. 70, p. 12239-12240 (OF), p. 12228-12229 (A); Pièce

- P-202, p. 4I, 43; Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 79, p. I3809 (OF), p. I3806-I3807 (A).
- ³⁰ Témoignage de M. Gagliano, Transcriptions, vol. 68, p. I1767-I1768 (OF), p. I1758-I1759 (A); Pièce P-202, p. 4I, 43; Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 79, p. I3808 (OF), p. I3805-I3806 (A).
- ³¹ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 79, p. I3808 (OF), p. I3806 (A).
- ³² Témoignage de M. Cauchon, Transcriptions, vol. 65, p. I1319 (OF), p. I1311 (A); Pièce P-202, p. 4I, 43.
- ³³ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 79, p. I3809 (OF), p. I3806-I3807 (A); Pièce P-202, p. 4I.
- ³⁴ Témoignage de M. LeFrançois, Transcriptions, vol. 53, p. 9216 (OF), p. 9205-9206 (A); Pièce P-202, p. 4I, 43.
- ³⁵ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 75, p. I3075-I3076 (OF), p. I3073-I3074 (A).
- ³⁶ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 75, p. I3076 (OF), p. I3074 (A).
- ³⁷ Pièce P-429(D), p. 798.
- ³⁸ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 75, p. I3238-I3240 (OF), p. I3219-I3221 (A); vol. 79, p. I3799-I3802 (OF), p. I3798-I3801 (A).
- ³⁹ Témoignage de M. Michaud, Transcriptions, vol. 79, p. I3895-I3898 (OF), p. I3886-I3889 (A); Pièce P-232(A), p. 2.
- ⁴⁰ Témoignage de M. Davidson, Transcriptions, vol. 79, p. I3959-I3962 (OF), p. I3946-I3949 (A); Pièce P-232(A), p. 2; Pièce P-243(A), p. 5.
- ⁴¹ Témoignage de M. Guertin, Transcriptions, vol. 8I, p. I4421-I4425 (OF), p. I4408-I4411 (A).
- ⁴² Témoignage de M. Michaud, Transcriptions, vol. 79, p. I3896-I3897 (OF), p. I3888 (A); Témoignage de M. Guertin, Transcriptions, vol. 8I, p. I4423 (OF), p. I4409-I4410 (A).
- ⁴³ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 75, p. I3086-I3089 (OF), p. I3082-I3085 (A).
- ⁴⁴ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 75, p. I3086 (OF), p. I3082-I3083 (A).
- ⁴⁵ Témoignage de M. Morselli, Transcriptions, vol. 127, p. 23878-23880 (OF), p. 23875-23876 (A).
- ⁴⁶ Témoignage de M. Corbeil, Transcriptions, vol. 115, p. 21396-21397 (OF), p. 21371-21372 (A).
- ⁴⁷ Témoignage de M. Pelletier, Transcriptions, vol. 7I, p. I2429 (OF), p. I2418-I2419 (A).
- ⁴⁸ Témoignage de M. Pelletier, Transcriptions, vol. 7I, p. I2429-I2430 (OF), p. I2418-I2419 (A).
- ⁴⁹ Pièce P-247; Pièce P-248.
- ⁵⁰ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 76, p. I3317-I3321 (OF), p. I3310-I3315 (A).
- ⁵¹ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 76, p. I3315-I3316 (OF), p. I3309 (A).
- ⁵² Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 76, p. I3318 (OF), p. I3311-I3312 (A).
- ⁵³ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 76, p. I3319 (OF), p. I3312-I3313 (A).
- ⁵⁴ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 76, p. I3319, I3322 (OF), p. I3312-I3313, I3315-I3316 (A).
- ⁵⁵ Témoignage de M. Pelletier, Transcriptions, vol. 7I, p. I2436-I2437 (OF), p. I2425-I2426 (A).
- ⁵⁶ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 76, p. I3319-I3320 (OF), p. I3313-I3314 (A).
- ⁵⁷ Témoignage de M. Pelletier, Transcriptions, vol. 7I, p. I2326-I2327 (OF), p. I2324-I2326 (A).
- ⁵⁸ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 76, p. I3321 (OF), p. I3315 (A).

- ⁵⁹ Pièce P-208(A), p. I19-I29.
- ⁶⁰ Témoignage de M. Pelletier, Transcriptions, vol. 71, p. I2434-I2436 (OF), p. I2423-I2424 (A).
- ⁶¹ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 76, p. I3323-I3325 (OF), p. I3317-I3318 (A).
- ⁶² Pièce P-216, p. 86; Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 76, p. I3323-I3325 (OF), p. I3317-I3318 (A).
- ⁶³ Témoignage de M. Éric Lafleur, Transcriptions, vol. 80, p. I4134-I4138 (OF), p. I4123-I4127 (A); Témoignage de M. Guertin, Transcriptions, vol. 82, p. I4596-I4600 (OF), p. I4584-I4588 (A); Témoignage de M. Michaud, Transcriptions, vol. 79, p. I3920-I3925 (OF), p. I3909-I3915 (A).
- ⁶⁴ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 75, p. I3189-I3192 (OF), p. I3173-I3176 (A).
- ⁶⁵ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 77, p. I3461-I3463 (OF), p. I3455-I3457 (A); vol. 78, p. I3743-I3744 (OF), p. I3730-I3732 (A).
- ⁶⁶ Témoignage de M. Michaud, Transcriptions, vol. 79, p. I3931 (OF), p. I3919-I3920 (A).
- ⁶⁷ Témoignage de M. Sauriol, Transcriptions, vol. 101, p. I8203-I8205 (OF), p. I8192-I8193 (A).
- ⁶⁸ Témoignage de M. Éric Lafleur, Transcriptions, vol. 80, p. I4236-I4237, I4065-I4067, I4070 (OF), p. I4216-I4217, I4061-I4063, I4065-I4066 (A).
- ⁶⁹ Témoignage de M. Éric Lafleur, Transcriptions, vol. 81, p. I4333-I4334 (OF), p. I4325-I4326 (A).
- ⁷⁰ Témoignage de M. Éric Lafleur, Transcriptions, vol. 80, p. I4182-I4183 (OF), p. I4167-I4168 (A); Pièce P-226, p. 173.
- ⁷¹ Témoignage de M. Éric Lafleur, Transcriptions, vol. 80, p. I4140-I4142 (OF), p. I4129-I4131(A).
- ⁷² Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 75, p. I3101-I3103 (OF), I3096-I3097 (A); vol. 78, p. I3762-I3763 (OF), p. I3748-I3749 (A).
- ⁷³ Pièce P-216(B), p. I9-20, I0-II.
- ⁷⁴ Pièce P-216(B), p. I0-II.
- ⁷⁵ Témoignage de M. Éric Lafleur, Transcriptions, vol. 81, p. I4337 (OF), p. I4329 (A).
- ⁷⁶ Témoignage de M. Davidson, Transcriptions, vol. 79, p. I3953 (OF), p. I3940-I3941 (A); Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 75, p. I3174-I3183 (OF), p. I3161-I3170 (A); Témoignage de M. Guertin, Transcriptions, vol. 81, p. I4408-I4410 (OF), p. I4396-I4398 (A).
- ⁷⁷ Témoignage de M. Guertin, Transcriptions, vol. 81, p. I4403-I4404 (OF), p. I4391-I4393 (A); Témoignage de M. Guertin, Transcriptions, vol. 82, p. I4579-I4580 (OF), p. I4568 (A).
- ⁷⁸ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 75, p. I3177 (OF), p. I3164 (A); Pièce P-428(A), p. 81-83.
- ⁷⁹ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 78, p. I3644-I3645 (OF), p. I3640-I3642 (A).
- ⁸⁰ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 75, p. I3187 (OF), p. I3171-I3172 (A); vol. 76, p. I3258-I3260 (OF), p. I3257-I3259 (A).
- ⁸¹ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 76, p. I3248-I3250 (OF), p. I3248-I3249 (A); Témoignage de M. Éric Lafleur, Transcriptions, vol. 80, p. I4041 (OF), p. I4039-I4040 (A).
- ⁸² Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 76, p. I3264-I3276 (OF), p. I3263-I3273 (A).
- ⁸³ Témoignage de M. Éric Lafleur, Transcriptions, vol. 80, p. I4021-I4022 (OF), p. I4021-I4022 (A).
- ⁸⁴ Témoignage de M. Éric Lafleur, Transcriptions, vol. 80, p. I4088-I4092, I4112-I4118 (OF), p. I4104-I4109 (A).
- ⁸⁵ Témoignage de M. Émond, Transcriptions, vol. 51, p. 8949-8952 (OF), p. 8949-8952 (A).

- ⁸⁶ Témoignage de M. Davidson, Transcriptions, vol. 79, p. 13971-13972 (OF), p. 13957 (A); (Pièce P-243(B), p. 167; Pièce P-243(C).)
- ⁸⁷ Témoignage de M. Davidson, Transcriptions, vol. 79, p. 13958 (OF), p. 13945 (A).
- ⁸⁸ Témoignage de M. Davidson, Transcriptions, vol. 79, p. 13973-13974 (OF), p. 13959 (A).
- ⁸⁹ Témoignage de M. Davidson, Transcriptions, vol. 79, p. 13976 (OF), p. 13958-13959 (A).
- ⁹⁰ Pièce P-243(B), p. 167.
- ⁹¹ Pièce P-243(C), p. 1.
- ⁹² Témoignage de M. Davidson, Transcriptions, vol. 79, p. 13976 (OF), p. 13961 (A).
- ⁹³ Pièce P-243(B), p. 171.
- ⁹⁴ Pièce P-243(B), p. 155-157, 159.
- ⁹⁵ Pièce P-243(C), p. 1, 6; Pièce P-243(B), p. 155-157, 159.
- ⁹⁶ Témoignage de M. Davidson, Transcriptions, vol. 79, p. 13971-13978, 13984-13987 (OF), p. 13956-13961, 13968-13971 (A).
- ⁹⁷ Témoignage de M. Davidson, Transcriptions, vol. 79, p. 13983-13984 (OF), p. 13968-13969 (A).
- ⁹⁸ Témoignage de M. Davidson, Transcriptions, vol. 79, p. 13985 (OF), p. 13969 (A); Pièce P-243(B), p. 168.
- ⁹⁹ Témoignage de M. Davidson, Transcriptions, vol. 79, p. 13956-13957, 13983 (OF), p. 13943-13944, 13967-13968 (A).
- ¹⁰⁰ Témoignage de M. Davidson, Transcriptions, vol. 79, p. 13983 (OF), p. 13967-13968 (A); Pièce P-243(B), p. 155-159.
- ¹⁰¹ Pièce P-243(B), p. 155.
- ¹⁰² Pièce P-243(B), p. 156.
- ¹⁰³ Pièce P-243(B), p. 157.
- ¹⁰⁴ Témoignage de M. Davidson, Transcriptions, vol. 79, p. 13986-13987 (OF), p. 13970-13971 (A).
- ¹⁰⁵ Pièce P-243(B), p. 166, 168, 171.
- ¹⁰⁶ Pièce P-217, p. 155, 158.
- ¹⁰⁷ Pièce P-217, p. 178.
- ¹⁰⁸ Pièce P-217, p. 2-24.
- ¹⁰⁹ Pièce P-217, p. 2-24.
- ¹¹⁰ Pièce P-217, p. 24.
- ¹¹¹ Témoignage de M. Jean Lafleur, Transcriptions, vol. 77, p. 13548-13555 (OF), p. 13533-13542 (A).
- ¹¹² Pièce P-217, p. 60.
- ¹¹³ Pièce P-217, p. 60.
- ¹¹⁴ Pièce P-217, p. 77-78.
- ¹¹⁵ Pièce P-217, p. 243, 181.
- ¹¹⁶ Pièce P-217, p. 103-105.
- ¹¹⁷ Pièce P-216(B), p. 4. Le contrat permettait à Lafleur Communication de facturer à TPSGC 100 000 \$ pour l'impression et jusqu'à 135 000 \$ pour la distribution. Pièce P-217, p. 60.
- ¹¹⁸ Pièce P-217, p. 60.
- ¹¹⁹ Témoignage de M. Guertin, Transcriptions, vol. 82, p. 14488-14497, 14580-14581 (OF), 14486-

- I4494, I4569 (A); Pièce P-217, addenda insérés après la p. 327.
- ¹²⁰ Pièce P-225(A), p. 120-131.
- ¹²¹ Pièce P-225(A), p. 138-155.
- ¹²² Pièce P-225(A), p. 52-64.
- ¹²³ Pièce P-225(A), p. 2-13.
- ¹²⁴ Pièce P-225(A), p. 66.
- ¹²⁵ Pièce P-225(A), p. 36.
- ¹²⁶ Pièce P-225(A), p. 64.
- ¹²⁷ Pièce P-225(A), p. 25.
- ¹²⁸ Pièce P-225(A), p. 67.
- ¹²⁹ Pièce P-225(A), p. 66.
- ¹³⁰ Pièce P-216(B), p. 19.
- ¹³¹ Pièce P-225(A), p. 67.
- ¹³² Voir par exemple les témoignages de M. Jean Lafleur, *Transcriptions*, vol. 78, p. 13763-13764 (OF), p. 13749 (A), et de M. Éric Lafleur, *Transcriptions*, vol. 81, p. 14299-14303 (OF), p. 14295-14299 (A).
- ¹³³ Témoignage de M. Davidson, *Transcriptions*, vol. 79, p. 14009-14010 (OF), p. 13991-13992 (A).
- ¹³⁴ Témoignage de M. Éric Lafleur, *Transcriptions*, vol. 80, p. 14255 (OF), p. 14232-14233 (A); vol. 81, p. 14301-14302 (OF), p. 14297-14298 (A).
- ¹³⁵ Pièce P-225(A), p. 67.
- ¹³⁶ Pièce P-225(A), p. 66.
- ¹³⁷ Témoignage de M. Éric Lafleur, *Transcriptions*, vol. 81, p. 14315 (OF), p. 14309-14310 (A).
- ¹³⁸ Pièce P-216(B), p. 20.
- ¹³⁹ Témoignage de M. Éric Lafleur, *Transcriptions*, vol. 81, p. 14316 (OF), p. 14310 (A).
- ¹⁴⁰ Témoignage de M. Jean Lafleur, *Transcriptions*, vol. 75, p. 13101-13103 (OF), 13096-13097 (A); vol. 78, p. 13762-13763 (OF), p. 13748-13749 (A).
- ¹⁴¹ Pièce P-215(A), p. 108.
- ¹⁴² Pièce P-429(A), p. 90.
- ¹⁴³ Pièce P-429(A), p. 90.
- ¹⁴⁴ Pièce P-429(A), p. 91.
- ¹⁴⁵ Pièce P-429(A), p. 93.
- ¹⁴⁶ Pièce P-429(A), p. 94; Pièce P-215(A), p. 21.

