

II

CHAPITRE II

LE RAPPORT DE NOVEMBRE 2003 DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

2.1

La genèse : mars 2002

En mars 2002, l'honorable Don Boudria, ministre de Travaux publics et services gouvernementaux Canada (TPSGC), demande à la vérificatrice générale de faire enquête sur trois contrats d'une valeur totale de 1,6 million de dollars que le Ministère a accordés à Groupaction Marketing Inc. en 1996, 1998 et 1999¹, respectivement, par le truchement de la Direction générale des services de coordination des communications (DGSCC). Ces contrats ont fait l'objet de nombreuses questions à la Chambre des communes et d'une vaste couverture médiatique.

Le 6 mai 2002, la vérificatrice générale informe le Ministre que sa vérification a révélé de graves carences à toutes les étapes du processus de gestion. Elle ajoute que ses constatations l'ont amenée à confier le dossier à la GRC. Elle lui annonce en outre qu'elle a décidé, après ce qu'elle a découvert, d'entreprendre

une vérification générale des activités publicitaires et de commandites du gouvernement du Canada depuis 1997².

Comme suite à ce premier rapport de la vérificatrice générale, le Premier ministre Chrétien s'adresse à la Chambre des communes le 23 mai 2002 pour annoncer un plan d'action en huit points comprenant des modifications à la loi qui régit le financement des partis politiques et des candidats aux élections³. Dans son discours, il dit qu'« il semble que des erreurs ont été commises ». Il n'entre pas alors dans les détails car il ne les connaît pas et parce que la police et la vérificatrice générale sont en train de procéder à une enquête⁴. Son intention est de donner à la population l'assurance que le gouvernement fait le nécessaire pour redresser la situation, et que la vérificatrice générale et la police s'en chargeront efficacement⁵.

Au moment où la vérificatrice générale annonce son intention de se livrer à une vérification exhaustive du Programme de commandites, elle a l'impression que le programme a vu le jour en 1997, à peu près au moment où la DGSCC a été créée au sein de TPSGC⁶. Nous savons aujourd'hui que, dès 1995, le gouvernement avait lancé certaines initiatives de commandites par l'entremise du prédécesseur de la DGSCC, le Secteur de la publicité et de la recherche sur l'opinion publique (SPROP), et que ce qu'on appelle aujourd'hui le Programme de commandites a en fait débuté au printemps de 1996⁷.

Comme les activités publicitaires du gouvernement étaient aussi gérées par la DGSCC, c'est-à-dire le service également responsable de la gestion du Programme de commandites, la vérificatrice générale entreprend en même temps une vérification des activités publicitaires du gouvernement fédéral⁸. Dans chaque cas, la vérification ne portera que sur la période allant de novembre 1997, date de création de la DGSCC, à 2001.

Au cours de son travail, la vérificatrice générale découvre que le Programme de commandites a déjà fait l'objet d'une vérification interne par TPSGC en 2000, laquelle a révélé de graves carences administratives que TPSGC a tenté de corriger⁹. Des problèmes similaires avaient été découverts lors d'une vérification antérieure des activités publicitaires du gouvernement effectuée

par la firme de vérificateurs externes Ernst & Young en 1996¹⁰. Je reviendrai sur ces vérifications dans le chapitre VII de ce rapport.

La vérificatrice générale constate que le Programme de commandites a été créé en réponse aux préoccupations suscitées par le manque de visibilité du gouvernement fédéral au Canada et, surtout, au Québec. Les commandites sont l'un des outils envisagés pour rehausser cette visibilité. En contrepartie de l'aide financière que le gouvernement du Canada leur consentira pour des événements culturels et communautaires, des organismes assureront la visibilité du gouvernement fédéral, par exemple en affichant pendant ces événements et sur leur matériel promotionnel le mot-symbole « Canada » ou d'autres symboles comme le drapeau du Canada. Les commandites sont destinées à rehausser l'image du gouvernement fédéral par son association avec des événements populaires dans des domaines tels que le sport, les loisirs et la culture¹¹.

2.2

Le résumé des conclusions de la vérificatrice générale

Dans son Rapport de novembre 2003, la vérificatrice générale exprime de vives critiques sur la façon dont le gouvernement a administré le Programme de commandites. Dans un chapitre intitulé « Points saillants globaux », elle résume ainsi ses conclusions¹² :

- I. Nous avons constaté que le gouvernement fédéral a mené le Programme de commandites en faisant peu de cas du Parlement, de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, des règles et des règlements sur la passation des marchés, de la transparence et de l'optimisation des ressources. Ces arrangements — qui supposaient de multiples opérations avec de multiples entreprises, de fausses factures et de faux contrats, voire aucun contrat écrit — semblent avoir été conçus de manière à verser des commissions à des agences de communications, tout en cachant la source des fonds et la vraie nature des opérations.

2. Nous avons constaté un non-respect généralisé des règles de passation des contrats dans la gestion du Programme de commandites du gouvernement fédéral, et ce, à toutes les étapes du processus. On a ignoré ou violé les règles établies pour la sélection des agences de communications, la gestion des contrats, la mesure et la communication de l'information sur les résultats. En raison de l'effondrement quasi total des mécanismes de surveillance et des contrôles essentiels, ces violations n'ont pas été décelées, ni prévenues ni signalées, et ce, pendant plus de quatre ans. Au cours de cette période, le Programme a coûté aux contribuables 250 millions de dollars, dont plus de 100 millions de dollars en honoraires et commissions versés à des agences de communications.
3. Les fonctionnaires ont aussi violé les règles établies pour la sélection des agences de communications aux fins des activités de publicité du gouvernement. La manière dont la plupart des agences ont été choisies ne respectait pas les exigences de la politique du gouvernement sur les marchés. Dans certains cas, nous n'avons trouvé aucune preuve qu'il y ait même eu un processus de sélection.

Le chapitre 4 de son Rapport est consacré aux activités publicitaires du gouvernement du Canada. Elle y formule des critiques sur les pratiques de gestion déficientes des fonctionnaires, en prenant bien soin de préciser que ses commentaires et critiques ne s'adressent pas aux personnes à qui le gouvernement a accordé des contrats de services publicitaires¹³.

Devant la Commission, la vérificatrice générale et ses collaborateurs ont décrit ainsi les objectifs de leur vérification¹⁴ :

- vérifier si le gouvernement avait exercé un contrôle adéquat du Programme de commandites, de la recherche sur l'opinion publique et des activités publicitaires;
- vérifier si le Programme et les activités avaient fait l'objet de rapports adéquats au parlement;

- vérifier dans quelle mesure le gouvernement avait pris des mesures correctives suite aux vérifications et examens antérieurs.

Les organisations visées par la vérification étaient la DGSCC et Communication Canada, qui lui a succédé, ces deux organismes étant considérés comme les principaux responsables de la gestion du Programme de commandites, ainsi que les deux organismes centraux exerçant une fonction de supervision, c'est-à-dire le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau du Conseil privé. La vérification a aussi porté sur les organismes gouvernementaux et les sociétés d'État ayant reçu de l'argent du gouvernement par le biais du Programme de commandites¹⁵.

La vérificatrice générale a tiré de sa vérification huit grandes conclusions que l'on peut résumer comme suit :

1. *Le rôle du Parlement n'a pas été respecté* dans la mesure où celui-ci n'a pas été informé de l'existence et des objectifs du Programme de commandites¹⁶. Le gouvernement n'avait donné aucune instruction ni orientation quant à la manière dont le programme devait être mis en oeuvre, et il n'avait fourni aucun plan stratégique. D'ailleurs, la vérificatrice générale a été incapable de déterminer comment et par qui avait été prise la décision de créer ce programme. On ne trouve aucune mention du Programme de commandites dans les rapports de rendement de TPSGC au Parlement avant 2001. La vérificatrice générale a estimé que le Programme de commandites aurait dû être explicitement mentionné dans ces rapports, étant donné son importance¹⁷.
2. *Il y a eu effondrement des mécanismes de contrôle internes*, en partie parce que les méthodes de passation des marchés et de paiement suivies par la DGSCC enfreignaient les principes fondamentaux de séparation des fonctions et de supervision. Essentiellement, les administrateurs de ministères sont tenus, au titre de l'article 32 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et des politiques du Conseil du Trésor, de s'assurer que l'achat, la demande de paiement et l'attestation nécessaire au paiement au titre de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*,

sont des fonctions clairement distinctes devant être exécutées par des personnes différentes. Ceci n'a pas été respecté¹⁸.

Les employés de la DGSCC ont indiqué aux représentants du Bureau du vérificateur général du Canada que M. Guité, le directeur exécutif de la DGSCC, prenait, sans leur participation, les décisions concernant les événements à commanditer, les sommes à y consacrer et les agences à recruter. Il discutait avec des membres du cabinet du Ministre ou du cabinet du Premier ministre, puis ordonnait à ses employés de préparer des demandes de contrats et de les envoyer aux responsables de l'approvisionnement aux fins d'exécution. Le directeur exécutif approuvait ensuite les paiements aux agences de communication retenues. La concentration de toutes ces fonctions dans les mains d'un seul fonctionnaire constituait une grave irrégularité. La vérificatrice générale a également constaté que le Programme de commandites était géré sans lignes directrices écrites, et que les décisions concernant les événements à commanditer et les sommes à accorder à titre de commandites semblaient être prises de manière arbitraire, au cas par cas¹⁹.

3. *Il y a eu des problèmes dans le choix des agences.* Selon la politique du gouvernement sur les marchés, notamment l'Appendice Q²⁰ régissant le choix et les agences de publicité, les fournisseurs auraient dû être choisis à la faveur d'un processus concurrentiel²¹ selon une procédure qui, bien souvent, n'a pas été suivie²².

Jusqu'en 2001, TPSGC a eu recours pour les contrats de commandites à des agences de communication inscrites sur trois listes de fournisseurs préqualifiés pour d'autres raisons. Deux de ces listes avaient été dressées en 1995 et la troisième, en 1997. Aucune des agences figurant sur les trois listes de fournisseurs préqualifiés n'avait été choisie en respectant le processus de compétition exigé. Dans chaque cas, il y avait eu de graves irrégularités²³.

4. *Les dossiers étaient mal documentés.* L'article I2.3.I de la politique du gouvernement sur la passation des marchés dispose que²⁴ :

Les dossiers des achats doivent être établis et structurés de manière à faciliter la surveillance au moyen d'une liste de vérification complète qui renferme des détails au sujet des marchés liés aux décisions et aux communications pertinentes, y compris l'identification des fonctionnaires et des autorités approuvant les marchés.

La vérificatrice générale a constaté un manque général de documentation dans les dossiers, qui ne contenaient généralement aucune évaluation du mérite des projets (et il n'y avait d'ailleurs aucun critère d'évaluation du mérite) ni aucun document justifiant le niveau de financement accordé. Elle a constaté une absence générale de plans de visibilité et d'analyse des résultats qui auraient permis de juger de l'optimisation des ressources²⁵.

5. *Des modifications étaient apportées de manière irrégulière.* La vérificatrice générale a constaté que 21 p. 100 des dossiers vérifiés avaient été modifiés sans justification ni indication que ces modifications correspondaient au meilleur intérêt du gouvernement²⁶.
6. *De graves problèmes ont été constatés au sujet de l'attestation des paiements qui aurait dû être donnée en vertu de l'article 34.* Certes, les dossiers de commandites contenaient invariablement une signature attestant que les critères de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* avaient été respectés mais, dans bien des cas, la vérificatrice générale n'a pas trouvé dans les dossiers suffisamment de preuves à cet égard. Certains paiements ont été faits sur la base de factures forfaitaires sans aucun justificatif, ou sans aucune indication de la personne ayant fait le travail ni d'analyse des résultats montrant que l'événement commandité avait effectivement eu lieu et que le gouvernement avait obtenu la visibilité pour laquelle il avait payé. Dans bien des cas, le dossier ne contenait qu'un contrat et une facture²⁷.

7. *Les commissions et frais de production étaient excessifs.* La vérificatrice générale a constaté que, sur les 250 millions de dollars de dépenses du Programme de commandites, plus de 100 millions ont été payés à des agences de communication à titre de frais de production et de commissions. Cette somme peut globalement être ventilée de la manière suivante : 16,9 millions de dollars de commissions d'agence, à raison de 12 p. 100 de la valeur des commandites; 4,3 millions de dollars de commissions d'agence de coordination, à raison de 3 p. 100 de la valeur des commandites; et 85,4 millions de dollars de frais de production. Ce sont les 85,4 millions de dollars de frais de production qui ont suscité des préoccupations particulières chez la vérificatrice générale. Cette somme comprenait des fonds dépensés dans le cadre de contrats de sous-traitance, et les documents figurant dans les dossiers ne lui permettaient pas de savoir si d'autres commissions avaient été facturées dans ces contrats de sous-traitance. Bien que le gouvernement ait sans doute obtenu quelque chose en contrepartie des commissions et frais payés, il n'y avait guère d'informations les justifiant²⁸.

Dans son témoignage, la vérificatrice générale a convenu que le problème ne concernait pas vraiment les commissions en elles-mêmes. Le Programme avait été conçu de manière que les agences de communication en assurent le gros de l'administration en donnant des conseils sur les événements à commanditer, en se chargeant des détails administratifs et en s'assurant que la visibilité requise était fournie. Ce qui la préoccupait, c'était les sommes facturées à titre de frais de production qui auraient normalement dû faire partie de la commission de 12 p. 100. À son avis, cette commission aurait dû correspondre à des frais de gestion payés pour gérer toute l'activité et, s'il y avait eu des frais de production en plus, ils n'auraient dû être facturés que dans des cas exceptionnels²⁹.

8. *La politique du gouvernement sur les paiements de transfert n'a pas été respectée.* La dernière critique de la vérificatrice générale concernait la commandite de sociétés d'État et d'organismes tels que Via Rail, la Société canadienne des postes, la Banque de développement du Canada et la GRC. Durant son travail de vérification, elle a pris connaissance d'arrangements entre TPSGC et les agences de communication pour transférer des fonds de commandites à ces sociétés et organismes. TPSGC n'a pas négocié de contrats directement avec les sociétés d'État auxquelles il transférait des fonds mais a plutôt passé des contrats avec les agences de communication auxquelles il avait payé des commissions pour transférer l'argent aux sociétés ou organismes concernés³⁰. Selon la vérificatrice générale, ces transferts constituaient une transgression de l'intention de la Politique sur les paiements de transfert dont l'objectif est de s'assurer que l'on n'utilise pas de subventions, de contributions ou d'autres paiements de transfert pour financer indirectement les dépenses d'exploitation ou besoins en capital d'une société d'État³¹.

Pour la vérificatrice générale, si une société d'État ou un organisme a besoin de fonds supplémentaires, il lui faut soumettre une demande particulière au Parlement pour faire approuver un budget supplémentaire. Agir autrement revient à contourner les mécanismes parlementaires de contrôle et de supervision³².

En outre, la valeur du service reçu par le gouvernement en contrepartie des commissions versées pour transférer ces fonds de TPSGC aux sociétés d'État ou organismes concernés a été minime, voire nulle³³.

Le rapport de la vérificatrice contient plusieurs études de cas qui illustrent ces constatations de manière particulièrement éclatante³⁴.

La vérification des activités publicitaires du gouvernement du Canada avait pour objet de déterminer si, dans la passation des contrats de services de publicité, le gouvernement fédéral avait veillé à

l'optimisation des ressources en utilisant un processus transparent et donnant un accès équitable aux fournisseurs. Il s'agissait également de déterminer si les ministères avaient veillé à concevoir leurs campagnes de publicité de manière à obtenir les résultats attendus et s'il y avait une approche centralisée à l'égard des activités de publicité et de leur coordination³⁵.

En conclusion générale, la vérificatrice générale a constaté que le gouvernement du Canada n'a pas respecté son obligation d'offrir aux fournisseurs un accès équitable aux contrats publics et d'optimiser ses ressources en choisissant les agences de publicité. Elle a également constaté que la plupart des agences de publicité choisies pour fournir des services aux divers ministères ayant besoin de leur aide l'avaient été en dérogation des exigences de la politique du gouvernement sur la passation des marchés³⁶. Toute la preuve déposée devant la Commission au sujet des contrats de publicité, y compris le rapport de Kroll, Lindquist Avey (le Rapport Kroll – Vérification juridicomptable – qui constitue un volume séparé joint au présent rapport), concorde avec les constatations de la vérificatrice générale.

Dans son Rapport, la vérificatrice générale note de graves carences concernant essentiellement le Programme de commandites mais aussi les activités générales de publicité du gouvernement du Canada. Ses conclusions reposent sur sa vérification des livres et registres du gouvernement du Canada et sur des entrevues de fonctionnaires. Toutefois, il y avait des limites aux recherches qu'elle pouvait faire à ce sujet.

2.3

La portée supplémentaire d'une commission d'enquête

La Commission d'enquête a bénéficié de nombreux pouvoirs que ne possède pas le Bureau du vérificateur général. Ainsi, elle a pu ordonner la production de documents de tierces parties et contraindre des témoins de l'intérieur et de l'extérieur du gouvernement à déposer sous serment, qu'ils aient été

portés ou non à coopérer avec les procureurs. Cela lui a permis d'effectuer un examen plus exhaustif des carences décrites dans le Rapport de la vérificatrice générale. Comme je l'ai déjà indiqué, tout ce que la Commission d'enquête a appris tend à confirmer les conclusions figurant dans le Rapport de la vérificatrice générale sur le Programme de commandites et les activités publicitaires du gouvernement, à ceci près que, dans bien des cas, les irrégularités et fautes de gestion qu'elle a décrites étaient en réalité pires et plus répandues que ce qu'elle avait pu constater ou imaginer, notamment en ce qui concerne les commandites.

Il n'est pas nécessaire de répéter ici ce que la vérificatrice générale a dévoilé dans son Rapport, d'autant plus que le lecteur intéressé pourra en lire les chapitres 3 et 4 qui sont joints à l'appendice B de mon rapport. Il convient toutefois de souligner que le but d'une vérification est de vérifier si les livres et dossiers d'un organisme sont tenus comme il se doit et reflètent bien sa situation financière et ses résultats. Il s'agit aussi de vérifier si la gestion de l'organisme est conforme aux lois, règlements et politiques établis ou s'il y a eu mauvaise gestion. Dans des cas extrêmes, la vérification peut révéler des actes criminels. Les vérifications ne seraient pas nécessaires si les responsables des organismes pouvaient supposer que chacun de leurs employés est parfaitement compétent et honnête et ne commet jamais d'erreur. Autrement dit, la fonction de vérification est nécessaire parce qu'il arrive que les gens commettent des erreurs, soient incompetents ou soient malhonnêtes. Une bonne gestion exige que l'on anticipe, envisage et décourage de telles éventualités.

Avant de décrire ce qui a dérapé, il est important d'examiner la structure, l'organisation et le fonctionnement du gouvernement fédéral canadien et de voir comment un « bon gouvernement » est censé fonctionner. Tel est le propos du chapitre suivant.

Notes du chapitre II

-
- ¹ Témoignage de Mme Fraser, Transcriptions, vol. I, p. 43 (OA), p. 46 (F); Pièce P-I(B), p. II-12.
- ² Pièce P-I(B), § II-12.
- ³ Pièce P-210(D), p. 754.
- ⁴ Témoignage de M. Chrétien, Transcriptions, vol. 72, p. 12641 (OF), p. 12625-12626 (A), Pièce P-210(D), p. 754-759.
- ⁵ Témoignage de M. Chrétien, Transcriptions, vol. 72, p. 12641-12645 (OF), p. 12626-12629 (A).
- ⁶ Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport de la vérificatrice générale à la Chambre des Communes : Vérification à l'échelle gouvernementale des activités de commandite, de publicité et de recherche sur l'opinion publique* (Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2003), chapitre 3, § 3.6.
- ⁷ L'histoire récente des initiatives de commandites est traitée en plus de détails au chapitre IV du présent rapport.
- ⁸ Pièce JC-10, onglet 3.
- ⁹ Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport de la vérificatrice générale à la Chambre des Communes : Vérification à l'échelle gouvernementale des activités de commandite, de publicité et de recherche sur l'opinion publique* (Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2003), chapitre 3, § 3.95.
- ¹⁰ Pièce P-3(A), onglet 3.
- ¹¹ Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport de la vérificatrice générale à la Chambre des Communes : Vérification à l'échelle gouvernementale des activités de commandite, de publicité et de recherche sur l'opinion publique* (Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2003), chapitre 3, § 3.5-3.7, 3.14.
- ¹² Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport de la vérificatrice générale à la Chambre des Communes : Vérification à l'échelle gouvernementale des activités de commandite, de publicité et de recherche sur l'opinion publique* (Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2003), chapitre 3, § 3.1.
- ¹³ 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, § 4.1, 4.6.
- ¹⁴ Témoignage de Mme Fraser, Transcriptions, vol. I, p. 58 (OA), p. 62 (F); Pièce P-I(B), p. 17-18.
- ¹⁵ Témoignage de M. Campbell, Transcriptions, vol. I, p. 61-62 (OA), p. 66-67 (F); Pièce P-I(A), p. 15-16.
- ¹⁶ Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport de la vérificatrice générale à la Chambre des Communes : Vérification à l'échelle gouvernementale des activités de commandite, de publicité et de recherche sur l'opinion publique* (Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2003), chapitre 3, § 3.100.
- ¹⁷ Témoignage de Mme Fraser, Transcriptions, vol. I, p. 95-102 (OA), p. 101-108 (F).
- ¹⁸ Pièce P-I(A), p. 26.
- ¹⁹ Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport de la vérificatrice générale à la Chambre des Communes : Vérification à l'échelle gouvernementale des activités de commandite, de publicité et de recherche sur l'opinion publique* (Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2003), chapitre 3, § 3.20-3.23, 3.120-3.122; Pièce P-I(B), p. 30.

- ²⁰ Voir la partie 5.3 du chapitre V qui décrit plus en détail l'Appendice Q et les circonstances de son adoption.
- ²¹ Témoignage de M. Minto, Transcriptions, vol. I, p. 116-117 (OA), p. 123-124 (F); Pièce P-I(B), p. 28-29.
- ²² *Bureau du vérificateur général du Canada, Rapport de la vérificatrice générale à la Chambre des Communes : Vérification à l'échelle gouvernementale des activités de commandite, de publicité et de recherche sur l'opinion publique* (Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2003), chapitre 3, § 3.49-3.54; chapitre 4, § 4.20-4.31.
- ²³ Témoignage de M. Minto, Transcriptions, vol. I, p. 124-126 (OA), p. 130-132 (F); Pièce P-I(B), p. 31-32.
- ²⁴ Témoignage de M. Minto, Transcriptions, vol. I, p. 133-134 (OA), p. 139-140 (F).
- ²⁵ Témoignage de M. Minto, Transcriptions, vol. I, p. 134-136 (OA), p. 140-142 (F); Pièce P-I(B), p. 35.
- ²⁶ Témoignage de M. Minto, Transcriptions, vol. I, p. 150-151 (OA), p. 156-157 (F); Pièce P-I(B), p. 35.
- ²⁷ Témoignage de M. Minto, Transcriptions, vol. I, p. 137-138 (OA), p. 143-144 (F); Pièce P-I(B), p. 40-42.
- ²⁸ Témoignage de M. Minto, Transcriptions, vol. I, p. 152-157 (OA), p. 158-164 (F); Témoignage de Mme Fraser, Transcriptions, vol. 2, p. 294 (OA), p. 313 (F); Pièce P-I(B), p. 31-37.
- ²⁹ Témoignage de Mme Fraser, Transcriptions, vol. 2, p. 329-331 (OA), p. 332-334 (F).
- ³⁰ *Bureau du vérificateur général du Canada, Rapport de la vérificatrice générale à la Chambre des Communes : Vérification à l'échelle gouvernementale des activités de commandite, de publicité et de recherche sur l'opinion publique* (Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2003), chapitre 3, § 3.43.
- ³¹ Témoignage de M. Minto, Transcriptions, vol. I, p. 163-166 (OA), p. 170-174 (F); Témoignage de Mme Fraser et Mr. Minto, Transcriptions, vol. I, p. 67-76 (OA), p. 73-82 (F); Pièce P-I(B), p. 42-46; Pièce P-2(A), onglet I7; *Bureau du vérificateur général du Canada, Rapport de la vérificatrice générale à la Chambre des Communes : Vérification à l'échelle gouvernementale des activités de commandite, de publicité et de recherche sur l'opinion publique* (Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2003), chapitre 3, § 3.43.
- ³² Témoignage de Mme Fraser, Transcriptions, vol. I, p. 108-111 (OA), p. 115-117 (F).
- ³³ *Bureau du vérificateur général du Canada, Rapport de la vérificatrice générale à la Chambre des Communes : Vérification à l'échelle gouvernementale des activités de commandite, de publicité et de recherche sur l'opinion publique* (Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2003), chapitre 3, § 3.35.
- ³⁴ *Bureau du vérificateur général du Canada, Rapport de la vérificatrice générale à la Chambre des Communes : Vérification à l'échelle gouvernementale des activités de commandite, de publicité et de recherche sur l'opinion publique* (Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2003), chapitre 3, p. 12-23.
- ³⁵ Pièce P-I(B), p. 75.
- ³⁶ *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, § 4.24-4.31.

