

CHAPITRE IV

## LES ORIGINES DU PROGRAMME DE COMMANDITES

Voyons maintenant comment le gouvernement a organisé la gestion de ses activités publicitaires et du Programme de commandites à partir de l'élection d'un nouveau gouvernement en novembre 1993, le Parti libéral du Canada ayant remporté la majorité des sièges à la Chambre des communes sous la gouverne du très honorable Jean Chrétien

### 4.1

#### L'évolution de la gestion des services de publicité à TPSGC

Avant l'élection du gouvernement Chrétien en 1993, c'est le Groupe de gestion de la publicité (GGP), organisation faisant partie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et dirigée par Joseph Charles Guité, qui gère les activités publicitaires du gouvernement. À un moment donné, le GGP change de nom et devient la Direction de la publicité et de la recherche sur l'opinion publique (DPROP) puis, un an ou deux plus tard, le

Secteur de la publicité et de la recherche sur l'opinion publique (SPROP), toujours sous la direction de M. Guité<sup>1</sup>. Ces changements ne s'accompagnent toutefois pas de modifications structurelles importantes. Dans ce rapport, j'utiliserai à l'occasion le sigle SPROP pour décrire les diverses organisations dirigées par M. Guité avant la création de la Direction générale des services de coordination des communications (DGSCC) en 1997.

Le GGP et le SPROP n'ont jamais été de grosses organisations. En 1994, on n'y trouve que 16 employés environ, dont cinq seulement s'occupent de publicité, les autres se consacrant à des recherches sur l'opinion publique ou à d'autres activités. Les cinq personnes qui s'occupent principalement de publicité sont le directeur, M. Guité, son adjointe Andrée LaRose, responsable de la procédure de sélection des agences, Huguette Tremblay, qui travaille de façon continue auprès de M. Guité en exerçant diverses fonctions de 1987 à août 1999, date à laquelle M. Guité quitte la fonction publique, Denyse Paquette, l'adjointe de M. Guité, et Mario Parent, qui s'occupe principalement du processus de passation des marchés. D'autres employés, comme Allan Cutler, Marie Maltais, Evelyn Marcoux, Paul Lauzon et David Myer, viendront dans l'organisation au fil des ans et la quitteront. Quelques-uns essayeront, mais en vain, de proposer des réformes ou de remédier au profond laxisme avec lequel M. Guité dirige son service<sup>2</sup>.

Jusqu'à novembre 1994, la fonction de passation des marchés, indispensable aux activités du SPROP, relève d'une division distincte de TPSGC : le Secteur des relations publiques et des marchés de services d'imprimerie (SRPMSI). Or, cette situation a entraîné des conflits entre le personnel du SRPMSI et M. Guité qui était généralement irrité par les lenteurs administratives et toute la procédure bureaucratique qui caractérisait l'émission des contrats<sup>3</sup>. Il était fier de sa réputation de personne « axée sur les résultats », capable de prendre des raccourcis dans la procédure administrative.

Le 21 novembre 1994, M. Guité adresse à son supérieur de l'époque, le sous-ministre adjoint Richard Neville, une lettre dans laquelle il lui fait part des frictions constantes qu'il a avec le SRPMSI à cause de la lenteur avec laquelle ce service établit les contrats. Il propose plusieurs options pour remédier au

problème. Sa principale recommandation est de préciser clairement au SRPMSI qu'il doit émettre les contrats de publicité sans tarder une fois que son groupe a approuvé les demandes. Sa deuxième option est de déléguer le pouvoir de passation des marchés au ministère client, sous réserve de l'approbation préalable de son groupe. La troisième option consiste à confier la fonction de passation de marchés à sa propre organisation, le SPROP<sup>4</sup>.

En dépit de la préférence exprimée par M. Guité pour la première option<sup>5</sup>, c'est la troisième que retiennent ses supérieurs, et le SPROP est donc maintenant chargé à la fois de la sélection des agences et du processus d'approvisionnement, y compris de la signature des contrats<sup>6</sup>. Son service ayant obtenu le plein contrôle du processus de passation des marchés, M. Guité peut laisser libre cours à sa conviction, qui a été évidente pour la Commission, qu'il n'est pas nécessaire de s'embarrasser de toute une procédure bureaucratique et concurrentielle pour octroyer des contrats. C'est apparemment à partir de ce moment qu'il se sent libre de passer outre aux exigences de l'Appendice Q de la politique et des lignes directrices du gouvernement en matière de passation des marchés, approuvées par le Conseil du Trésor. Cet appendice, qui concerne la publicité et les sondages d'opinion publique, n'est entré en vigueur que quelque six mois plus tôt. L'importance de l'Appendice Q et l'opinion de M. Guité sur le processus concurrentiel pour l'octroi des contrats de publicité font l'objet du chapitre V de ce rapport.

Dans son témoignage, M. Neville admet qu'il n'était pas normal de confier aux mêmes personnes au sein du même groupe la responsabilité des achats, de l'octroi des contrats et du choix des agences. Toutefois, il ne se souvient pas que quiconque ait soulevé la question lors des entretiens avec le sous-ministre Ranald Quail sur le transfert éventuel au SPROP de la fonction de passation des marchés.

Quand cette fonction de passation de marchés est confiée au SPROP, Allan Cutler, qui s'en occupait auparavant au SRPMSI, doit passer au SPROP, où il relève de M. Guité, ce qui entraîne des difficultés. M. Cutler estime que la passation des marchés doit s'effectuer dans le strict respect de la politique du Conseil du Trésor, y compris des exigences de l'Appendice Q, et il est

réticent à exercer ses fonctions comme le souhaite M. Guité. Cette situation débouche sur un conflit que je décrirai plus en détail au chapitre VII; disons simplement ici que M. Cutler cessera en fait de travailler au SPROP<sup>7</sup>, laissant ainsi les coudées franches à M. Guité. À partir de ce moment, plus aucun employé n'osera contester son autorité.

En juillet 1995, un remaniement interne est effectué à TPSGC. Le SPROP passe sous la responsabilité d'un autre sous-ministre adjoint, James Stobbe. Ses nouvelles fonctions mettent M. Stobbe mal à l'aise car il n'a aucune expérience de la publicité ou des communications, ni de l'achat de ce genre de services<sup>8</sup>. Il a donc tendance à se fier à l'opinion et aux décisions de M. Guité en la matière, exigeant seulement que celui-ci l'informe, ainsi que le sous-ministre, de ses décisions. Celles-ci ne seront jamais contestées car M. Stobbe, tout comme M. Quail, sait que M. Guité est en contact direct avec le Cabinet du Premier ministre et, à partir de juin 1997, avec le ministre de TPSGC, l'honorable Alfonso Gagliano<sup>9</sup>. Du fait de ces contacts directs et de cet accès exceptionnel, M. Guité échappe à toutes fins utiles à leur contrôle.

Après la nomination de M. Gagliano au poste de ministre de TPSGC, M. Guité est promu et on lui confie de nouvelles responsabilités avec la création de la DGSCC en novembre 1997. M. Quail expliquera dans son témoignage que l'objectif de la création de la DGSCC était de rationaliser les activités, d'améliorer la prestation des services et d'éliminer le double emploi, tout cela dans le but de réduire le budget de TPSGC dans le cadre de l'Examen des programmes. La DGSCC regroupe donc en son sein, sous la direction de M. Guité, le SRPMSI, le SPROP et diverses autres fonctions de TPSGC. M. Guité se retrouve soudainement directeur exécutif d'une organisation beaucoup plus vaste composée d'environ 220 employés à temps plein<sup>10</sup>.

Toutefois, c'est seulement le même petit groupe de fonctionnaires qui continue de gérer les contrats de publicité et de commandites. Tous les témoins s'accordent à dire que, dans ce contexte, M. Guité préférait prendre lui-même la plupart des décisions et n'était guère enclin à déléguer ses pouvoirs. Mme LaRose témoignera qu'on pouvait dire que la petite équipe de la DGSCC qui s'occupait des commandites fonctionnait à l'improvisation

et ne s'embarrassait guère de procédures administratives, de structure ou d'organisation<sup>11</sup>. Toutes les personnes travaillant pour M. Guité sur les dossiers de commandites étaient censées s'occuper d'un peu tout. Il préférait tout contrôler de près. En substance, les contrats de commandites ne sortaient pas des mains d'un petit groupe dont faisaient partie Andrée LaRose, Huguette Tremblay, Denyse Paquette, Paul Lauzon et Mario Parent, qui faisaient tous ce que M. Guité leur disait de faire, même si ce n'était pas conforme à la politique du Conseil du Trésor, à l'Appendice Q ou à la *Loi sur la gestion des finances publiques*<sup>12</sup>. Les choses se passaient dans un climat de secret, seuls les membres du cercle d'initiés étant informés des décisions que M. Guité annonçait sans explication. Les procédures administratives étaient très lâches et on partageait peu l'information<sup>13</sup>.

À divers moments, d'autres employés sont arrivés à la DGSCC pour y travailler pendant des durées variables sur des questions de commandites. Ainsi, Marie Maltais arrive en mai 1998 comme directrice générale de la Coordination des communications stratégiques, décidée à mettre de l'ordre dans une organisation manifestement dénuée de toute structure. Elle rencontre Huguette Tremblay et Denyse Paquette qui sont censées lui faire rapport chaque semaine, et elle leur explique qu'il faut mettre de l'ordre dans les dossiers de commandites et documenter correctement les contrats. Rien ne se passe; les rencontres hebdomadaires n'ont tout simplement jamais lieu et elle commence à comprendre que ce petit groupe ne voit aucune raison de modifier la manière désorganisée dont il a toujours géré ses dossiers<sup>14</sup>. Pour répondre aux demandes exprimées par des employés préoccupés, Mme Maltais essaie d'organiser des séances de formation et des ateliers avec des personnes ayant l'expérience de la gestion des projets de commandites. À trois reprises, cependant, M. Guité annule les séances en déclarant qu'il ne veut pas de discussions de groupe sur les commandites<sup>15</sup>. Finalement, Mme Maltais jette l'éponge et, en janvier 1999, passe au Bureau d'information du Canada (BIC), puis à la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

Le même sort attend Evelyn Marcoux, qui passe environ 18 mois à la DGSCC. En théorie, elle est censée être le bras droit de M. Guité, mais elle ne recevra aucune coopération de sa part. Elle essaiera en vain d'avoir des

rencontres avec lui. Finalement, il lui retirera tout pouvoir quand elle se mettra à poser trop de questions<sup>16</sup>.

David Myer est nommé directeur général des Achats à la DGSCC en juin 1998, mais il se rend rapidement compte que les contrats de commandites ne bénéficient pas du même traitement que les autres fonctions d'approvisionnement. Quand il demande à M. Guité d'appliquer le même traitement à tous les achats, sa demande est rejetée. Dans les faits, M. Myer sera tenu à l'écart des questions de commandites sauf lors des absences de M. Guité, où il signera les documents à sa place, y compris les attestations requises pour les paiements en vertu de l'article 34 de la LGFP<sup>17</sup>. Il viendra à le regretter par la suite<sup>18</sup>.

## 4.2

### Le contexte financier

Les initiatives en faveur de l'unité nationale et de ce qu'on appellera par la suite le Programme de commandites sont lancées à une époque marquée par d'importantes compressions budgétaires. Le gouvernement fait alors un effort concerté pour réduire son déficit opérationnel en comprimant les dépenses à tous les niveaux.

Quand le gouvernement de M. Chrétien arrive au pouvoir en 1993, l'une de ses priorités est de réduire le déficit annuel et, plus généralement, de redresser les finances de l'État. La situation que décrira le très honorable Paul Martin dans son témoignage est grave : 34,5 p. 100 du budget fédéral est affecté au service de la dette. En 1993, la dette de l'État atteint environ 487 milliards de dollars, dont 27,5 p. 100 environ sont détenus par des étrangers. Depuis lors, le pourcentage de la dette extérieure a été ramené à moins de 13 p. 100. Il était particulièrement important de réduire cette dette extérieure, car elle exposait le Canada à beaucoup de pression de la part de la communauté financière internationale. Quand M. Martin devient le ministre des Finances de M. Chrétien en 1993, il craint sérieusement que les prêteurs étrangers retirent leur appui au gouvernement canadien et l'obligent à relever les taux d'intérêt, ce qui ne ferait qu'aggraver le déficit.

Le déficit annuel, qui avait atteint 42 milliards de dollars en 1993, sera éliminé à partir de 1998. Le gouvernement aura donc réussi à équilibrer le budget de l'État et commencera à réduire la dette globale du pays<sup>19</sup>.

La réduction puis l'élimination du déficit ont été le résultat d'une compression radicale des dépenses et d'un exercice intitulé « Examen des programmes » qui n'a épargné aucun aspect du gouvernement. Il a été lancé par le ministre des Finances, M. Martin, qui a annoncé à tous les ministères qu'ils devaient revoir la totalité de leurs programmes et de leurs besoins en personnel afin de réduire leurs dépenses. L'Examen des programmes a débuté en 1994 et a progressé par étapes. Il s'est heurté à une résistance parfois farouche des autres ministères et des fonctionnaires, et M. Martin a dû adopter une attitude très ferme pour obtenir les réductions de dépenses dont il avait besoin pour réussir. C'est grâce au soutien inconditionnel du Premier ministre Chrétien qu'il a pu mener à bien son entreprise<sup>20</sup>.

À TPSGC, l'Examen des programmes est un véritable cauchemar pour M. Quail qui a déjà fait de gros efforts pour atteindre les objectifs de réduction de dépenses à la suite de la fusion des deux ministères prédécesseurs de TPSGC. L'Examen des programmes vient alors imposer des réductions supplémentaires au Ministère; par exemple, entre 1995 et 1999, son effectif sera réduit de 25 p. 100, soit d'environ 5 800 personnes. Son budget de fonctionnement, qui représentait quelque 2,2 milliards de dollars en tout, sera amputé d'environ 350 millions de dollars. M. Quail est donc extrêmement préoccupé par les ajustements qu'imposent ces compressions budgétaires et il dira que cela ne lui laissait pas beaucoup de temps pour s'occuper de questions telles que la gestion interne du SPROP.

De 1994 à 1998, l'Examen des programmes influera sur la quasi-totalité des décisions du gouvernement canadien ayant une incidence financière. M. Quail dira dans son témoignage que le financement des commandites constituait une anomalie dans la mesure où il n'y avait absolument pas d'argent frais pour autre chose<sup>21</sup>. C'est ce que confirmera Jocelyne Bourgon, ancienne greffière du Bureau du Conseil privé, en déclarant à la Commission que l'Examen des programmes a entraîné l'élimination de toute forme de

réserve financière dans les budgets ministériels, à la seule exception de la Réserve pour l'unité<sup>22</sup> qui, comme nous le verrons plus tard, sera la principale source de financement du Programme de commandites dans les premières années.

### 4.3

#### La stratégie pour l'unité nationale et le référendum au Québec

Dans son témoignage, M. Chrétien affirme que tout examen sérieux du Programme de commandites doit tenir pleinement compte de la situation au Québec à l'époque de la création du Programme, ainsi que du climat d'incertitude politique qui régnait durant son application<sup>23</sup>. Quand il devient Premier ministre, en 1993, c'est le Bloc Québécois, déterminé à provoquer la sécession du Québec, qui forme l'Opposition officielle. En septembre 1994, Jacques Parizeau, chef du parti séparatiste au Québec, le Parti Québécois, est élu Premier ministre et se retrouve à la tête d'un gouvernement majoritaire. Durant la campagne électorale, M. Parizeau s'était engagé à tenir, dans un délai d'un an suivant son accession au pouvoir, un référendum sur la souveraineté du Québec pour laquelle milite le Parti Québécois. Le 6 décembre 1994, un projet de loi envisageant l'indépendance politique du Québec dans l'éventualité d'un « oui » au référendum est déposé à l'Assemblée nationale du Québec. Finalement, la date du référendum est fixée au 30 octobre 1995.

Durant les mois précédant le référendum, les députés ministériels de l'Assemblée nationale militent vigoureusement en faveur de l'option souverainiste. Le gouvernement du Québec et ses organismes se servent des dispositifs publicitaires dont ils disposent pour pousser l'opinion publique dans la voie souverainiste.

Bien qu'il n'intervienne pas directement et ne soit pas responsable des forces d'opposition à la campagne référendaire, le gouvernement fédéral contribue aux efforts du comité du « non ». L'honorable Lucienne Robillard, ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration, est déléguée par le gouvernement fédéral auprès du comité en tant que représentante officielle du Parti libéral du Canada. Elle bénéficie de l'appui du secrétaire associé du BCP, Ron Bilodeau, et d'une équipe composée de membres de son personnel<sup>24</sup>.



Il faut de l'argent pour financer la contribution du gouvernement fédéral à ce qu'on appelle la Stratégie pour l'unité nationale. Des montants importants sont versés par le SPROP ainsi que par le ministère du Patrimoine canadien et le BCP<sup>25</sup>. Le 20 mars 1995, par exemple, Mme Bourgon recommande à M. Chrétien d'approuver le versement de 100 000 \$ à deux agences publicitaires dont l'allégeance Libérale est bien connue, BCP et Groupe Everest, pour rémunérer leurs conseils concernant l'élaboration de concepts publicitaires devant être utilisés à l'approche du référendum<sup>26</sup>. Personne ne semble s'être alors demandé s'il fallait faire un appel d'offres avant d'octroyer ces contrats qui sont traités comme des dépenses de publicité par TPSGC.

Dans une présentation au Conseil du Trésor datée du 15 juin 1995, on demande l'autorisation de dépenser jusqu'à 20 millions de dollars pour appuyer des initiatives en faveur de l'unité nationale, dont la moitié que le SPROP pourra consacrer à de la publicité, à des placements médiatiques et à des recherches sur l'opinion publique, le tout sous la direction du BCP<sup>27</sup>. Pour souligner l'importance de cet appel de fonds, et comme il s'agit d'un prélèvement sur la Réserve pour l'unité<sup>28</sup> qui relève exclusivement du Premier ministre, la présentation est signée par M. Chrétien lui-même. Naturellement, elle est approuvée sans retard et sans question par le Conseil du Trésor.

Dans une recommandation du 19 juillet 1995 adressée au Premier ministre par le greffier du Conseil privé, il est question d'un certain nombre d'initiatives pour l'unité nationale dont on demande l'approbation, notamment l'achat d'espace sur des panneaux publicitaires extérieurs au prix de 2,6 millions de dollars<sup>29</sup>. L'initiative est approuvée et, au cours des mois qui suivent, M. Guité utilise la somme avec une efficacité étonnante en achetant tous les espaces publicitaires disponibles au Québec, privant ainsi le camp du « oui » de cet outil publicitaire. Le BCP en prend note avec satisfaction. En général, durant la période pré-référendaire, M. Guité collaborera étroitement avec l'équipe du BCP qui a été mise sur pied pour coordonner et appuyer la Stratégie pour l'unité nationale. Il est perçu comme une personne énergique et efficace, et comme un expert en matière de publicité. C'est une réputation qu'il gardera les années suivantes<sup>30</sup>.

M. Chrétien attachait une importance extrême au dossier du référendum. Il dira dans son témoignage que la préservation de l'unité canadienne constituait un devoir et une priorité absolus pour le Premier ministre qu'il était. Il admet avoir été atterré en constatant à quel point le résultat du référendum fut serré : le camp fédéraliste n'a gagné que par quelques milliers de voix. M. Parizeau a immédiatement annoncé sa démission du poste de Premier ministre du Québec, mais il sera rapidement remplacé par Lucien Bouchard, politicien immensément populaire au Québec qui s'est engagé à tenir un nouveau référendum dès qu'il jugera que les « conditions gagnantes » sont réunies. M. Chrétien prend au sérieux cet engagement de M. Bouchard, ainsi que les critiques accusant le gouvernement fédéral de n'avoir pas été suffisamment actif durant la campagne référendaire. M. Chrétien dira dans son témoignage que le Cabinet était unanime dans sa détermination à faire tout ce qu'il fallait pour que les conditions gagnantes de la souveraineté ne soient jamais réunies au Québec.

#### 4.4

#### La stratégie post-référendaire

La stratégie post-référendaire du gouvernement fédéral comporte de multiples facettes; les activités publicitaires et les commandites ne sont qu'un des aspects d'un plan d'action exhaustif visant à mieux informer les Québécois sur les bienfaits du fédéralisme<sup>31</sup>. Cette stratégie comprendra les initiatives suivantes :

- une résolution adoptée par le Parlement avant la fin de 1995 pour affirmer le caractère distinct du Québec;
- un projet de loi accordant à chaque région un veto sur tout changement constitutionnel;
- la rédaction et la présentation de la *Loi de clarification*, projet de loi visant à limiter et contrôler tout référendum provincial futur sur la souveraineté;
- la dévolution à la province du Québec de la formation de la main-d'oeuvre;

- la constitution d'un comité du Cabinet présidé par l'honorable Marcel Massé, ministre des Affaires gouvernementales, pour formuler des recommandations sur l'unité nationale.

C'est le travail de ce comité du Cabinet qui intéresse particulièrement la Commission. Après avoir délibéré, le comité rédige un rapport (le Rapport Massé), daté du 26 janvier 1996 et adressé au Premier ministre, qui devient le principal objet de discussion d'une réunion spéciale du Cabinet les 1er et 2 février 1996, réunion en l'occurrence qualifiée de « retraite »<sup>32</sup>.

Dans son témoignage, M. Massé déclare que le comité du Cabinet a conclu que le gouvernement fédéral a commis deux erreurs fondamentales durant la campagne référendaire. Premièrement, il n'a pas réfuté systématiquement les arguments de ses adversaires souverainistes; autrement dit, ses communications n'étaient pas efficaces. Deuxièmement, les ministres fédéraux du Québec et les députés québécois du caucus Libéral n'ont pas été suffisamment présents dans les régions en dehors de leurs propres circonscriptions<sup>33</sup>.

Au sujet de la stratégie de communication pour l'avenir, on recommande dans le Rapport Massé la création d'un nouveau secrétariat ou d'une nouvelle agence [Traduction] « pour élaborer et mettre en oeuvre une stratégie et des tactiques en matière de communications et de politique »<sup>34</sup>; ce sera chose faite avec la création en juillet 1996 du Bureau d'information du Canada (BIC)<sup>35</sup>. On recommande en outre [Traduction] « un effort coordonné pour accroître la visibilité et la présence du Canada au Québec. Les initiatives et programmes existants et nouveaux dont peuvent bénéficier les Québécois devraient être publicisés de manière très visible, systématique et répétée... »<sup>36</sup>.

On trouve ensuite dans le rapport la recommandation suivante:

[Traduction]

Les ministres recommandent un renforcement substantiel de l'organisation du Parti libéral du Canada au Québec. Cela signifie embaucher des organisateurs, trouver des candidats,

identifier des comtés qui peuvent sortir gagnants à la prochaine élection fédérale et utiliser les techniques politiques les plus modernes pour rejoindre les électeurs ciblés<sup>37</sup>.

La plupart des témoins ont admis qu'il est insolite de trouver une recommandation visant à renforcer l'organisation du Parti libéral du Canada dans un rapport de comité du Cabinet puisque le Cabinet est censé s'occuper des intérêts de l'ensemble du pays en laissant de côté toute considération partisane<sup>38</sup>. Toutefois, dira M. Pelletier, ce serait de l'« angélisme »<sup>39</sup> de s'attendre à ce que les ministres de la Couronne, qui appartiennent tous au même parti politique, ne discutent pas de politique partisane lorsqu'ils se retrouvent tous ensemble à une réunion du Cabinet. La réplique est évidemment qu'il ne s'agissait pas en l'occurrence de discussions à bâtons rompus, mais bien du contenu d'un rapport.

La présence de cette recommandation dans le Rapport Massé montre bien qu'il était hors de question pour certains membres du gouvernement de l'époque qu'un parti politique autre que le Parti libéral du Canada puisse contribuer à promouvoir le fédéralisme au Québec. C'est d'ailleurs le comportement qu'a eu l'ancien directeur général de l'aile québécoise du Parti libéral du Canada, Benoit Corbeil, quand il a témoigné<sup>40</sup>. Cette attitude, qui n'était pas nécessairement partagée par tous les membres du Parti, est difficile à concilier avec les valeurs démocratiques fondamentales.

Lors de la retraite du Cabinet, au terme de débats approfondis, le Rapport Massé et ses recommandations sont approuvés et adoptés. On trouve dans le procès-verbal de cette réunion la déclaration suivante :

Les ministres se sont dits d'accord que la stratégie sur l'Unité nationale devrait s'appuyer sur quatre pôles :

[...]

La promotion de l'attachement au Canada et finalement, un plan de communication et d'atteinte des gens.

De plus, des ministres se sont dits d'accord sur l'importance

de mettre sur pied des programmes d'identité nationale et de communication pour que le message du gouvernement fédéral rejoigne les citoyens le plus directement possible<sup>41</sup>.

Rien de plus précis par écrit n'est sorti de cette retraite du Cabinet.

Une bonne partie des ministres qui ont participé à la réunion du Cabinet des 1<sup>er</sup> et 2 février 1996 ont parlé dans leurs témoignages des débats ayant précédé l'adoption des recommandations du Rapport Massé. La liste comprend le Premier ministre Chrétien, Diane Marleau (ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada), Paul Martin (ministre des Finances), Marcel Massé (président du Conseil du Trésor et ministre responsable de l'Infrastructure), Alfonso Gagliano (ministre du Travail et leader adjoint du gouvernement à la Chambre des communes), Lucienne Robillard (ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration), Stéphane Dion (ministre des Affaires intergouvernementales et président du Conseil privé), Pierre Pettigrew (ministre de la Coopération internationale et ministre responsable de la Francophonie) et Martin Cauchon (ministre du Développement régional au Québec). Jean Pelletier, qui assistait à la réunion, a aussi témoigné au sujet de ces discussions.

Tous les témoins s'entendent pour dire qu'il n'a pas été question au cours de ces discussions d'un programme de commandites ni de commandites en tant que telles, mais la plupart d'entre eux se souviennent de discussions sur la nécessité de rehausser la visibilité et la présence du Canada au Québec<sup>42</sup>. Personne ne se souvient d'une discussion sur le coût d'une intensification de la publicité gouvernementale au Québec, à l'exception de Mme Marleau qui dit qu'elle présumait que cela entraînerait des coûts pour lesquels il faudrait trouver un financement quelque part<sup>43</sup>. M. Massé dit qu'il a recommandé de consacrer plus d'argent aux communications, mais sans préciser par qui ni comment les nouvelles dépenses seraient gérées<sup>44</sup>.

Dans son témoignage, M. Chrétien déclare que, même si le mot « commandite » n'a pas été prononcé, on a envisagé la possibilité d'encourager des événements susceptibles d'accroître la visibilité du gouvernement du Canada, mais sans préciser de quel genre d'événements il pourrait s'agir<sup>45</sup>.

M. Dion est certain que, s'il avait été question au cours de ces discussions de consacrer plus d'argent aux communications et à la publicité au Québec qu'ailleurs au Canada, il s'y serait opposé, car il a toujours été convaincu que ce genre de dépenses devait être également réparti dans tout le pays<sup>46</sup>.

On peut légitimement conclure de tous les témoignages entendus que, lors de cette retraite du Cabinet en février, la décision de principe a été prise d'améliorer la publicité et les communications du gouvernement fédéral pour rehausser la visibilité de la présence fédérale au Québec, mais qu'aucune décision précise n'a été prise sur la manière dont cela serait fait et financé, ni sur la question de savoir qui serait responsable des initiatives. On a laissé au Cabinet du Premier ministre, qui assumait la responsabilité principale des questions d'unité nationale, le soin de déterminer en consultation avec le Bureau du Conseil privé les modalités détaillées de mise en oeuvre de la décision de principe qui avait été prise. Aucun autre ministre, organisme gouvernemental ou ministère n'a été à l'époque chargé d'assumer la responsabilité de ces initiatives.

M. Bilodeau explique dans son témoignage qu'il n'y avait rien d'inhabituel ou d'anormal à ce que ce soit le Bureau du Conseil privé qui élabore la politique, en consultation avec les représentants du Cabinet du Premier ministre, une fois que le Cabinet avait fixé les grandes lignes de la politique. On peut considérer que c'est particulièrement vrai dans le cas des questions d'unité nationale à l'égard desquelles le Premier ministre exerce une responsabilité particulière<sup>47</sup>.

M. Chrétien a dit dans son témoignage avoir décidé que la personne chargée du dossier de l'unité nationale serait son chef de cabinet, Jean Pelletier<sup>48</sup>.

M. Pelletier ne le conteste pas, mais déclare qu'il ne se souvient pas exactement des mesures qu'il a prises pour mettre en application les décisions prises par le Cabinet les 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> février 1996 concernant l'accroissement de la visibilité du gouvernement fédéral<sup>49</sup>. Il reconnaît qu'il a eu le 16 avril 1996 une rencontre avec M. Guité au cours de laquelle il a dû être question de financer certaines nouvelles initiatives, puisqu'une présentation au Conseil du Trésor visant à consacrer des montants importants à des initiatives précises avait été rédigée et lui avait été montrée dès le 22 avril 1996. Dans la présentation

au Conseil du Trésor, il est question de dépenses prévues de 17 millions de dollars, soit le montant total d'une liste de propositions de commandites que M. Guité est alors en train de préparer.

Si les détails du Programme de commandites n'ont pas été abordés lors de la réunion du Cabinet des 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> février, il ressort néanmoins du témoignage de M. Chrétien qu'il en a au moins parfaitement compris les objectifs, à ce moment-là ou plus tard. Dans l'exposé qu'il a préparé pour la Commission, il déclare que l'intention était de prendre des initiatives comparables à celles du gouvernement péquiste en matière de publicité sur des panneaux, à la radio et à la télévision, ou de commandite d'événements communautaires. Il qualifiera constamment ces initiatives de « programme », comme en témoigne l'extrait suivant de son témoignage :

La commandite n'est pas juste une affaire de panneaux d'affichage et de drapeaux. Il faut travailler avec les organisateurs de manifestations communautaires, les gens qui sont souvent des leaders d'opinion dans leur communauté, et les laisser savoir qu'il y a aussi un gouvernement du Canada qui s'intéresse directement aux citoyens, que le gouvernement du Canada fait plus que percevoir des impôts alors que le gouvernement du Québec assure la prestation de programmes.

Ce genre de présence fédérale parmi les leaders communautaires faisait partie de notre stratégie générale. C'est pourquoi nous nous sommes engagés à dépenser des sommes importantes chaque année afin de participer aux événements communautaires. Nous n'avons pas limité cette activité au Québec parce que le gouvernement du Canada devait être présent dans les communautés à travers le pays.

Je regrette les erreurs qu'on aurait pu faire dans le cadre de ce programme ou de tout autre programme gouvernemental. En tant que Premier ministre, je suis, en fin de compte, responsable de tout ce qui est bon et de tout ce qui est mauvais dans les activités du gouvernement<sup>50</sup>.

Dans son témoignage, M. Gagliano, qui devient en juin 1997 ministre de TPSGC et responsable du Programme de commandites, se fait l'écho de M. Chrétien en déclarant lui aussi que l'objectif du programme était de concurrencer le gouvernement du Québec et ses organismes, tels Hydro-Québec, Loto-Québec et la Société des alcools du Québec, qui commanditaient massivement des organisations communautaires et des manifestations culturelles et sportives. De l'avis de M. Gagliano, avis partagé par M. Chrétien, le gouvernement du Canada était devenu pratiquement invisible au Québec et il fallait contrer le séparatisme en rehaussant la présence fédérale<sup>51</sup>.

Dans son témoignage, M. Bilodeau dit se souvenir qu'il y a eu des réunions après celle du Cabinet des 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> février pour discuter de la mise en oeuvre des décisions stratégiques prises alors par le Cabinet. Il ne peut se souvenir ou expliquer pourquoi on a alors confié la responsabilité des commandites au SPRO et non à Patrimoine canadien, qui aurait pu sembler être un choix naturel pour accueillir un programme destiné à promouvoir l'unité canadienne, et tout ce qu'il peut dire, c'est que TPSGC était connu pour avoir de l'expérience en matière de publicité<sup>52</sup>. Il reconnaît que cette décision a eu pour effet de faire de TPSGC à la fois l'organisme d'approvisionnement et le ministère client, ce qui était anormal, comme on peut le voir dans l'extrait suivant de son témoignage.

- Le Commissaire : Mais effectivement pour la première fois, on lui a confié le tâche d'acheter de la publicité ou des services des agences de publicité pour son propre compte.
- M. Bilodeau : Absolument.
- Le Commissaire : Est-ce que c'était discuté comme source potentielle d'un problème ? Est-ce que c'était prévu que c'était une chose plutôt anormale dans le système d'administration gouvernemental ?



- M. Bilodeau : Monsieur le commissaire, comme je l'ai indiqué à Me Roy, je ne me rappelle pas que nous avons eu une discussion organisée et soutenue sur les options à ce moment-là. Je pense qu'à cause de l'expertise du ministère dans un sujet, c'est-à-dire les achats publicitaires, on a conclu que c'était peut-être le ministère qui était le mieux placé pour gérer les commandites. Mais en ce faisant, nous donnions un nouveau mandat au ministère comme vous l'avez bien indiqué ; c'est-à-dire qu'il devenait un ministère programme par rapport à un ministère service, selon mon opinion. Alors, c'était un changement important.
- Le Commissaire : Évidemment, lorsqu'on achète de la publicité pour un client qui était peut-être le Ministère de la santé ou de l'agriculture, il y a une certaine surveillance automatique de la part du ministère en question qui est le client.
- M. Bilodeau : Absolument.
- Le Commissaire : Mais lorsqu'on achète pour soi-même, il n'y a pas de surveillance effectivement et ce n'est pas venu à l'esprit à l'époque ?
- M. Bilodeau : Il y aurait dû, monsieur le commissaire, en avoir. Je pense que le Ministère des Travaux publics lui-même comme beaucoup de ministères doit s'auto servir...<sup>53</sup>

## 4.5

### Le Bureau d'information du Canada

Un autre résultat du Rapport Massé et des décisions prises par le Cabinet les 1<sup>er</sup> et 2 février 1996 est la création du Bureau d'information du Canada (BIC), nouveau secrétariat ou organisme destiné à [Traduction] « élaborer et mettre en oeuvre une stratégie et des tactiques en matière de communication et de politique ». Durant la campagne référendaire, le recours à une équipe d'intervention rapide dans les communications au sein du BCP avait été efficace

et ce sont des exigences analogues qui entraînent la création du BIC par décret, début juillet 1996<sup>54</sup>.

M. Chrétien décide d'interviewer lui-même Roger Collet en mai 1996 pour le poste de directeur du nouvel organisme<sup>55</sup>. M. Collet est un Franco-Manitobain dont la longue carrière de fonctionnaire a culminé au poste de sous-ministre adjoint à Patrimoine canadien. C'est un ardent fédéraliste et M. Chrétien estime, d'après ses activités dans le domaine des communications durant la campagne référendaire, que c'est un bon gestionnaire<sup>56</sup>.

Dans son témoignage, M. Pelletier dit que le fait que M. Chrétien ait décidé de prendre le temps, malgré un horaire très chargé, d'interviewer M. Collet témoigne bien de sa volonté de superviser personnellement tout le dossier de l'unité nationale<sup>57</sup>. Normalement, le recrutement du personnel, même aux échelons supérieurs, est fait par la Commission de la fonction publique, sauf dans le cas des sous-ministres, qui le sont par le BCP.

M. Chrétien décide ensuite, en consultant le BCP, que le BIC disposera d'un budget annuel de 20 millions de dollars alimenté par la Réserve pour l'unité. Les présentations au Conseil du Trésor signées par M. Chrétien en 1996 et 1997 sont l'illustration de cette décision. Au cours de la première année, près de 5 des 20 millions de dollars sont affectés aux « subventions et contributions », en dépit du fait que la ministre du Patrimoine canadien, Sheila Copps, n'est pas d'accord pour que le BIC octroie des subventions parallèlement à d'autres programmes de son ministère<sup>58</sup>. Toutefois, Mme Copps n'a guère de prise sur le BIC, même s'il relève en théorie de son ministère. À toutes fins utiles, M. Collet relève directement de M. Pelletier au CPM<sup>59</sup>. Des fonds sont disponibles pour subventionner des manifestations et des projets qu'il juge valables, en plus des 5 millions de dollars mentionnés ci-dessus, puisqu'une grande partie de son budget total n'est pas nécessaire pour financer d'autres activités<sup>60</sup>.

Le mandat confié au BIC consiste à coordonner les communications du gouvernement concernant les questions d'unité et aussi à rehausser la présence du gouvernement fédéral<sup>61</sup>. C'est un mandat analogue à celui qui a été confié au SPROP : accroître, au moyen de publicité et du Programme de

commandites, la visibilité de la présence fédérale au Canada en général, mais surtout au Québec. M. Collet n'a guère d'experts sur qui s'appuyer pour évaluer, financer et gérer les commandites. En 1996 et 1997, il ne dispose au BIC que d'une organisation rudimentaire et d'un personnel inexpérimenté. Jamais dans sa carrière il n'a été chargé de créer de toutes pièces un organisme de l'importance du BIC. Néanmoins, en juillet 1996 paraissent des annonces publiques concernant la création du BIC et ses objectifs. Les personnes et organisations à la recherche de subventions pour une manifestation ou un projet apprennent que cet organisme a de l'argent. On n'avait pas fait de publicité sur le mandat parallèle du SPROP, et le gouvernement n'avait pas annoncé qu'il était prêt à commanditer des activités publiques. Les promoteurs de manifestations, les agences de communication représentant ces promoteurs ou les députés représentant leurs électeurs demandent donc au BIC de fournir des fonds sous forme de commandites. M. Collet n'a pas de personnel capable d'évaluer ou de traiter ces demandes dans sa nouvelle organisation et, comme il sait que le groupe de M. Guité au SPROP a une certaine compétence en la matière, les deux s'entendent rapidement pour transférer des fonds du budget du BIC au SPROP afin de financer des commandites<sup>62</sup>.

Certains documents montrent que MM. Collet et Pelletier ainsi que Jean Carle du CPM tiennent le 27 août 1996 une réunion au cours de laquelle ils examinent une liste d'activités devant être ou ayant été commanditées par le gouvernement fédéral, et d'engagements que des promoteurs avaient pris en présumant qu'il y aurait de l'argent pour les commanditer<sup>63</sup>. Cette liste est similaire à celle qui sera finalement jointe au document accompagnant la présentation au Conseil du Trésor signée par M. Chrétien et M<sup>me</sup> Marleau plus tard la même année<sup>64</sup>. Il apparaît donc que, dès août 1996, un mois seulement après la création du BIC, M. Pelletier s'attendait à ce que le Bureau intervienne dans le financement de projets de commandites, et à ce que M. Collet travaille en étroite collaboration avec M. Guité.

Le pli est pris. En 1996-1997 et au cours des années suivantes, une importante partie du budget alloué au BIC sera transférée au SPROP et à son successeur, la DGSCC, pour être gérée et administrée dans le cadre du Programme de commandites<sup>65</sup>.

En dépit de ses bonnes intentions, M. Collet n'est pas un administrateur de talent. En novembre 1997, une vérification interne du BIC révèle de sérieuses lacunes dans ses pratiques administratives. On finit par en prendre conscience et, le 27 juillet 1998, il est remplacé au poste de chef du BIC par Marc Lafrenière. En même temps, la responsabilité du BIC est transférée à M. Gagliano en sa qualité de président du comité du Cabinet sur les communications gouvernementales<sup>66</sup>.

Quand Communication Canada est créé par décret du conseil le 1er septembre 2001, ce n'est rien d'autre que la réincarnation du BIC, auquel la DGSCC a été intégrée, sous un autre nom. Cet organisme assumera donc la responsabilité de toutes les fonctions qu'exerçaient précédemment la DGSCC.

## 4.6

### Le financement des commandites

Pour l'exercice débutant le 1<sup>er</sup> avril 1996, il faut trouver des fonds destinés à financer les nouvelles initiatives de visibilité du gouvernement confiées à la gestion du SPROP et dont le coût n'a été prévu ni dans le budget, ni dans les crédits ministériels de TPSGC. Voyons comment on va trouver les fonds nécessaires pour financer la première année et les années ultérieures ce qu'on va appeler le Programme de commandites.

Quelqu'un a forcément dû prévenir M. Guité que le SPROP allait être chargé de la mise en oeuvre du nouveau programme de visibilité du gouvernement. Il est extraordinaire de constater qu'aucun témoin ne peut ou ne veut dire exactement à la Commission ce qui s'est passé entre le moment où la décision politique a été prise par le Cabinet, les 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> février, et la première rencontre entre M. Guité et M. Pelletier, le 16 avril 1996. Il est impensable qu'il n'y ait pas eu de réunions ou de discussions avec le Premier ministre et ses collaborateurs durant cette période pour parler de la mise en oeuvre de cette décision, mais M. Pelletier prétend ne se souvenir de rien à ce sujet.

À un certain moment après sa rencontre du 16 avril avec M. Pelletier, M. Guité commence à dresser une liste d'événements susceptibles d'être

commandités en 1996-1997. Cette liste sera modifiée plusieurs fois avant d'être finalement arrêtée<sup>67</sup>. Le montant total demandé pour 43 commandites s'élève à 16 138 640 \$. Dans cette liste, à la rubrique « Divers », figure un montant de 989 000 \$ dont l'explication détaillée se trouve à la fin de la liste. Il semble qu'il y ait eu une certaine confusion et qu'on ait pu croire que la somme de 989 000 \$ venait s'ajouter au montant de 16 138 640 \$ pour un total d'environ 17 millions de dollars. Toutefois, si l'on examine bien la liste, il est clair que le montant total des besoins s'élevait non pas à 17 millions de dollars, mais à 16 138 640 \$. On trouvera une copie de cette liste à la Figure IV-I.

La liste finira par être annexée à une ébauche de présentation au Conseil du Trésor qui entraînera une série de communications entre la greffière du Conseil privé, Mme Bourgon, et le Premier ministre, M. Chrétien. Ces communications sont importantes pour déterminer qui était en fin de compte responsable des sommes déboursées au titre du Programme de commandites mais, avant de les examiner, il convient de souligner qu'il y a alors, depuis le 15 janvier 1996, un nouveau ministre à TPSGC, Diane Marleau, qui a ses propres raisons de ne pas vouloir traiter avec M. Guité.

Figure IV-1 : Commandites proposées en 1996-1997.

1057189 - Front

The Treasury Board



Le Conseil du Trésor

CONFIDENCE OF THE QUEBEC PRIVACY COUNCIL  
DOCUMENT CONFIDENTIEL  
DU CONSEIL PRIVÉ DE LA RESE

TB No./N° du CT 824628  
Dept./Ain. TPSGC  
Prog. Appr. et Services  
Date 31 octobre 1996  
Proposed Handling Procédure à suivre Appendice

**PRÉCIS**

SOMMAIRE :

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) demande des fonds supplémentaires d'un total de 34 M\$, pour les deux prochaines années, afin d'appuyer les priorités du gouvernement du Canada en matière de communication.

Le Secteur de la publicité et de la recherche sur l'opinion publique (SPROP) de TPSGC est responsable, entre autres activités, de mettre en œuvre un projet du gouvernement du Canada visant à promouvoir tous ses programmes, politiques et services au moyen de commandites de certains événements d'un bout à l'autre du Canada. Les événements sont choisis en fonction de l'auditoire, de la visibilité, de la date et de l'incidence éventuelle sur les programmes de gouvernement utilisés à ces événements. L'annexe A contient une liste des projets qui ont déjà été mis en œuvre cette année pour remplir ce mandat, ce qui explique la demande de 17 M\$ pour 1996-1997. Selon le SPROP, d'autres projets semblables de commandites seront choisis pour 1997-1998 pour remplir ce mandat.

Approuver.

PROPOSITION :

Demander au Conseil du Trésor d'autoriser l'inscription d'un poste de 17 M\$ au Budget des dépenses supplémentaire de 1996-1997 et d'ajouter un poste aux niveaux de référence de 1997-1998 pour le financement servant à appuyer les priorités du gouvernement du Canada en matière de communication.

COÛT ET PROVENANCE DES FONDS : -

Fonds mis de côté pour l'unité.

	<u>1996-1997</u>	<u>1997-1998</u>
(en milliers de dollars)	17 000	17 000

RECOMMANDATION :

Approuver la proposition telle quelle.

Véifié

1057190 : Front

- 2 -

TB No./N° du CT: 824628

CONTEXTE :

1. Le gouvernement a comme politique de fournir au public canadien des renseignements exacts en temps opportun au sujet de ses politiques, de ses programmes et de ses services.
2. Étant donné les défis continus concernant l'unité nationale, conjugués au résultat du référendum tenu au Québec, la nécessité d'investir dans la promotion des programmes et des services gouvernementaux d'un bout à l'autre du Canada est particulièrement évidente.
3. En juin 1994, le Conseil du Trésor (821823) a approuvé la modification de la politique du Conseil du Trésor sur les marchés pour y intégrer les Lignes directrices sur les marchés pour les communications, la recherche sur l'opinion publique et la publicité. La politique révisée précise que tous les ministères doivent avoir recours à TPSGC pour adjudger des marchés de services pour la recherche sur l'opinion publique ou la publicité.
4. TPSGC, par l'entremise du secteur de la publicité et de la recherche sur l'opinion publique (SPROP), assume la responsabilité de ce service en plus d'analyser l'incidence de la situation politique dans toutes les régions du Canada et de coordonner ensuite toutes les initiatives qui ont trait à la promotion et à la communication de renseignements sur les programmes et les services du gouvernement.
5. En exerçant sa fonction d'adjudication des marchés, le SPROP s'assure que les services de création, les espaces achetés dans les médias, les programmes de commandites, les activités promotionnelles et toutes les autres initiatives de commercialisation des ministères sont conformes aux politiques et aux lignes directrices du Conseil du Trésor et que tous les services de communications, y compris la publicité et la recherche sur l'opinion publique, font l'objet d'un appel d'offres au besoin et qu'ensuite, des marchés appropriés sont adjudgés.
6. Le SPROP fournit aussi des services de consultation aux ministères et aux organismes dans les secteurs de la publicité et de la recherche sur l'opinion publique, afin de garantir que la promotion des programmes et des services du gouvernement du Canada soit faite le plus possible dans tous les projets des ministères.
7. Depuis récemment, le SPROP est responsable de la mise en œuvre d'un projet du gouvernement du Canada visant la promotion de tous ses programmes au moyen de commandites à certains événements d'un bout à l'autre du Canada. Les événements sont choisis en fonction de l'auditoire, de la visibilité, de la date et de l'incidence éventuelle sur les programmes gouvernementaux.

1057191 : Front

- 3 -

TB No./N° du CT: 824628

mis en œuvre à ces événements. L'annexe A contient une liste des projets qui ont déjà été utilisés pour l'exercice en cours pour remplir ce mandat, ce qui explique la demande de 17 M\$ pour 1996-1997. Selon le SPROP, la promotion des programmes et des services gouvernementaux se fera par des commandites à de nombreux événements identiques ou similaires en 1997-1998.

1057185 - Front

- 3 -

TB No./N° du CT:824628

## Appendix A

PROJECTVALUE (\$)

Grand Prix Molson Canada	536,000
Molson Indy Toronto	372,000
Molson Indy Vancouver	325,000
Fête Francophonie Nord America	325,000
Rimouski - 300 ans	218,000
Gala de Tennis	22,000
Défi 737	70,000
Hockey News	80,000
Concours International de musique de Montréal	110,000
Sur la route d'Atlanta	252,000
Expos de Montréal - Fête du Canada	334,800
Canadiens de Montréal	352,000
Concours hippiques de Québec, Blainville, Bromont et Ottawa	419,000
Internationaux de tennis junior du Canada	149,200
Expo Fest '96	300,000
Autobus Sherbrooke Magazine - 1 page	25,000



1057186: Front

- 4 -

TE No./N<sup>o</sup> du CT:824628

Les nuits Black - Festival de jazz et de blues Québec	80,000
Journal de Montréal (couverture Grand Prix)	85,000
Guide les loisirs du Québec	40,000
Maximum Blues	75,000
Baseball Club of St. Catherines	40,000
Promotion Kodak	364,000
Skins Game, Classique Du Maurier, Omnium Canadien Bell	94,000
Via Rail - Promotion étudiants	493,000
Expos de Montréal	900,000
Outils promotionnels	900,000
Canada sur deux roues (being amended)	2,400,000
Journal de Montréal "20 ans déjà"	10,840
Montréal '76 - Atlanta '96	22,800
Vélo-culture en ville	10,000
Grand-Prix-Players-de-Trois-Rivières	60,000
Canada Sud	240,000
Imavision	375,000
Ottawa Senators	200,000
Montreal Alouettes	150,000
Canadiens de Montréal	850,000

1057194: Front

- 6 -

TB No./N° du CT: 824628

Canadiens de Montréal	850 000
Rafales de Québec	500 000
Rough Riders	275 000
Articles de promotion	500 000
Canada - d'un océan à l'autre	1 435 000
Divers (se reporter à la liste qui suit)	989 000
Bluenose	975 000
Saumons de l'Atlantique	185 000
<b>TOTAL</b>	<b>16 138 640</b>

**Divers**

INFRAS - étude multi-intérêts sur les valeurs et les attitudes des Québécois (BCP - Affaires intergouvernementales)	60 000
CROP - questions générales sur les opinions des Québécois sur la catastrophe au Saguenay (BCP - Affaires intergouvernementales)	9 000
ENVIRONICS - enquête sur les Canadiens à l'extérieur du Québec (BCP - Affaires intergouvernementales)	50 000
ENVIRONICS - essai des logos sur des groupes cibles (Bureau d'information du Canada)	20 000
BCP - conception d'un logo et honoraires de consultation (Bureau d'information du Canada)	150 000

1057165: Front

- 7 -

TB No./N<sup>o</sup> du CT: 824628

VICKERS & BENSON - conception d'un logo (Bureau d'information du Canada)	50 000
PALMER JARVIS - conception d'un logo (Bureau d'information du Canada)	50 000
COMPASS - conception d'un logo (Bureau d'information du Canada)	50 000
GROUPE EVEREST - conception d'un logo et honoraires de consultation (Bureau d'information du Canada)	200 000
ENVIRONICS - test des logos auprès des groupes cibles (Bureau d'information du Canada)	50 000
TRANSFERT BFDRO - Montréal, C'est toi ma ville!, projet coordonné par le BFDRO (BCP - Affaires intergouvernementales)	250 000
CRÉATEC - tests des titres d'appel (Bureau d'information du Canada)	50 000
<b>TOTAL</b>	<b>989 000</b>

Jusqu'au 15 janvier 1996, c'est David Dingwall qui était ministre de TPSGC mais, à l'occasion d'un remaniement du Cabinet quelques jours avant la retraite de février, il est remplacé par Mme Marleau qui occupait précédemment le poste de ministre de la Santé.

Lorsqu'elle était ministre de la Santé, Mme Marleau avait eu avec M. Guité une expérience qui l'avait mise mal à l'aise et l'avait amenée à s'interroger sur la façon dont il s'acquittait de ses responsabilités. Elle avait demandé de changer d'agence pour la publicité du ministère de la Santé mais, à la suite d'un concours organisé par le personnel de M. Guité, c'est la même agence qui avait été de nouveau sélectionnée. Mme Marleau aurait de loin préféré une nouvelle agence et elle fut à la fois déçue et troublée par le résultat de ce concours<sup>68</sup>.

Son opinion de M. Guité va se détériorer le jour où, peu après qu'elle ait été nommée ministre de TPSGC, il arrive à l'improviste et sans rendez-vous dans son bureau en disant qu'il veut discuter d'une question directement avec

elle. Il a expliqué au chef de cabinet de la Ministre que c'est comme ça qu'il communiquait avec son prédécesseur, M. Dingwall. Mme Marleau préfère cependant que ses communications avec le personnel subalterne de son ministère se fassent dans le respect des formes et de la procédure établies, et en présence de son sous-ministre. Elle refuse donc de rencontrer directement M. Guité<sup>69</sup>.

Par la suite, des membres de son personnel lui diront que M. Guité a des rencontres avec M. Pelletier et M. Carle au Cabinet du Premier ministre. Elle trouve cela anormal, d'autant plus qu'elle n'est pas informée de ces conversations mais, quand elle soulève la question devant son sous-ministre, M. Quail, celui-ci a l'air décontenancé et lui demande si elle a des preuves de ces réunions. Quand elle répond : « Non, je n'ai pas de preuve, mais ça m'inquiète sérieusement », M. Quail lui dit de façon assez énigmatique d'être très prudente, ce qu'elle interprète comme un avertissement que sa carrière de ministre pourrait être en jeu. Mme Marleau dira que cet incident l'a profondément choquée<sup>70</sup>.

À la suite de ces incidents, Mme Marleau se fixe comme règle de n'avoir aucun contact avec M. Guité autrement que dans le respect des règles. Elle n'aura d'ailleurs aucun contact direct avec lui pendant toute la durée de son mandat de ministre de TPSGC, qui prendra fin le 10 juin 1997 quand elle sera remplacée par M. Gagliano<sup>71</sup>.

Nous savons maintenant, de l'aveu des intéressés eux-mêmes, que M. Guité a rencontré plusieurs fois M. Pelletier en 1996 et 1997<sup>72</sup>. M. Carle, qui était directeur des Opérations au CPM, a assisté à quelques-unes de ces réunions<sup>73</sup>. Le directeur des Opérations du CPM est chargé d'organiser le calendrier de déplacements du Premier ministre et de prendre des dispositions pour ses apparitions en public; M. Carle devait donc savoir où et quand des événements publics étaient susceptibles d'avoir lieu au cas où M. Chrétien aurait décidé d'y être présent<sup>74</sup>. Il exerçait aussi au CPM d'autres fonctions moins clairement définies.

Par exemple, le 11 avril 1995, M. Pelletier envoie à tous les ministres une lettre attirant leur attention sur les nouvelles lignes directrices du Conseil du Trésor en matière de communication, de publicité et de recherches sur l'opinion publique (Appendice Q), dans laquelle il déclare :

[Traduction]

Par la même occasion, je tiens à vous informer que Jean Carle, directeur des Opérations au Cabinet du Premier ministre, est la personne chargée de veiller au respect de cette politique<sup>75</sup>.

Dans son témoignage, M. Pelletier dira que le texte de cette lettre est erroné et qu'il ne voulait pas attribuer à M. Carle des responsabilités qui relevaient plutôt du Conseil du Trésor. Il voulait simplement que M. Carle fournisse les informations requises à ceux qui auraient des questions à poser au sujet de la nouvelle politique<sup>76</sup>. Ce n'est absolument pas ce que dit la lettre, et il n'y a aucune trace d'une autre lettre que M. Pelletier aurait envoyée aux membres du Cabinet pour leur expliquer le rôle véritable de M. Carle à l'égard de la politique de communication, afin de corriger l'impression que donnait la lettre du 11 avril 1995, à savoir que M. Carle était effectivement responsable de la mise en oeuvre de la nouvelle politique de communication du gouvernement. Le témoignage de M. Guité montre clairement qu'il était convaincu que M. Carle occupait au CPM une place beaucoup plus importante que ne le laissait entendre son titre de directeur des Opérations<sup>77</sup>.

Les rencontres avec M. Guité ont pour but de discuter de listes de projets de commandites et des montants à octroyer dans chaque cas. Les témoignages de M. Guité, d'une part, et de MM. Pelletier et Carle, d'autre part, divergent sur la façon dont ces listes étaient préparées, sur la fréquence des rencontres et sur la question de savoir si l'on discutait de l'identité des agences de communication choisies pour gérer les projets de commandites, *mais il ne fait aucun doute qu'il y a eu des réunions au cours desquelles M. Pelletier et, dans une moindre mesure, M. Carle ont donné à M. Guité des avis sur les événements à commanditer et les montants à octroyer, au moins dans certains cas.*

Dans ses représentations écrites, l'avocat de M. Pelletier a précisé que celui-ci, d'après ses agendas, a rencontré M. Guité 23 fois entre le 15 avril 1996 et le 20 novembre 2000, soit 12 fois seul, six fois avec M. Carle, une fois avec M. Collet, cinq fois avec M. Gagliano et deux fois avec M. Bard, le chef de cabinet de M. Gagliano. Compte tenu de sa charge de travail quotidienne et du peu de temps libre dont il disposait, la fréquence des

rencontres de M. Pelletier avec un fonctionnaire relativement mineur témoigne bien de l'importance qu'il accordait au Programme de commandites et aux initiatives publicitaires du gouvernement sous la direction de M. Guité.

M. Quail était au courant de ces réunions, et son conseil à Mme Marleau d'être « très prudente » au sujet de l'existence de ces rencontres est surprenant.

En conséquence, bien que Mme Marleau ait cosigné en 1996 une présentation au Conseil du Trésor qui a fait l'objet d'échanges entre Mme Bourgon et le Premier ministre, elle n'avait vraiment qu'une très vague idée des raisons pour lesquelles on avait besoin de ces fonds ou de la question des commandites en général. La liste des commandites proposées à l'appui de la présentation avait été discutée avec M. Pelletier et des représentants du BCP, mais pas avec elle, et elle n'a rien eu à voir avec l'administration des contrats de commandite qui en ont résulté<sup>78</sup>.

Le 22 avril 1996, on sait déjà que TPSGC aura besoin d'environ 17 millions de dollars pour l'exercice en cours dans le cadre des initiatives pour l'unité nationale. Le feu vert pour l'utilisation de ces fonds doit être obtenu par le truchement du Budget des dépenses supplémentaires, et une ébauche de présentation au Conseil du Trésor est préparée et signée par Mme Marleau; un espace est aussi prévu pour la contresignature de M. Chrétien<sup>79</sup>. Ce plan sera toutefois abandonné temporairement lorsqu'il sera question de puiser dans la Réserve pour l'unité. Il sera finalement soumis au Conseil du Trésor en octobre et approuvé en novembre 1996. Entre-temps, il est devenu urgent de régler la question du financement car beaucoup des sorties de fonds proposées dans la liste avaient déjà été effectuées ou sont sur le point de l'être. Par exemple, le montant de la commandite du Grand Prix Molson du Canada (536 000 \$) a été payé au début de l'été 1996, de même que le montant versé aux Expos de Montréal (334 800 \$) pour une activité de la Fête du Canada<sup>80</sup>.

## 4.7

## La Réserve pour l'unité

Le moment est venu de donner certains détails au sujet de la Réserve pour l'unité qu'on désigne parfois comme la Réserve pour l'unité nationale. Il s'agissait d'une source de fonds tout à fait originale dont pouvait disposer uniquement le Premier ministre du Canada, et qui existait sous les précédents gouvernements, au moins depuis l'époque du Premier ministre Trudeau. Sous le régime Mulroney, on avait décidé en 1991 de mettre de côté 50 millions de dollars par an dans le budget des cinq années suivantes pour constituer une réserve dans laquelle le Premier ministre pourrait puiser au besoin pour des dépenses liées à l'unité nationale. Par conséquent, dans le budget annuel jusqu'à 1996, on a automatiquement mis de côté une réserve de 50 millions de dollars incluse dans le cadre financier sans que le ministre des Finances ait de décision à prendre à chaque fois<sup>81</sup>.

Dans son témoignage, M. Martin a précisé qu'à partir de 1996 ou 1997, il avait fallu spécifiquement inclure un poste de 50 millions de dollars dans le budget annuel pour la Réserve pour l'unité. Il n'a pas fait particulièrement attention à ce qui lui semblait être la reconduction d'une affectation budgétaire mineure déjà existante<sup>82</sup>.

Le choix des priorités auxquelles la Réserve pour l'unité devait être affectée a toujours été la prérogative du Premier ministre. Le Premier ministre Mulroney, par exemple, s'en est servi pour financer les coûts de l'entreprise infructueuse d'Accord constitutionnel de Charlottetown et, en 1995-1996, on a puisé dans la Réserve pour l'unité à la demande du Premier ministre Chrétien pour couvrir les dépenses du gouvernement fédéral dans le cadre de la campagne référendaire<sup>83</sup>.

En 1996-1997, M. Chrétien accepte d'autoriser, en plus des 17 millions de dollars nécessaires aux commandites, un déboursement supplémentaire de 20 millions de dollars pour financer la mise sur pied du Bureau d'information du Canada dont la création a été décidée lors de la réunion du Cabinet des 1<sup>er</sup> et 2 février 1996. La Réserve pour l'unité servira aussi

à financer d'autres initiatives du ministère du Patrimoine canadien à hauteur de 11 millions de dollars, et des dépenses totales de 5 millions de dollars engagées par le BCP dans le cadre de ses activités de renforcement des relations fédérales-provinciales.

Il fallait justifier ces appels de fonds au moyen d'une présentation au Conseil du Trésor qui était normalement signée uniquement par le ministre responsable de la bonne gestion des sommes en question. En l'occurrence, exceptionnellement, M. Chrétien a choisi de signer lui-même la présentation<sup>84</sup>. Durant son témoignage, il a expliqué cette décision en ces termes :

Monsieur le commissaire, quand j'étais Premier ministre, j'ai signé plusieurs présentations au Conseil du Trésor. Normalement, ces présentations concernaient des dépenses relatives au Bureau du Conseil privé, qui était un autre organisme relevant directement de moi. J'ai signé aussi la présentation au Conseil du Trésor pour créer le Programme de commandites. J'ai voulu indiquer très clairement aux ministres qui siégeaient au Conseil du Trésor que la mise en oeuvre de la Stratégie de l'unité nationale, comme de toutes les stratégies, était une priorité qui méritait un financement, malgré le fait qu'en 1996, nous avons approuvé très peu d'initiatives en matière de dépenses, car notre gouvernement voulait mettre de l'ordre dans les finances du pays après des années de déficits budgétaires<sup>85</sup>.

Avant de signer la présentation, M. Chrétien a reçu de Mme Bourgon une note dans laquelle elle écrit :

[Mes italiques - Traduction]

Il sera vital de s'assurer que les fonds pour l'unité soient utilisés efficacement et que les diverses initiatives actuellement en cours d'élaboration viennent appuyer une stratégie cohérente de communication pour l'unité.

*Je vous recommande donc de ne pas prendre de décision sur une initiative en faveur de l'unité nécessitant des fonds nouveaux tant qu'un processus officiel d'évaluation des mérites d'une telle initiative n'aura pas été mis en place.*



[...]

Le BCP prépare actuellement des options pour ce processus et je les examinerai avec vous sous peu<sup>86</sup>.

Le 17 juin 1996, Mme Bourgon adresse au Premier ministre une nouvelle note dont voici le texte :

[Traduction]

À la suite de la note que nous vous avons adressée le 6 juin au sujet de l'accès aux fonds réservés pour l'unité nationale, une réunion a été organisée avec le BCP, les ministères concernés et votre cabinet pour examiner les pressions à venir sur la Réserve (50 millions de dollars par an en 1996-1997 et 1997-1998). Il est recommandé que vous approuviez le versement de 28 millions de dollars en 1996-1997 et de 14 millions de dollars en 1997-1998, montants qui seraient répartis comme suit :

- à Patrimoine canadien, 11 millions de dollars en 1996-1997 et 14 millions de dollars en 1997-1998 pour des initiatives visant à renforcer l'attachement et l'identité et à appuyer le Conseil de l'unité canadienne;
- à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), 17 millions de dollars en 1996-1997 pour des activités en matière de communications visant à accroître la visibilité fédérale dans l'ensemble du pays, notamment en intensifiant les campagnes prévues dans les médias et la promotion d'événements spéciaux. Dix millions de dollars seront consacrés aux engagements à court terme, les 7 millions de dollars restants étant gelés par le Conseil du Trésor en vue d'une utilisation ultérieure.

Si ces montants sont approuvés pour Patrimoine canadien et TPSGC, il sera possible de commencer dès maintenant à planifier et à programmer les activités pour l'été et l'automne tout en conservant la souplesse voulue pour financer l'agence (au coût estimé d'environ 20 millions de dollars par an) et pour répondre aux nouveaux besoins en 1997-1998. Si vous


approuvez cette suggestion, Patrimoine canadien et TPSGC demanderont l'approbation du Conseil du Trésor la semaine prochaine<sup>87</sup>.

Cette note et le témoignage de Mme Bourgon montrent bien qu'elle s'inquiétait de l'absence de « planification et programmation » dans les activités de communication visant à accroître la visibilité fédérale.

M. Chrétien dit qu'il a accepté de suivre ce conseil<sup>88</sup>. Le 19 juin 1996, il autorise un prélèvement provisoire de 17 millions de dollars sur la Réserve pour l'unité pour les activités de TPSGC dans le domaine des communications, 10 millions de dollars devant être consacrés aux engagements à court terme et les 7 millions restants devant être gelés par le Conseil du Trésor pour une utilisation ultérieure, une fois que la présentation appropriée au Conseil du Trésor aura été faite et approuvée<sup>89</sup>. Ce document ne sera jamais soumis au Conseil du Trésor.

Le 9 octobre 1996, une version modifiée de la présentation au Conseil du Trésor du 19 juin 1996, signée à la fois par Diane Marleau, ministre de TPSGC, et par le Premier ministre Chrétien, est adressée au Conseil du Trésor pour demander un montant de 17 millions de dollars pour chacun des deux exercices 1996-1997 et 1997-1998, en vue de financer des activités de soutien des priorités du gouvernement du Canada en matière de communication<sup>90</sup>. Les signatures se trouvent à la première page de la présentation de deux pages au Conseil du Trésor reproduite à la Figure IV-2. Dans cette présentation, on trouve la mise en garde suivante, qui reviendra dans toutes les présentations soumises ultérieurement au Conseil du Trésor pour demander des fonds destinés au Programme de commandites :

Figure IV-2 : Les deux signatures de la présentation au Conseil du Trésor.

<p>1057172 - Front</p>  <p>The Treasury Board of Canada</p>	<p>Le Conseil du Trésor du Canada</p>	<p><b>PROTEGÉ</b></p> <p>NOV 21 1996</p> <p>File - Dossier</p>	<p>824628</p> <p>T.B. NUMBER - C.T. NO</p> <p>October 09, 1996</p> <p>le 09 octobre 1996</p> <p>Date</p>
<p>Public Works &amp; Government Services Canada Travaux publics et Services gouvernementaux Canada</p>			
<p><b>SUBJECT</b></p> <p>Request to include an item in the 1996-97 Supplementary Estimates and in the 1997-98 Reference Levels.</p> <p><b>PROPOSAL</b></p> <p>That Treasury Board approve inclusion of an item in the 1996-97 Supplementary Estimates and establishment of an item in the 1997-98 Reference Levels for funding to support the communications priorities of the Government of Canada.</p> <p><b>COST</b></p> <p>Cost in 1996-97 and 1997-98 will amount to \$17,000,000 each fiscal year and will be chargeable to the operating vote of the department of Public Works and Government Services Canada. Refer to Annex A for detailed information.</p>	<p><b>OBJET</b></p> <p>Demande d'inclure un poste au Budget des dépenses supplémentaires 1996-97 et des niveaux de référence de 1997-98.</p> <p><b>PROPOSITION</b></p> <p>Que le Conseil du Trésor approuve l'inscription d'un poste au Budget des dépenses supplémentaires 1996-97 et d'établir des niveaux de référence pour 1997-98 pour le financement supplémentaire en vue de soutenir les priorités du gouvernement canadien en matière de communication.</p> <p><b>COÛTS</b></p> <p>En 1996-97 et en 1997-98, les coûts seront de 17,000,000 \$ par année financière et seront imputables aux Dépenses de fonctionnement du ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Consulter l'annexe A pour plus de détails.</p>		
<p>APPROVED</p> <p>NOV 21 1996</p> <p>APPROUVE</p> <p style="text-align: center;"><i>Approved as per letter to the Minister dated November 21, 1996</i></p> <p style="text-align: center;"><i>John Christian</i></p> <hr/> <p style="text-align: center;"><i>Suzanne Marleau</i> Minister of Public Works &amp; Government Services Canada</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><i>John Christian</i> Prime Minister</p>			

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada veillera par le truchement du Secteur de la publicité et de la recherche sur l'opinion publique à ce que les services de création, les achats médiatiques, les commandites, les promotions et toutes autres initiatives de marketing soient conformes aux politiques et lignes directrices du Conseil du Trésor et à ce qu'elles procurent une valeur ajoutée à la Couronne. De plus, il continuera à garantir que tous les services de communications, y compris la publicité et la recherche sur l'opinion publique, soient concurrentiels comme prévu et que des contrats appropriés sont ensuite octroyés<sup>91</sup>.

Cette présentation sera par la suite appuyée par une note du Conseil du Trésor en date du 31 octobre 1996 décrivant de façon plus détaillée l'utilisation qui doit être faite des fonds demandés. On y trouve le paragraphe suivant :

[Traduction]

7. Le Secteur de la publicité et de la recherche sur l'opinion publique (SPROP) de TPSGC est responsable, entre autres activités, de mettre en œuvre un projet du gouvernement du Canada visant à promouvoir tous ses programmes, politiques et services au moyen de la commandite de certains événements d'un bout à l'autre du Canada. Les événements sont choisis en fonction de l'auditoire, de la visibilité, de la date et de l'incidence éventuelle sur les programmes gouvernementaux utilisés pour ces événements. L'Appendice A contient une liste des projets qui ont déjà été mis en œuvre cette année pour remplir ce mandat, ce qui explique la demande de 17 M \$ pour 1996-1997. Selon le SPROP, les programmes et services du gouvernement feront l'objet d'une promotion lors d'un grand nombre d'événements semblables ou identiques à ceux de 1997-1998<sup>92</sup>.

La liste détaillée des événements commandités pour un montant total de 16 138 640 \$ est jointe à la note.

La présentation est approuvée par le Conseil du Trésor le 21 novembre 1996. À ce moment-là, la quasi-totalité des 17 millions de dollars autorisés pour 1996-1997 est déjà dépensée<sup>93</sup>.

Mme Bourgon témoigne qu'il n'était pas vraiment nécessaire que le Premier ministre signe la présentation au Conseil du Trésor pour obtenir le déblocage des fonds. Elle estime que, s'il a accepté de cosigner la présentation, c'est parce que, contrairement aux autres aspects de la Stratégie pour l'unité qui étaient bien définis et s'appuyaient sur une documentation solide, il n'existait pas d'instrument écrit définissant ou décrivant les « initiatives de visibilité » en dehors de la décision du Cabinet de mettre en oeuvre une stratégie pour l'unité<sup>94</sup>.

Tous ceux qui ont témoigné à ce sujet s'entendent pour dire qu'il était sans précédent que le Premier ministre signe une présentation au Conseil du Trésor. M. Bilodeau pense que la signature du Premier ministre faisait comprendre aux fonctionnaires qu'il appuyait la présentation de tout son poids<sup>95</sup>. Mme Bourgon convient que la signature du Premier ministre adressait à tous un message sur l'importance de l'initiative<sup>96</sup>. Comme je l'ai déjà mentionné, M. Chrétien lui-même savait que sa signature sur une présentation au Conseil du Trésor envoyait un « signal clair »<sup>97</sup> à toutes les personnes concernées en leur montrant l'importance qu'il attachait à ces initiatives de visibilité qui devaient être financées à même la Réserve pour l'unité<sup>98</sup>, qu'il contrôlait totalement. Dans ces conditions, il était peu probable que quiconque au sein de l'appareil gouvernemental, partisan politique ou fonctionnaire, conteste une initiative de visibilité qui jouissait de l'appui du Premier ministre lui-même.

Mme Bourgon dit qu'elle était préoccupée par la question de la responsabilité ministérielle à l'égard des fonds prélevés sur la Réserve pour l'unité grâce à la signature du Premier ministre<sup>99</sup>. Dans une note adressée au Premier ministre le 18 décembre 1996, elle lui demande de prendre des décisions concernant l'utilisation de ces fonds par le BIC et par TPSGC, en mentionnant précisément dans ce dernier cas les 17 millions de dollars prélevés respectivement pour l'année en cours et pour l'année à venir. Voici ce qu'elle écrit – les passages soulignés l'étaient dans le texte d'origine :

[Traduction]

C. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

- TPSGC a eu accès à la Réserve pour l'unité, en votre nom, le 21 octobre, pour un montant de 17 millions de dollars pour chacun des deux exercices 1996-1997 et 1997-1998, afin de commanditer des événements spéciaux, de faire de la publicité, de renforcer les campagnes prévues dans les médias pour accroître la présence fédérale et de promouvoir des événements spéciaux (détails au tableau 4).

Les fonds pour 1996-1997 avaient déjà été dépensés au moment où le Conseil du Trésor a approuvé la présentation

- Bien que, comme dans le cas de n'importe quel autre programme publicitaire, Mme Marleau soit le ministre responsable du respect des bonnes procédures administratives et financières lors du déboursement de ces fonds, c'est vous qui êtes redevable de la façon dont les fonds ont été dépensés en 1996-1997 quand TPSGC a eu accès à la Réserve pour l'unité en votre nom.

Par conséquent, au cas où il y aurait des questions sur les initiatives que ces fonds ont servi à appuyer, vous devriez être prêts à y répondre.

- La question est de savoir de quel appui vous avez besoin pour vous acquitter de votre responsabilité. Vous pourriez bénéficier de l'appui du Secrétariat des affaires intergouvernementales ou aussi des ministres ayant un intérêt prioritaire dans l'unité.

Décisions requises

- (5) Souhaitez-vous conserver la responsabilité de ces fonds pour l'unité ou la transférer à un ministre ?
- (6) Si vous conservez cette responsabilité, souhaitez-vous que le BCP ou un groupe de ministres examine pour les

soumettre à votre approbation les projets qui pourraient être financés au moyen des fonds pour l'unité octroyés à TPSGC pour 1997-1998<sup>100</sup>?

La note est explicite. Mme Bourgon dit qu'elle est préoccupée de constater que le Premier ministre s'est chargé d'une très lourde responsabilité et qu'elle veut s'assurer que le BCP le sert bien<sup>101</sup>. Elle pense manifestement que, si le BCP ou un groupe de ministres examine les projets futurs, cela permettra de mieux gérer en 1997-1998 les 17 millions de dollars alloués à TPSGC que cela n'a été le cas en 1996-1997, époque à laquelle la liste des projets avait été préparée par le SPROP et le CPM, le BCP intervenant peu, voire pas du tout, dans le processus.

M. Chrétien ne donnera aucune réponse à la note de Mme Bourgon en date du 18 décembre 1996. Elle reviendra à la charge dans une deuxième note datée du 30 septembre 1997, à propos de l'accès à la Réserve pour l'unité qui subit des pressions en raison du nombre de demandes de financement en cours, notamment des demandes supplémentaires de TPSGC s'élevant à 18,8 millions de dollars pour 1997-1998, principalement pour le Programme de commandites, et à 50 millions de dollars pour chacune des trois années suivantes.

Voici ce qu'elle écrit à ce sujet :

[Traduction]

### III Pressions à venir

Cette note est axée sur les questions les plus pressantes requérant maintenant des décisions.

#### Demande de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

- La plus importante pression actuelle vient de TPSGC qui demande, dans le cadre du Budget des dépenses supplémentaires, un financement sur plusieurs années provenant de la Réserve pour l'unité : 18,8 millions de dollars pour 1997-1998 pour diverses activités de publicité et de promotion et 50 millions de dollars pour chacune

des trois années suivantes pour des activités de recherche sur l'opinion publique et de communication.

- Une présentation au Conseil du Trésor à cet effet a été signée par la ministre. Comme la fois précédente, vous serez censé cosigner cette présentation (onglet 2).
- Tout en énumérant les initiatives pour 1997-1998, cette présentation ne donne pas de ventilation ni de justification détaillée des 150 millions de dollars qu'il est prévu de dépenser au cours des trois années suivantes. La Réserve pour l'unité, dans l'état actuel des prévisions, ne contient pas suffisamment de fonds en 1998-1999 et 1999-2000 pour satisfaire à la fois les demandes prévues et la proposition actuelle de TPSGC.
- La question est de savoir en quoi la proposition de 18,8 millions de dollars est liée à la stratégie pour l'unité nationale. TPSGC a déjà reçu 17 millions de dollars provenant de la Réserve pour l'unité pour des activités de publicité en 1997-1998.
- Une option serait de limiter pour l'instant votre approbation à la demande de financement supplémentaire de 18,8 millions de dollars pour 1997-1998, en réservant pour plus tard la demande de 50 millions de dollars par an pour 1998-1999 et 1999-2000.
- Par-delà cette considération, il y a la question de la reddition de compte. Bien que le ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada soit responsable des bonnes procédures administratives et financières pour le déboursement en tant que tel des fonds, vous êtes redevable de la façon dont les fonds sont dépensés si c'est vous qui approuvez l'accès de TPSGC à la Réserve pour l'unité. Les fonds eux-mêmes sont alloués à TPSGC et se trouvent au sein de ce ministère. Cela dit, c'est votre bureau qui détermine à quels projets les fonds sont affectés. Si des questions étaient posées à la Chambre des communes, par exemple, au sujet des initiatives que ces fonds servent à appuyer, vous pourriez être amené à y répondre.



- Par conséquent, la question est aussi de savoir quel est le niveau de soutien dont vous avez besoin pour vous acquitter de votre obligation de rendre compte. Cet appui pourrait vous être apporté par le BCP, ou aussi par un ministre ou un groupe de ministres.

#### Décisions demandées

- (1) Êtes-vous d'accord pour aller de l'avant avec la demande de TPSGC au montant de 18,8 millions de dollars pour l'année actuelle et pour revoir le financement pour les prochaines années dans le contexte des pressions sur les dépenses budgétaires?
- (2) Souhaitez-vous rester redevable de l'argent pour l'unité qui doit être administré par TPSGC ou souhaitez-vous transférer cette responsabilité à un ministre?
- (3) Si vous souhaitez conserver cette responsabilité, voulez-vous que le BCP ou un ministre (ou groupe de ministres) examine, pour les soumettre à votre approbation, les projets qui pourraient être financés au moyen des fonds de l'unité versés à TPSGC<sup>102</sup>?

Cette note montre :

- que le BCP savait que c'était le CPM qui choisissait les projets auxquels était affecté l'argent des commandites;
- que le Premier ministre répondait de l'utilisation des fonds puisés dans la Réserve de l'unité du fait de sa signature sur une présentation au Conseil du Trésor;
- que cette obligation de rendre compte pouvait être transférée à un ministre, option que semblait préférer Mme Bourgon, puisqu'elle répète la suggestion;
- que, si le Premier ministre préférait rester redevable, il pouvait obtenir les conseils ou l'aide du BCP ou d'un ministre ou groupe de ministres qui examinerait les projets à financer au moyen de l'argent de l'unité.

Cette note montre à l'évidence que Mme Bourgon n'était pas à l'aise avec la façon dont étaient alors gérés les fonds obtenus grâce à la signature du Premier ministre. Au cours de son témoignage, on lui a demandé ce qu'elle entendait par la phrase « c'est votre bureau qui décide à quels projets les fonds sont affectés ». Elle a tenté de faire une distinction entre responsabilité (ou obligation de rendre compte, car elle semble utiliser indifféremment une expression ou l'autre) pour la nature des projets envisagés et responsabilité pour les projets précis eux-mêmes<sup>103</sup>. Je n'ai pas été convaincu qu'on puisse déduire une telle distinction à partir de la note qui est admirablement claire.

Quoi qu'il en soit, M. Chrétien décline de répondre positivement par écrit ou autrement aux demandes de décision de Mme Bourgon. Comme l'a dit M. Pelletier, M. Chrétien comprenait parfaitement ses responsabilités et son obligation de rendre compte, il a choisi de les conserver et il est devenu redevable de la façon dont les fonds auxquels TPSGC a eu accès en son nom ont été dépensés ou gaspillés<sup>104</sup>.

En 1998-1999, un montant supplémentaire de 35 millions de dollars de la Réserve pour l'unité est attribué à TPSGC pour le Programme de commandites en vertu d'une présentation au Conseil du Trésor cosignée par le Premier ministre. La preuve montre que le Premier ministre a autorisé deux tirages, de 18 et 17 millions respectivement<sup>105</sup>. En 1999-2000, le montant tombe à 9 millions de dollars. Le budget opérationnel de TPSGC comporte alors, pour la première fois, un montant de 40 millions de dollars pour des « programmes spéciaux »<sup>106</sup>. C'est la première fois que les députés apprennent, dans le cadre de la procédure d'affectation de crédits, qu'il existe un programme comportant des dépenses de fonds discrétionnaires administré par TPSGC<sup>107</sup>.

L'inscription au budget de 40 millions de dollars par an pour des programmes spéciaux administrés par TPSGC se poursuivra au cours des trois années suivantes, jusqu'à l'arrêt du Programme de commandites en décembre 2003<sup>108</sup>.

On trouvera le détail de l'origine des fonds utilisés pour le Programme de commandites dans le rapport Kroll.

Quelles conclusions peut-on tirer de ce qui précède?

Les fonds mis à la disposition de TPSGC pour le Programme de commandites au cours de ses trois premières années sont venus de la Réserve pour l'unité qui relevait de la compétence exclusive du Premier ministre. Ces fonds ont été dépensés à une époque où le programme n'avait pas de caractère officiel, n'était pas correctement défini et ne faisait l'objet d'aucune publicité. Ils ont été distribués à la discrétion de M. Guité, qui travaillait sous la direction du CPM et avec son approbation. Ni le CPM, ni le BCP n'ont donné d'instructions ou de directives à qui que ce soit sur la façon dont le programme devait être administré, les critères qui devaient être respectés pour décider de l'utilisation des fonds et les personnes qui devaient être chargées de superviser la mise en oeuvre du Programme.

Bien que Mme Marleau ait été en droit le ministre responsable du Programme, jusqu'à son remplacement par M. Gagliano en juin 1997, elle n'a en fait rien eu à voir, pas plus que son sous-ministre, avec la gestion du Programme de commandites, à part demander l'approbation de son financement. Le Programme était dirigé à partir du CPM sous la supervision directe de M. Pelletier à qui le Premier ministre avait spécifiquement confié cette responsabilité. M. Pelletier était donc investi, à toutes fins utiles, du rôle, des fonctions et des responsabilités d'un ministre chargé de mettre en oeuvre un programme dans un ministère. Il ne s'est pas acquitté de cette responsabilité puisqu'il n'a pas donné d'instructions satisfaisantes aux subalternes de TPSGC auxquels il délégait la tâche d'administrer ce nouveau programme.

M. Pelletier avait été chargé du Programme de commandites<sup>109</sup> par le Premier ministre lui-même dont la toute première priorité était l'unité nationale. M. Chrétien était personnellement responsable de l'action ou de l'inaction de M. Pelletier et des autres membres du personnel exonéré de son cabinet. Il a repoussé ou ignoré toutes les suggestions de Mme Bourgon pour que les initiatives de commandites et les événements connexes soient mieux dirigés et contrôlés par un ministre ayant l'expérience de la mise en oeuvre des programmes et en connaissant bien les exigences. Elle était à l'évidence consciente du caractère irrégulier et du danger qu'il y avait à autoriser du

personnel politique exonéré à diriger des dépenses discrétionnaires, surtout en période de compressions budgétaires, alors qu'il n'y avait aucune preuve que l'on avait fixé des critères pour prendre les décisions de dépense, ou élaboré une procédure pour gérer ou superviser le Programme.

M. Chrétien a choisi de faire fi des mises en garde de Mme Bourgon et, en son nom, son chef de cabinet a assumé la responsabilité ministérielle du Programme de commandites. Ils ne peuvent se réfugier derrière le texte des présentations au Conseil du Trésor cosignées par le Premier ministre et le ministre de TPSGC qui exigent du personnel de TPSGC qu'il observe toutes les exigences de la politique du gouvernement sur les marchés publics, alors que ces mécanismes de contrôle et de surveillance ont été délibérément court-circuités. Par sa conduite et par le rôle qu'il a joué, M. Pelletier a placé Mme Marleau et M. Quail dans l'impossibilité de s'acquitter de leurs fonctions puisqu'ils étaient exclus de toute participation au processus de décision et n'exerçaient aucun contrôle réel sur les actions de M. Guité.

## Notes du chapitre IV

- 
- <sup>1</sup> Témoignage de M. Myer, Transcriptions, vol. 31 (A) p. 5267 (OA), p. 5267-5268 (F); Témoignage de Mme Tremblay, Transcriptions, vol. 20, p. 3144-3145 (OF), p. 3143-3145 (F).
- <sup>2</sup> Témoignage de Mme Maltais, Transcriptions, vol. 30, p. 5183-5190 (OF), p. 5177-5183 (A); Témoignage de Mme Marcoux, Transcriptions, vol. 26, p. 4425-4433 (OF), p. 4420-4428 (A); Témoignage de M. Myer, Transcriptions, vol. 31, p. 5269-5274, 5290-5298 (OA), p. 5269-5276, 5294-5303 (F); Pièce P-100, onglets 9, 10.
- <sup>3</sup> Témoignage de M. Guité, Transcriptions, vol. 33, p. 5728 (OA), p. 5743 (F); Pièce P-103(A), onglet 21.
- <sup>4</sup> Pièce P-103(A), onglet 22.
- <sup>5</sup> Pièce P-103(A), onglet 22.
- <sup>6</sup> Témoignage de M. Guité, Transcriptions, vol. 33, p. 5748-5749 (OA), p. 5766-5766 (F).
- <sup>7</sup> Témoignage de M. Cutler, Transcriptions, vol. 13, p. 2108-2110, 2146-2147 (OA), p. 2110-2112, 2151-2152 (F).
- <sup>8</sup> Témoignage de M. Stobbe, Transcriptions, vol. 40, p. 6935-6936 (OA), p. 6942-6944 (F).
- <sup>9</sup> Témoignage de M. Stobbe, Transcriptions, vol. 40, p. 6891-6892, 6895, 6932-6933 (OA), p. 6892-6894, 6897, 6938-6941 (F); Témoignage de M. Quail, Transcriptions, vol. 39, p. 6734, 6792, 6800 (OA), p. 6739-6740, 6805, 6813-6814 (F).
- <sup>10</sup> Témoignage de M. Quail, Transcriptions, vol. 39, p. 6759-6761 (OA), p. 6767-6770 (F); Témoignage de M. Guité, Transcriptions, vol. 33, p. 5612-5613 (OA), p. 5613-5615 (F).
- <sup>11</sup> Témoignage de Mme LaRose, Transcriptions, vol. 27, p. 4674-4675, 4681-4684 (OF), p. 4726, 4732-4734 (A).
- <sup>12</sup> L.R.C. 1985, chap. F-II.
- <sup>13</sup> Témoignage de M. Lauzon, Transcriptions, vol. 26, p. 4399 (OF), p. 4394 (A); Témoignage de Mme LaRose, Transcriptions, vol. 27, p. 4683-4684 (OF), p. 4734 (A).
- <sup>14</sup> Témoignage de Mme Maltais, Transcriptions, vol. 30, p. 5184-5191 (OF), p. 5178-5183 (A).
- <sup>15</sup> Témoignage de Mme Marcoux, Transcriptions, vol. 26, p. 4453-4459 (OF), p. 4445-4450 (A); Témoignage de Mme LaRose, Transcriptions, vol. 27, p. 4675-4681 (OF), p. 4727-4732 (A); Pièce P-87(A), p. 107-111; Pièce P-94.
- <sup>16</sup> Témoignage de Mme Marcoux, Transcriptions, vol. 26, p. 4430-4432 (OF), p. 4424-4426 (A), et p. 4425-4428 (OF), p. 4420-4423 (A); vol. 25, p. 4257 (OF), p. 4246 (A); Pièce P-87(A), p. 153, 156.
- <sup>17</sup> Témoignage de M. Myer, Transcriptions, vol. 31, p. 5268-5274, 5288-5289 (OA), p. 5269-5275, 5291-5292 (F).
- <sup>18</sup> A prendre dans le contexte de l'examen administratif Demers traité au chapitre VII.
- <sup>19</sup> Témoignage de M. Martin, Transcriptions, vol. 73, p. 12690, 12695-12697 (OA), p. 12691, 12696-12699 (F); Pièce P-213, onglet 3.
- <sup>20</sup> Témoignage de M. Martin, Transcriptions, vol. 73, p. 12718-12721 (OA), p. 12722-12726 (F).
- <sup>21</sup> Témoignage de M. Quail, Transcriptions, vol. 39, p. 6703-6705 (OA), p. 6705-6707 (F).
- <sup>22</sup> Témoignage de Mme Bourgon, Transcriptions, vol. 47, p. 8189-8191 (OF), p. 8188-8191 (A).

- <sup>23</sup> Témoignage de M. Chrétien, Transcriptions, vol. 72, p. 12504 (OF), p. 12500-12501 (A).
- <sup>24</sup> Témoignage de Mme Robillard, Transcriptions, vol. 65, p. 11231-11232 (OF), p. 11231-11232 (A).
- <sup>25</sup> Pièce P-88(C), p. 558-569.
- <sup>26</sup> Pièce P-148 (B), p. 308-309.
- <sup>27</sup> Pièce P-186 (B), onglet I2, p. 123.
- <sup>28</sup> La Réserve pour l'unité sera décrite plus en détail à la partie 4.7 du chapitre IV.
- <sup>29</sup> Pièce P-148 (A), p. 74.
- <sup>30</sup> Témoignage de M. Dingwall, Transcriptions, vol. 60, p. 10553 (OA), p. 10555 (F); Témoignage de M. Gagliano, Transcriptions, vol. 69, p. 12046 (OF), p. 12049 (F); Témoignage de M. Pelletier, Transcriptions, vol. 72, p. 12490-12491 (OF), p. 12474 (A).
- <sup>31</sup> Témoignage de M. Chrétien, Transcriptions, vol. 72, p. 12507-12508 (OF), p. 12503-12504 (A).
- <sup>32</sup> Pièce P-189(A), p. 31 (F), p. 41 (A); Témoignage de M. Chrétien, Transcriptions, vol. 72, p. 12546-12547 (OF), p. 12538-12539 (A).
- <sup>33</sup> Témoignage de M. Massé, Transcriptions, vol. 64, p. 11194-11195 (OF), p. 11193-11194 (A).
- <sup>34</sup> Pièce P-189(A), p. 46 (A), p. 37 (F).
- <sup>35</sup> Témoignage de M. Massé, Transcriptions, vol. 64, p. 11196-11197 (OF), p. 11195-11196 (A).
- <sup>36</sup> Pièce P-189(A), p. 47 (A), p. 38 (F).
- <sup>37</sup> Pièce P-189(A), p. 48 (A), p. 38 (F).
- <sup>38</sup> Témoignage de M. Dion, Transcriptions, vol. 62, p. 10882-10883 (OF), p. 10882 (A); Témoignage de M. Massé, Transcriptions, vol. 64, p. 11198-11200 (OF), p. 11197-11199 (A); Témoignage de Mme Robillard, Transcriptions, vol. 65, p. 11241-11242 (OF), p. 11239-11240 (A); Témoignage de M. Pettigrew, Transcriptions, vol. 66, p. 11334-11335 (OF), p. 11333-11334 (A).
- <sup>39</sup> Témoignage de M. Pelletier, Transcriptions, vol. 71, p. 12354-12355 (OF), p. 12348-12350 (A).
- <sup>40</sup> Témoignage de M. Corbeil, Transcriptions, vol. 115, p. 21379 (OF), p. 21356-21357 (A).
- <sup>41</sup> Pièce P-189(A), p. 57-65 à p. 64.
- <sup>42</sup> Témoignage de Mme Marleau, Transcriptions, vol. 61 (révisées), p. 10858-10861 (OA), p. 10860-10864 (F); Témoignage de M. Chrétien, Transcriptions, vol. 72 (révisées), 12561-12564 (OF), p. 12551-12552 (A); Témoignage de Mme Robillard, Transcriptions, vol. 65, p. 11239-11240, 11242-11243 (OF), p. 11238-11239, 11242 (A); Témoignage de M. Cauchon, Transcriptions, vol. 65, p. 11296-11297 (OF), p. 11290-11291 (A); Témoignage de M. Martin, Transcriptions, vol. 73, p. 12742-12743 (OA), p. 12749-12750 (F); Témoignage de M. Dion, Transcriptions, vol. 62, p. 10879-10881 (OF), p. 10879-10881 (A); Témoignage de M. Pettigrew, Transcriptions, vol. 66 (révisées), p. 11332-11333 (OF), p. 11332-11333 (A); Témoignage de M. Pelletier, Transcriptions, vol. 71, p. 12356-12357 (OF), p. 12352 (A).
- <sup>43</sup> Témoignage de Mme Marleau, Transcriptions, vol. 61 (révisées), p. 10864 (OA), p. 10866-10867 (F).
- <sup>44</sup> Témoignage de M. Massé, Transcriptions, vol. 64, p. 11201-11202 (OF), p. 11200-11201 (A).
- <sup>45</sup> Témoignage de M. Chrétien, Transcriptions, vol. 72 (révisées), p. 12561-12562 (OF), p. 12551-12552 (A).
- <sup>46</sup> Témoignage de M. Dion, Transcriptions, vol. 62, p. 10931-10934 (OF), p. 10927-10929 (A).
- <sup>47</sup> Témoignage de M. Bilodeau Transcriptions, vol. 47, p. 9067-9068 (OF), p. 8068-8069 (A).
- <sup>48</sup> Témoignage de M. Chrétien, Transcriptions, vol. 72, p. 12568 (OF), p. 12557 (A).
- <sup>49</sup> Témoignage de M. Pelletier, Transcriptions, vol. 71, p. 12356-12360 (OF), p. 12352-12355 (A).
- <sup>50</sup> Témoignage de M. Chrétien, Transcriptions, vol. 72, p. 12511-12512 (OA), p. 12507 (F).

- <sup>51</sup> Témoignage de M. Gagliano, Transcriptions, vol. 67, p. 11603-11606 (OF), p. 11597-11600 (A).
- <sup>52</sup> Témoignage de M. Bilodeau, Transcriptions, vol. 46, p. 7897-7899 (OF), p. 7863-7865 (A).
- <sup>53</sup> Témoignage de M. Bilodeau, Transcriptions, vol. 46, p. 7898-7900 (OF), p. 7864-7865 (A).
- <sup>54</sup> Témoignage de M. Bilodeau, Transcriptions, vol. 46, p. 7897-7899 (OF), p. 7863-7866 (A).
- <sup>55</sup> Témoignage de M. Chrétien, Transcriptions, vol. 72, p. 12563-12564 (OF), p. 12552-12553 (A); Témoignage de M. Collet, Transcriptions, vol. 43, p. 7286-7289 (OF), p. 7285-7294 (A).
- <sup>56</sup> Témoignage de M. Collet, Transcriptions, vol. 43, p. 7297-7301 (OF), p. 7302-7306 (A).
- <sup>57</sup> Témoignage de M. Pelletier, Transcriptions, vol. 71, p. 12492 (OF), p. 12475-12476 (A).
- <sup>58</sup> Témoignage de M. Collet, Transcriptions, vol. 43 (révisées), p. 7382-7384 (OF), p. 7379-7381 (A).
- <sup>59</sup> Témoignage de M. Collet, Transcriptions, vol. 43 (révisées), p. 7352-7353 (OF), p. 7352-7353 (A).
- <sup>60</sup> Témoignage de M. Collet, Transcriptions, vol. 43 (révisées), p. 7385-7386 (OF), p. 7382-7384 (A).
- <sup>61</sup> Pièce P-131(A), p. 61.
- <sup>62</sup> Témoignage de M. Guité, Transcriptions vol. 34, p. 5830-5831 (OA), p. 5833-5834 (F).
- <sup>63</sup> Témoignage de M. Collet, Transcriptions, vol. 43, p. 7455-7458 (OF), p. 7452-7455 (A); Témoignage de M. Pelletier, Transcriptions, vol. 71, p. 12372-12373 (OF), p. 12366-12377 (A); Pièce P-208(D), p. 118-119, 197; Pièce P-106(A), onglet 17, p. 120-130.
- <sup>64</sup> Pièce P-12(A), onglet C, onglet F.
- <sup>65</sup> Témoignage de M. Guité, Transcriptions, vol. 35, p. 6055 (OA), p. 6063-6064 (F); Pièce P-106(A), p. 166, 173.
- <sup>66</sup> Témoignage de M. Collet, Transcriptions, vol. 43, p. 7438-7441 (OF), p. 7435-7438 (A); Témoignage de M. Lafrenière, Transcriptions, vol. 45, p. 7741-7742 (OF), p. 7735-7736 (A).
- <sup>67</sup> Pièce P-106(A), onglets 13, 16, 17, onglet 19, p. 162-164; Pièce P-12(A), onglet F.
- <sup>68</sup> Témoignage de Mme Marleau, Transcriptions, vol. 61, p. 10864-10868 (OA), p. 10867-10871 (F).
- <sup>69</sup> Témoignage de Mme Marleau, Transcriptions, vol. 62, p. 10945-10947 (OA), p. 10945-10948 (F).
- <sup>70</sup> Témoignage de Mme Marleau, Transcriptions, vol. 62, p. 10947-10950 (OA), p. 10948-10951 (F).
- <sup>71</sup> Témoignage de Mme Marleau, Transcriptions, vol. 62, p. 10944-10945 (OA), p. 10945 (F).
- <sup>72</sup> Témoignage de M. Pelletier, Transcriptions, vol. 71, p. 12360-12363, 12389-12391 (OF), p. 12356-12358, p. 12381-12383 (A); Pièce P-208(D), p. 115.
- <sup>73</sup> Témoignage de M. Pelletier, Transcriptions, vol. 71, p. 12389-12391 (OF), p. 12381-12383 (A); Pièce P-208(D), p. 115.
- <sup>74</sup> Témoignage de M. Pelletier, Transcriptions, vol. 71, p. 12332, 12375-12376, 12394-12395 (OF), p. 12330, 12369-12370, 12386-12387 (A).
- <sup>75</sup> Pièce P-208(D), p. 27.
- <sup>76</sup> Témoignage de M. Pelletier, Transcriptions, vol. 71, p. 12339-12341 (OF), p. 12336-12339 (A).
- <sup>77</sup> Pièce P-206, p. 22, 31, 38, 67, 76; Témoignage de M. Guité, Transcriptions, vol. 33, p. 5652-5655 (OA), p. 5657-5660 (F); Pièce P-208(D), p. 118-119, 197; Pièce P-106(A), onglet 17, p. 120-130; Témoignage de M. Collet, Transcriptions, vol. 43, p. 7455-7458 (OF), p. 7452-7455 (A); Témoignage de M. Pelletier, Transcriptions, vol. 71, p. 12372-12373 (OF), p. 12366-12377 (A).
- <sup>78</sup> Témoignage de Mme Marleau, Transcriptions, vol. 62, p. 10940-10944 (OA), p. 10949-10944 (F).
- <sup>79</sup> Pièce P-106(A), p. 86.
- <sup>80</sup> Pièce P-106(A), onglet 13, Pièce P-219(A), p. 115, 118; Pièce P-225(A), p. 66-67; Pièce P-216, p. 55, 60.

- <sup>81</sup> Témoignage de M. Chrétien, Transcriptions, vol. 72, p. 12515-12516 (OA), p. 12517-12518 (F);  
Témoignage de M. Martin, Transcriptions, vol. 73, p. 12743-12745 (OA), p. 12750-12751 (F).
- <sup>82</sup> Témoignage de M. Martin, Transcriptions, vol. 73, p. 12753 (OA), p. 12760-12761 (F).
- <sup>83</sup> Témoignage de M. Chrétien, Transcriptions, vol. 72, p. 12541-12543 (OF), p. 12534-12536 (A).
- <sup>84</sup> Pièce P-12(A), onglet IC.
- <sup>85</sup> Témoignage de M. Chrétien, Transcriptions, vol. 72, p. 12513 (OA), p. 12514-12515 (F).
- <sup>86</sup> Pièce P-210(C), p. 553-554.
- <sup>87</sup> Pièce P-210(C), p. 560-563.
- <sup>88</sup> Témoignage de M. Chrétien, Transcriptions, vol. 72, p. 12605 (OF), p. 12591 (A).
- <sup>89</sup> Pièce P-12(A), onglet IA (A), onglet IC (A).
- <sup>90</sup> Pièce P-12(A), onglet IC (A).
- <sup>91</sup> Pièce PI48(A), p. 115.
- <sup>92</sup> Pièce P-I48(A), p. 123 (A).
- <sup>93</sup> Témoignage de Mme Bourgon, Transcriptions, vol. 47, p. 8235 (OF), p. 8235 (A).
- <sup>94</sup> Témoignage de Mme Bourgon, Transcriptions, vol. 47, p. 8218 (OF), p. 8218 (A).
- <sup>95</sup> Témoignage de M. Bilodeau, Transcriptions, vol. 46, p. 7878 (OF), p. 7844 (A).
- <sup>96</sup> Témoignage de Mme Bourgon, Transcriptions, vol. 47, p. 8220 (OF), p. 8220 (A).
- <sup>97</sup> Témoignage de M. Chrétien, Transcriptions, vol. 72, p. 12513 (OA), p. 12514 (F).
- <sup>98</sup> Témoignage de Mme Bourgon, Transcriptions, vol. 47, p. 8229-8230 (OF), p. 8229-8230 (A).
- <sup>99</sup> Témoignage de Mme Bourgon, Transcriptions, vol. 47, p. 8227-8230 (OF), p. 8227-8230 (A).
- <sup>100</sup> Pièce P-I48(A), p. 148-149.
- <sup>101</sup> Témoignage de Mme Bourgon, Transcriptions, vol. 47, p. 8227-8230 (OF), p. 8227-8230 (A).
- <sup>102</sup> Pièce P-I48(A), p. 172-173.
- <sup>103</sup> Témoignage de Mme Bourgon, Transcriptions, vol. 48, p. 8262-8264 (OF), p. 8260-8263 (A).
- <sup>104</sup> Témoignage de M. Pelletier, Transcriptions, vol. 71, p. 12387-12388 (OF), 12380 (A).
- <sup>105</sup> Pièce P-12(A), onglets 3D et 3I.
- <sup>106</sup> Pièce P-12(A), tableau précédant l'onglet I; Pièce P-12(B), onglet 5A.
- <sup>107</sup> Témoignage de Mme Fraser, Transcriptions, vol. 1, p. 94-102 (OA), p. 100-108 (F); vol. 2, p. 291-293 (OA), p. 310-313 (F).
- <sup>108</sup> Pièce P-12(A), tableau précédant l'onglet I.
- <sup>109</sup> Témoignage de M. Chrétien, Transcriptions, vol. 72, p. 12567-12568 (OF), p. 12556-12557 (A).