

B

APPENDICE B

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Vérification à l'échelle gouvernementale des activités de commandite, de publicité et de recherche sur l'opinion publique

Points saillants globaux — chapitres 3, 4 et 5

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

2. Nous avons constaté un non-respect généralisé des règles de passation des contrats dans la gestion du Programme de commandites du gouvernement fédéral, et ce, à toutes les étapes du processus. On a ignoré ou violé les règles établies pour la sélection des agences de communications, la gestion des contrats, la mesure et la communication de l'information sur les résultats. En raison de l'effondrement quasi total des mécanismes de surveillance et des contrôles essentiels, ces violations n'ont pas été décelées, ni prévenues ni signalées, et ce, pendant plus de quatre ans. Au cours de cette période, le Programme a coûté aux contribuables 250 millions de dollars, dont plus de 100 millions de dollars en honoraires et commissions versés à des agences de communications.
3. Les fonctionnaires ont aussi violé les règles établies pour la sélection des agences de communications aux fins des activités de publicité du gouvernement. La manière dont la plupart des agences ont été choisies ne respectait pas les exigences de la politique du gouvernement sur les marchés. Dans certains cas, nous n'avons trouvé aucune preuve qu'il y ait même eu un processus de sélection.
4. La politique de communication du gouvernement indique que les institutions fédérales doivent interrompre leur publicité durant les élections générales fédérales. Nous avons constaté que cette politique avait été respectée.
5. Dans l'ensemble, les activités de recherche sur l'opinion publique ont été gérées avec transparence. Les rôles et les responsabilités étaient clairs. Dans certains cas, toutefois, les ministères n'avaient pas indiqué clairement pourquoi il était nécessaire d'entreprendre des activités de recherche sur l'opinion publique. Dans un petit nombre de cas troublants, nous avons constaté que le gouvernement n'avait pas suivi ses propres lignes directrices qui étaient en vigueur à l'époque et qu'il avait payé pour faire effectuer une étude multiclients afin de surveiller, notamment, les intentions de vote et l'image des partis politiques.

6. Bien que ces chapitres contiennent le nom de divers entrepreneurs, il faut noter que nos conclusions sur les pratiques de gestion et sur certaines actions ne touchent que les fonctionnaires. Les règles et les règlements que nous mentionnons concernent les fonctionnaires, non les entrepreneurs. Nous n'avons pas vérifié les registres des entrepreneurs du secteur privé. Par conséquent, nos conclusions ne peuvent pas s'appliquer et ne s'appliquent pas aux pratiques des entrepreneurs.

Le Bureau du Conseil privé a répondu au nom du gouvernement. Les entités que nous avons vérifiées sont d'accord avec les constatations contenues dans les chapitres 3, 4 et 5. On trouvera ci-après nos recommandations et les réponses détaillées.

Recommandations

Les observations des chapitres 3, 4 et 5 de notre rapport sont sérieuses. Des mesures s'imposent à divers égards, tant dans les sociétés d'État que dans les ministères.

Recommandation. Le gouvernement devrait veiller à dresser un plan d'action pour les activités de commandite, de publicité et de recherche sur l'opinion publique, afin de donner suite à toutes les observations des trois chapitres.

Comme nous l'indiquons dans notre rapport, le gouvernement a pris certaines mesures pour améliorer la gestion des activités de commandite, de publicité et de recherche sur l'opinion publique. Il doit poursuivre ses efforts pour que les améliorations soient maintenues. Plus particulièrement, le gouvernement devrait continuer de veiller à ce que :

- les fonctionnaires comprennent leurs obligations et respectent la *Loi sur la gestion des finances publiques*;
- les fonctionnaires à qui on confie la responsabilité de gérer des activités de publicité possèdent les compétences spécialisées nécessaires.

De plus, le plan d'action devrait décrire en détail les mesures que le gouvernement prendra pour garantir que :

- tout service créé pour mener de nouvelles activités le fait de manière transparente et qu'un contrôle et une reddition de comptes appropriés sont assurés;
- les fonctionnaires s'acquittent de leurs responsabilités en matière de passation de marchés de façon à respecter le *Règlement sur les marchés de l'État* et les politiques du Conseil du Trésor, et que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada respecte ses propres politiques, résiste au test de l'examen public pour ce qui est de la prudence et de la probité, facilite l'accès aux marchés, encourage la concurrence et dépense les fonds publics de manière juste;
- les crédits parlementaires sont respectés;
- tous les transferts de fonds entre les entités gouvernementales sont effectués de manière efficiente et transparente;
- des relations sans lien de dépendance sont maintenues entre les sociétés d'État et les ministères;
- des mesures sont prises pour donner suite aux préoccupations soulevées par tous les autres examens ou enquêtes menés par le gouvernement ou d'autres organismes.

Le plan d'action devrait être assorti d'un échéancier et devrait indiquer les responsabilités et préciser les mesures de recouvrement ou sanctions que le gouvernement pourrait décider d'imposer.

Réponse du gouvernement. Le gouvernement du Canada est grandement préoccupé par ce que ces vérifications ont révélé et il prend très au sérieux les questions qu'elles soulèvent. Le gouvernement a pris des mesures touchant la plupart de ces questions et il prendra également des mesures touchant toute nouvelle question.

Le gouvernement se penche sur ces questions depuis plusieurs années et s'emploie à assurer l'excellence de la gestion de la fonction publique. Il continue de faire progresser la modernisation et le renforcement des pratiques de gestion grâce à un solide partenariat entre le Secrétariat du Conseil du Trésor et les ministères fédéraux. Il a mis en oeuvre un programme à grande échelle dans toute l'administration fédérale, y compris le nouveau Cadre de responsabilisation de gestion de la fonction publique, le *Guide du sous-ministre* et le nouveau *Code des valeurs et d'éthique de la fonction publique*.

La vérification interne des pratiques de commandite du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux en 2000 et le suivi effectué par le gouvernement témoignent de sa détermination. Lorsque d'autres points ont été soulevés, le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux a demandé que la vérificatrice générale examine en particulier trois contrats accordés respectivement en 1996, 1998 et 1999. En mai 2002, le Ministre a aussi imposé un moratoire sur toute nouvelle commandite et mis sur pied un programme temporaire pour éliminer le recours à des agences de communications. Un examen complet et détaillé des dossiers du Programmes de commandites a suivi, ainsi que des mesures correctives, notamment pour retenir et recouvrer des fonds, pour attirer l'attention des autorités concernées sur ces problèmes et pour se pencher sur la conception du Programme et diverses questions de gestion.

Pendant ce temps, en 2002, le Secrétariat du Conseil du Trésor, de concert avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et Communication Canada, a effectué un examen exhaustif des programmes de commandites, de publicité et de recherche sur l'opinion publique.

En réponse aux recommandations formulées à la suite de cet examen, le gouvernement a mis en oeuvre, pour le Programme de commandites, un régime de responsabilisation et de gestion complètement nouveau, en vigueur depuis le 1^{er} avril 2003, qui exige un examen complet avant toute prolongation de programme au-delà du 31 mars 2004.

Un plan d'action détaillé sur les pratiques de gestion de la publicité a aussi été mis en place en vue d'assurer la transparence, la reddition de comptes, l'optimisation des ressources et une concurrence accrue. Communication Canada a établi un centre d'expertise qui continue d'appliquer le plan annoncé le 28 avril 2003 par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

En marge de ces deux programmes, on a formulé plusieurs recommandations concernant la gestion gouvernementale de la recherche sur l'opinion publique. Depuis, Communication Canada s'est employé à les suivre.

En mai 2002, le Secrétariat du Conseil du Trésor a écrit à tous les sous-ministres relativement aux trois secteurs d'activités dont il est question dans ces chapitres, en leur demandant d'évaluer leurs moyens de gestion et leur conformité à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Bureau du vérificateur général a reçu une copie de cette lettre, ainsi que des copies des réponses ministérielles, au cours des travaux de vérification.

Les mesures gouvernementales prises jusqu'à maintenant ont été décrites dans une réponse exhaustive au Dixième rapport du Comité permanent des comptes publics, que l'on peut trouver à:

http://www.tbs-sct.gc.ca/report/gr-rg/grtr-rgdr_f.asp

Le gouvernement étudiera de façon plus poussée ces vérifications afin de veiller à ce que toute nouvelle question fasse l'objet d'un suivi. Le gouvernement s'assurera également que les ministères mettent en place des régimes de gestion appropriés avant qu'ils n'entreprennent des initiatives avec les sociétés d'État.

Le gouvernement a démontré par ses actions le sérieux avec lequel il traite toute allégation d'écart de conduite ou de mauvaise gestion des fonds publics. En témoignent ses réponses aux résultats des examens et enquêtes, effectués par le gouvernement ou d'autres organismes, notamment ses efforts pour recouvrer les fonds détournés et les mesures disciplinaires prises à l'égard des employés fautifs allant de la réprimande au congédiement, avec au besoin le concours des autorités compétentes.

Le gouvernement est déterminé à poursuivre avec diligence l'application des mesures correctives qui s'imposent.

Chapitre 3 : Le Programme de commandites

Points saillants

- 3.1 De 1997 jusqu'au 31 août 2001, le gouvernement fédéral a mené le Programme de commandites en faisant peu de cas du Parlement, de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, des règles et des règlements sur la passation des marchés, de la transparence et de l'optimisation des ressources.
- Le Parlement n'a pas été informé des objectifs du Programme ni des résultats obtenus, et il a été mal informé sur la gestion du Programme.
 - Les personnes ayant la responsabilité de gérer le Programme ont violé les propres règles du gouvernement dans la façon dont elles ont sélectionné les agences de communications et leur ont attribué des contrats.
 - Il n'est pas inhabituel que des entités gouvernementales concluent des ententes de partenariat pour exécuter des programmes d'intérêt mutuel. Des fonds de commandite ont toutefois été transférés à des sociétés d'État en utilisant des méthodes inhabituelles qui semblent avoir été conçues pour donner des commissions importantes à des agences de communications, tout en cachant l'origine de ces fonds et la vraie nature de ces opérations.
 - Les dossiers étaient très pauvres et ne contenaient que peu de preuves d'analyses pour justifier des dépenses de plus de 250 millions de dollars. De cette somme, plus de 100 millions de dollars ont été payés à des agences de communications en frais de production et en commissions.
 - Les mécanismes de surveillance et les contrôles essentiels de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada n'ont pas permis de déceler, de prévenir ou de signaler les violations.
- 3.2 Depuis la création de Communication Canada en septembre 2001, la gestion du Programme s'est améliorée considérablement, les dossiers sont mieux tenus et les exigences contractuelles sont appliquées de manière plus rigoureuse.

Contexte et autres observations

- 3.3 Un nouveau Programme de commandites a été annoncé. S'il est mis en oeuvre adéquatement, il améliorera la transparence et la reddition des comptes. Par exemple, le Programme sera mis en oeuvre au moyen d'accords de contribution conclus directement avec les organisateurs des événements plutôt qu'au moyen de contrats avec des agences de communications. Quels que soient les mécanismes utilisés, le Parlement doit obtenir l'assurance que les fonds publics sont administrés conformément aux règles et de manière à garantir l'équité, la transparence et l'optimisation des ressources.
- 3.4 Bien que ce chapitre contienne le nom de différents entrepreneurs, il faut noter que nos conclusions sur les pratiques de gestion et sur certaines actions ne visent que les fonctionnaires. Les règles et les règlements que nous mentionnons dans ce rapport concernent les fonctionnaires, non les entrepreneurs. Nous n'avons pas vérifié les registres des entrepreneurs du secteur privé. Par conséquent, nos conclusions ne peuvent pas s'appliquer et ne s'appliquent pas aux pratiques que les entrepreneurs ont suivies.

Le Bureau du Conseil privé a répondu au nom du gouvernement. Les entités que nous avons vérifiées sont d'accord avec les constatations contenues dans les chapitres 3, 4 et 5. On trouvera nos recommandations et les réponses détaillées à la section intitulée Points saillants globaux du présent livret.

Introduction

Origine du Programme de commandites

- 3.5 En novembre 1997, une nouvelle direction générale de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a été créée pour répondre à des préoccupations touchant la présence et la visibilité du gouvernement fédéral dans toutes les régions du Canada, l'efficacité des activités de communications du gouvernement fédéral et la nécessité de mettre en place une structure intégrée pour assurer ces activités. Le mandat de la

nouvelle Direction générale des services de coordination des communications (DGSCC) était de coordonner, de promouvoir et de faciliter les initiatives de communication fédérales, et de fournir des conseils à ce sujet.

- 3.6 L'un des moyens d'assurer ce mandat était le Programme de commandites, créé en 1997. Les commandites sont des dispositions utilisées par le gouvernement du Canada pour fournir à des organisations des ressources financières pour appuyer des événements culturels et communautaires. En contrepartie, les organisations acceptaient de donner de la visibilité en utilisant, par exemple, le mot-symbole « Canada » et d'autres symboles comme le drapeau canadien lors de leurs événements et sur leurs articles promotionnels.
- 3.7 Les commandites visaient à promouvoir une image favorable du gouvernement en lui permettant de s'associer à des événements populaires et à des organisations dans des domaines comme le sport et la culture. Elles visaient aussi à accroître la présence et la visibilité du fédéral dans les collectivités canadiennes. De 1997 jusqu'au 31 mars 2003, le gouvernement du Canada a dépensé environ 250 millions de dollars pour commanditer 1 987 événements (voir la pièce 3.I). De cette somme, plus de 100 millions de dollars (40 p. 100 des dépenses totales) ont été versés à des agences de communications en frais de production et en commissions.
- 3.8 Les commandites devaient être gérées de deux manières distinctes, selon leur montant. Les commandites de moins de 25 000 \$ devaient être gérées uniquement par une agence de communications ayant obtenu un contrat de la DGSCC; pour les commandites de plus de 25 000 \$, la DGSCC devait passer un contrat à la fois avec une agence de coordination, qui était chargée d'assurer les services de gestion financière au nom de la DGSCC, et avec une agence de communications.
- 3.9 En mars 2002, le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux a demandé au Bureau du vérificateur général de vérifier

la gestion gouvernementale de trois contrats totalisant 1,6 million de dollars qui avaient été attribués à Groupaction Marketing (Groupaction), une agence de communications basée à Montréal. Le rapport de vérification, présenté au Ministre le 6 mai 2002, a révélé de graves lacunes à toutes les étapes du processus de gestion des contrats.

- 3.10 La nature des constatations était telle que la vérificatrice générale a saisi la GRC de l'affaire et a également décidé d'entreprendre une vérification à l'échelle gouvernementale du Programme de commandites (ainsi que des activités de recherche sur l'opinion publique et de publicité du gouvernement du Canada, y compris celles des sociétés d'État — voir les chapitres 4 et 5 du présent Rapport).

Objet de la vérification

- 3.11 Notre vérification a porté sur la gestion du Programme de commandites assurée par la DGSCC jusqu'au 31 août 2001, date à laquelle Communication Canada a été créé à la suite de la fusion de la DGSCC et du Bureau d'information du Canada. Nous avons examiné la façon dont Communication Canada avait géré le Programme par la suite. Nous avons voulu déterminer si les règlements et les politiques du gouvernement fédéral qui régissent la passation des contrats et la bonne gestion des fonds publics avaient été respectés. Nous avons évalué la conception du Programme, la gestion des projets individuels de commandite et la mesure des résultats des projets et du Programme. Nous avons aussi évalué la qualité des documents versés aux dossiers. Nous avons sélectionné un échantillon de projets de commandite et l'avons examiné en détail. Nous avons également interrogé des membres du personnel et d'anciens membres du personnel du Programme de commandites.
- 3.12 De plus, nous avons sélectionné un échantillon d'opérations entraînant des paiements par la DGSCC à des entités d'État, y compris des sociétés d'État. Nous avons vérifié comment la DGSCC et les entités d'État avaient géré ces opérations. À la conclusion de la vérification, nous avons également interrogé deux anciens ministres et un ancien sous-ministre

de TPSGC, qui avaient été associés au Programme de commandites. On trouvera plus de détails à la fin du chapitre 4 dans la section À propos de la vérification.

- 3.13 Il convient de noter que nos conclusions touchant les pratiques de gestion et les actions liées à la passation des contrats ne visent que les fonctionnaires. Les règles et les règlements que nous mentionnons dans le présent Rapport concernent les fonctionnaires, non les entrepreneurs. Nous n'avons pas vérifié les registres des entrepreneurs. Par conséquent, nos conclusions ne peuvent se rapporter et ne se rapportent pas aux pratiques des entrepreneurs.

Observations

Le Parlement n'a pas été informé des véritables objectifs du Programme de commandites

- 3.14 Au moment de la création du Programme de commandites, le gouvernement fédéral n'a pas informé le Parlement des véritables objectifs du Programme et il ne lui en a jamais communiqué les résultats. D'anciens fonctionnaires de la DGSCC nous ont indiqué qu'après le référendum de 1995 au Québec, le gouvernement voulait rehausser son profil dans cette province en commanditant des événements locaux et, pour ce faire, il a créé le Programme de commandites. Nous n'avons cependant trouvé aucune directive du gouvernement ni analyse formelle ou plan stratégique. En l'absence de directive écrite du sous-ministre ou du Comité de direction de TPSGC et de décision écrite du Cabinet ou du Conseil du Trésor, nous n'avons pas pu établir clairement comment la décision de créer le Programme a été prise, ni par qui. Nous n'avons pas pu établir non plus pourquoi la décision n'a pas été transmise par écrit.
- 3.15 Le Conseil du Trésor a toutefois approuvé l'octroi de fonds supplémentaires pour les activités de communications de TPSGC afin de promouvoir les programmes et les services du gouvernement à la suite du référendum au Québec. TPSGC devait s'assurer que les initiatives étaient conformes aux politiques et aux lignes directrices du Conseil du Trésor,

que tous les services de communications étaient concurrentiels, tel que requis, et que les contrats étaient émis de façon appropriée.

- 3.16 Nous avons constaté qu'avant d'allouer des fonds, TPSGC avait négligé de mettre en place un cadre de surveillance et de contrôle adéquat pour le Programme de commandites. Même si les communications étaient une priorité ministérielle, la *Loi sur la gestion des finances publiques* continuait à s'appliquer.
- 3.17 Nous avons été informés qu'on avait fait la promotion du Programme au Québec, mais nulle part ailleurs au Canada. À mesure que des gens en dehors du Québec ont appris l'existence du Programme, le gouvernement a reçu des demandes et approuvé quelques commandites de quelques événements dans d'autres provinces. Cependant, de 1997 à 2000, la plupart des événements régionaux commandités avaient lieu au Québec.
- 3.18 Nous avons examiné les rapports sur le rendement de TPSGC. Aucun de ces rapports n'a fait état du Programme avant 2001, même si les commandites représentaient plus de la moitié des dépenses annuelles de la DGSCC. Le *Rapport sur le rendement* de 2001 mentionnait le Programme de commandites, mais n'en indiquait pas les objectifs ni l'importance particulière accordée aux événements au Québec. Il indiquait simplement que 291 événements avaient été commandités dans tout le Canada. Le Parlement n'a pas été informé que le Programme accordait la priorité au Québec.
- 3.19 Étant donné l'importance des objectifs que nous ont décrits les fonctionnaires et l'importance des dépenses du Programme (plus de 250 millions de dollars de 1997 à mars 2003), nous nous serions attendus à ce que le gouvernement fournisse au Parlement au moins une description du Programme, ses objectifs, ses dépenses et les résultats obtenus.

Contrôles et surveillance du Programme

Quelques personnes seulement participaient à l'exécution du Programme

- 3.20 Normalement, les services centraux de TPSGC gèrent les activités d'approvisionnement et les activités financières des directions générales du Ministère. Cependant, pour le Programme de commandites, la gestion de la passation des contrats et des finances était assurée par la DGSCC et non pas par un service central. Le directeur exécutif de la DGSCC relevait du sous-ministre de TPSGC et avait accès directement auprès du Ministre et de son personnel, ce qui réduisait encore plus le jeu des mécanismes habituels de contrôle et de surveillance.
- 3.21 Le personnel de la DGSCC nous a informés qu'un directeur général ne les faisait pas participer à la prise de décision sur les commandites. Selon eux, le processus était le suivant (ce qui nous a été confirmé en grande partie par un ancien ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux) :
- La DGSCC accordait un contrat à une agence de communications pour qu'elle trouve des possibilités de commandite au Québec. L'agence fournissait de l'information de vive voix, mais il n'existe pas de rapport écrit de cette information.
 - La DGSCC recevait des propositions de commandite non sollicitées de plusieurs sources, y compris d'autres ministères du gouvernement, d'organismes d'événements, d'activités et de projets, d'agences de communications, de groupes communautaires et d'organisations non gouvernementales. Certaines demandes étaient présentées au ministre et transmises à la DGSCC.
 - Le directeur général de la DGSCC examinait les demandes et décidait quels événements seraient commandités et quelle agence de communications obtiendrait le contrat. À plusieurs occasions, on a discuté des dossiers de projets avec le bureau du ministre.
 - À la demande du directeur général, le personnel du Programme

préparait la demande de contrat et la transmettait au service des achats de la DGSCC, qui rédigeait le contrat.

- Le directeur général approuvait les paiements aux agences de communications avec lesquelles un contrat avait été conclu.
- Ces procédures violent deux principes fondamentaux du contrôle interne : la répartition des tâches et une surveillance adéquate.

Un environnement à faible contrôle

- 3.22 Dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, le cadre de gestion du gouvernement fédéral, le Conseil du Trésor indique que les ministères et organismes ont la responsabilité de voir à la mise en place de cadres de gestion adéquats pour atteindre des résultats et gérer des ressources. Cela veut dire, entre autres, qu'ils doivent maintenir des contrôles internes solides et être vigilants pour déceler rapidement toute circonstance susceptible de donner lieu à une défaillance des contrôles. Or, le Programme de commandites fonctionnait dans un environnement à faible contrôle : les activités d'achat et les activités financières étaient traitées au sein de la DGSCC avec peu de surveillance de la part des services centraux de TPSGC, les agences de communications et les événements devant être commandités étaient choisis par quelques personnes seulement, et les personnes qui approuvaient les projets approuvaient aussi le paiement des factures. Les rôles et les responsabilités n'étaient pas répartis de façon à éliminer, autant que possible, toute occasion de fraude, d'inexactitudes ou de contournement des contrôles par la direction.
- 3.23 **Absence de lignes directrices écrites.** Des lignes directrices écrites sont un outil essentiel pour assurer l'exécution de n'importe quel programme de manière uniforme, juste et transparente. Les lignes directrices peuvent donner des critères clairs pour l'admissibilité, établir les conditions d'octroi de l'aide financière et, dans le cas qui nous occupe, donner des directives sur les niveaux de commandite. Nous avons constaté que le Programme de commandites avait fonctionné sans lignes directrices depuis sa création en 1997 jusqu'au 1er avril 2000, entraînant des

décisions ad hoc en ce qui a trait à la sélection et à l'approbation des projets, ainsi qu'aux niveaux des commandites. Lorsque nous avons examiné les dossiers, il nous a été impossible, dans la plupart des cas, de déterminer pourquoi un événement avait été choisi pour être commandité, de quelle manière on avait établi la hauteur de la commandite, ou la visibilité fédérale que la commandite permettrait d'obtenir.

Absence de transparence dans la prise de décision

- 3.24 Pour comprendre la façon dont les décisions avaient été prises, compte tenu du fait qu'elles étaient très rarement consignées au dossier, nous avons interrogé le personnel qui a travaillé au Programme de commandites. Apparemment, seules quelques personnes participaient à la prise de décision et celles qui travaillaient toujours à TPSGC, à Communication Canada et dans d'autres ministères ont été incapables de nous expliquer pourquoi certaines décisions avaient été prises.
- 3.25 Elles nous ont indiqué que le directeur général avait discuté des questions de commandite avec le ministre. Un directeur général à la retraite nous a informés que ses discussions avec le ministre ne visaient qu'à lui fournir de l'information. Il a déclaré que lui-même et son personnel avaient décidé quels événements seraient commandités et à quel niveau. Il a indiqué aussi qu'il s'était également basé sur des conseils verbaux d'une agence de communications, mais qu'il n'avait pas consigné ces conseils au dossier.
- 3.26 L'ancien ministre a déclaré que son bureau n'avait pas décidé des événements à commanditer. Il a confirmé qu'il n'existait ni lignes directrices ni objectifs écrits, mais a également déclaré que le Programme faisait partie de la stratégie pour l'unité nationale.
- 3.27 Nous avons trouvé dans un dossier une note de service indiquant que le bureau du ministre avait renversé une décision prise par le personnel du Programme de ne pas commanditer un événement; la note indiquait que le bureau du ministre informerait l'organisateur de l'événement. Le dossier n'indiquait pas qui, au bureau du ministre, avait pris cette décision, ni pourquoi, ni comment le niveau de la commandite avait été établi.

- 3.28 Un autre bénéficiaire de financement a indiqué que sa demande avait tout d'abord été refusée. À la suggestion du directeur général, il avait discuté de la question avec le bureau du ministre. La décision avait été renversée et le financement approuvé. Nous n'avons rien trouvé dans les dossiers pour justifier ce changement de décision.
- 3.29 Il est apparu clairement lors de nos discussions avec un ancien ministre et le directeur général à la retraite qu'il y avait de temps à autre des discussions entre le directeur général, le ministre et le personnel du ministre. L'absence de documents aux dossiers nous empêche de déterminer la teneur ou l'utilité de ces discussions; les dossiers n'en donnaient pas les résultats.

Fonds de commandite octroyés à des entités d'État

Opérations visant à camoufler les sources de financement des sociétés d'État

- 3.30 Au cours de notre vérification, nous avons remarqué que la DGSCC et, par la suite, Communication Canada avaient versé des fonds de commandite à certaines sociétés d'État. Nous avons sélectionné toutes les opérations de ce type qui touchaient la Banque de développement du Canada, la Société canadienne d'hypothèques et de logement, la Commission canadienne du tourisme, la Société du Vieux-Port de Montréal Inc., la Société du Centre national des arts, la Commission de la capitale nationale et Via Rail. Nos observations touchant la Société canadienne d'hypothèques et de logement et la Commission canadienne du tourisme se trouvent au chapitre 4 du présent Rapport.
- 3.31 Nous avons également vérifié des opérations engageant la Société immobilière du Canada limitée/Parc Downsview Park Inc. et la Monnaie royale canadienne. Dans le cas de ces deux sociétés d'État et dans ceux du Centre national des arts et de la Commission de la capitale nationale, nous n'avons fait aucune constatation qui mérite d'être signalée au Parlement.
- 3.32 Grâce à un décret, nous avons pu vérifier certaines opérations de

commandite de la Société canadienne des postes. Le Bureau n'a cependant pas vérifié dans sa totalité le programme de commandites/marketing de la Société canadienne des postes. Étant donné la nature de nos constatations à partir d'un petit échantillon, nous avons suggéré à la Société canadienne des postes d'entreprendre une vérification de tout son programme de commandites/marketing et d'en communiquer les résultats à son conseil d'administration.

- 3.33 De plus, nous avons vérifié des transferts de fonds effectués par la DGSCC à d'autres entités fédérales.
- 3.34 Il n'est pas inhabituel que des entités gouvernementales concluent des ententes de partenariat pour exécuter des programmes d'intérêt mutuel. Normalement, l'entente indique les rôles et les responsabilités de chaque entité, les limites de leur engagement financier, et les avantages que chacune s'attend à y trouver. Les fonds requis sont généralement transférés entre les entités par une pièce de journal ou payés directement par chèque.
- 3.35 Plusieurs des transferts effectués par la DGSCC à des entités d'État l'ont été par l'entremise d'agences de communications qui recevaient des commissions pour transférer l'argent. Nous pensons qu'aucune de ces agences n'a été choisie selon les règles et, dans de nombreux cas, il n'existe que peu de preuve de la valeur que l'État a reçue en contrepartie.
- 3.36 Notre vérification a révélé que la DGSCC n'avait pas conclu d'accord ou d'entente de partenariat avec les sociétés d'État dont elle commanditait les programmes. Elle utilisait des méthodes fort compliquées et discutables pour transférer des fonds de commandite. Certains paiements étaient fondés sur de fausses factures et de faux contrats; d'autres constituaient en fait des subventions — des fonds de commandite utilisés par les sociétés d'État pour couvrir leurs coûts d'exploitation.
- 3.37 La DGSCC a effectué des paiements à des sociétés d'État par l'entremise d'agences de communications avec lesquelles elle devait passer des

contrats, plutôt que de verser les fonds directement aux sociétés. Si le Programme de commandites avait été établi en vertu de la Politique sur les paiements de transfert comme une contribution, cela aurait exigé un cadre de programme, y compris des critères d'admissibilité précis, des conditions et une approche plus structurée pour communiquer l'information au Parlement. Nous croyons qu'il était déplacé de faire de tels transferts par l'entremise d'agences de communications ou en utilisant des contrats d'approvisionnement.

3.38 La Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor stipule que « lorsqu'un ministère envisage une subvention, une contribution, ou une autre forme de paiement de transfert à une société d'État,... il doit d'abord consulter le Secrétariat du Conseil du Trésor... pour s'assurer qu'une subvention ou une contribution ou une autre forme de paiement de transfert n'est pas et ne devient pas une façon détournée de financer les frais d'exploitation ou les besoins en capital de la société d'État ».

3.39 Indépendamment du mécanisme de transfert utilisé, pratiquement aucun de ces paiements de transfert aux sociétés d'État n'était justifié par une analyse de rentabilité. La DGSCC aurait dû obtenir l'autorisation législative nécessaire et transférer directement les fonds au moyen d'accords de contribution. Ainsi, elle n'aurait pas eu à verser des commissions importantes et il lui aurait fallu obtenir l'autorisation du Conseil du Trésor. Les fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor ont déclaré que puisque l'argent était transféré au moyen d'un contrat, la Politique sur les paiements de transfert n'est pas la norme de vérification qui s'applique au Programme de commandites. Toutefois, selon nous, la Politique couvre non seulement les subventions et les contributions mais également « les autres paiements de transfert ». À notre avis, la DGSCC a violé l'esprit de la Politique sur les paiements de transfert.

Mise en doute du bien-fondé des dépenses

3.40 En contrepartie des fonds de commandite reçus, les sociétés d'État et les ministères devaient donner une certaine visibilité au gouvernement du Canada. En 1998, le Conseil du Trésor a modifié sa politique sur le

Programme de coordination de l'image de marque pour exiger que les sociétés d'État (qui en avaient été exemptées auparavant) mettent en évidence le mot-symbole « Canada » chaque fois qu'elles utilisaient leur image corporative. Nous nous demandons donc pourquoi la DGSCC devait payer les sociétés d'État pour assurer cette visibilité, puisqu'elles étaient tenues de le faire, surtout dans les cas où nous n'avons trouvé aucune preuve aux dossiers de la visibilité supplémentaire obtenue grâce aux fonds de commandite.

- 3.41 Dans plusieurs des opérations que nous avons vérifiées, nous avons constaté que les fonctionnaires de la DGSCC avaient contrevenu aux règles, aux règlements et à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. De plus, ils ont démontré un manque d'intérêt à ce que l'État en ait pour son argent. Les cas étudiés dans « Des opérations avec des sociétés d'État sont préoccupantes » donnent des détails sur les constatations discutées plus haut. Ils montrent également que certains représentants des sociétés d'État ont participé à cette mauvaise gestion des fonds publics. Chaque cas est accompagné d'un diagramme qui illustre le flux des fonds et explique la nature de l'opération.

Les opérations avec les entités d'État sont préoccupantes

- 3.42 Nos travaux indiquent que le Programme de commandites était utilisé surtout pour des événements communautaires, culturels et sportifs. Cependant, comme le montrent les études de cas, il a aussi servi à financer d'autres événements, séries télévisées et activités commerciales, ainsi que des acquisitions d'immobilisations pour des entités d'État, y compris des sociétés d'État.
- 3.43 Les agences de communications ont reçu de la DGSCC des commissions élevées tout simplement pour envoyer des chèques à des sociétés d'État. Plusieurs des opérations que nous avons examinées avaient violé une ou plusieurs dispositions du Règlement sur les marchés de l'État, la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les politiques sur l'administration financière et la passation des contrats des sociétés d'État, et l'esprit de la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor.

3.44 Ce qui est particulièrement préoccupant au sujet de ces paiements de commandite, c'est qu'ils comportaient chaque fois plusieurs opérations avec plusieurs agences, parfois au moyen de fausses factures et de faux contrats, ou sans contrat écrit du tout. Ces arrangements semblent avoir été conçus pour verser des commissions à des agences de communications, tout en camouflant la source des fonds et la véritable nature des opérations. Les limites des crédits parlementaires n'étaient pas respectées. Des hauts fonctionnaires de la DGSCC et des représentants des sociétés d'État étaient au courant de ces arrangements et y participaient volontiers. L'ancien ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux nous a indiqué qu'il savait que le directeur général de la DGSCC avait conclu des transactions avec les sociétés d'État; le directeur général l'avait informé que cette façon de transférer des fonds entre des entités était acceptable.

Mauvaise gestion des commandites

3.45 Nos travaux de vérification dans les sociétés d'État n'ont porté que sur une partie du Programme de commandites. La majorité des opérations dans le cadre du Programme impliquaient le paiement de fonds par le gouvernement du Canada pour appuyer des organismes qui organisaient des événements culturels et sportifs. La section qui suit porte sur la gestion du Programme assurée par la DGSCC jusqu'au 31 août 2001, date où Communication Canada a assumé la responsabilité du Programme.

Non-respect généralisé des politiques et des règlements sur la passation des contrats

3.46 À compter d'avril 2000, TPSGC a fait une vérification et plusieurs examens de ces dossiers de commandite et, dans chaque cas, a mis au jour des problèmes sérieux. Nos constatations concordaient avec celles de TPSGC.

3.47 Les personnes qui géraient le Programme de commandites avaient la responsabilité :

- de respecter la *Loi sur la gestion des finances publiques*;
- d'exercer une diligence raisonnable dans la sélection des événements à commanditer et dans la détermination du niveau d'aide financière à accorder à chacun;

- de veiller à ce que le processus de sélection et l'attribution des contrats aux agences de communications respectent les politiques et les règlements du gouvernement sur les marchés;
- de faire appliquer les conditions des contrats;
- de veiller à ce que le gouvernement obtienne le meilleur rendement possible des fonds publics qu'il dépensait.

3.48 Nous avons observé, de 1997 au 31 août 2001, un mépris généralisé des politiques et des règlements sur les marchés du gouvernement, une absence généralisée de documents aux dossiers et, dans de nombreux cas, peu de preuves que le gouvernement ait obtenu un rendement quelconque de ses commandites — dans certains cas, aucune preuve.

La sélection des agences de communications contrevenait aux règles

- 3.49 L'article 5 du *Règlement sur les marchés de l'État* exige qu'avant de conclure un marché, l'autorité contractante lance un appel d'offres. Les appels d'offres concurrentiels devraient donc être la norme.
- 3.50 Le Programme de commandites faisait appel à des agences de communications choisies dans trois listes préétablies de fournisseurs admissibles sélectionnés dans le cadre de trois processus de sélection distincts. (Pour plus de détails, voir la section sur la sélection des agences au chapitre 4.)
- 3.51 Lors du premier processus, cinq firmes ont été choisies au début de 1995 pour fournir des services de publicité au Secteur de la publicité et de la recherche sur l'opinion publique (SPROP) de TPSGC. Le processus de sélection ne respectait toutefois pas le *Règlement sur les marchés de l'État*. Nous n'avons trouvé aucune preuve démontrant que les exigences précises des travaux aient été annoncées ou décrites aux fins des processus de sélection. Les firmes choisies l'avaient été plus tôt lors d'un processus de sélection pour d'autres travaux dans un autre ministère. Les autres fournisseurs potentiels n'ont jamais eu l'occasion de faire une offre pour effectuer ce travail.

- 3.52 Lors du deuxième processus de sélection, mené en 1995, un consortium a été choisi pour offrir un éventail complet de services de publicité. Lors du troisième processus, en 1997, dix firmes ont été choisies pour concevoir et administrer des campagnes nationales ou régionales de marketing visant à compléter les campagnes de publicité. Plusieurs de ces firmes se sont vu attribuer plus tard des contrats de gestion des événements commandités.
- 3.53 Dans le cas de chacun des deux derniers processus de sélection, le gouvernement avait affiché une lettre d'intérêt sur le MERX, son système électronique d'appel d'offres, pour informer les fournisseurs des besoins du gouvernement et leur permettre de s'inscrire comme fournisseur potentiel. Dans chaque cas, la lettre d'intérêt ne précisait pas la période où les services seraient requis, lesquelles des exigences énoncées étaient obligatoires et lesquelles seraient cotées, ni le mode de sélection des fournisseurs, ni la note de passage (la cote) minimale. Tous ces renseignements étaient requis selon les propres procédures de la DGSCC.
- 3.54 À notre avis, aucune des firmes des trois listes de fournisseurs admissibles n'a été choisie selon le processus concurrentiel que les politiques et les règlements sur les marchés du gouvernement exigent.

La sélection de l'agence de coordination contrevenait aux règles sur la passation des marchés

- 3.55 En mars 1998, le gouvernement a passé un contrat avec une firme pour qu'elle soit son agent de coordination et fournisse des services de gestion financière pour les commandites. Là encore, la lettre d'intérêt a été affichée pendant une période plus courte que les 30 jours requis par la Politique sur les marchés (annexe Q). La lettre n'indiquait pas quand les services seraient requis, les exigences obligatoires et cotées, le mode de sélection des fournisseurs ou la cote dont ils auraient besoin pour être pris en considération lors de la prochaine étape du processus de sélection.
- 3.56 La firme choisie a obtenu pour les cinq prochaines années un contrat d'exclusivité pour l'achat de tous les produits médias dont le gouvernement

avait besoin pour ses activités de publicité. Le chapitre 4 du présent Rapport traite des aspects de ce contrat relatifs à la publicité.

Contrats attribués pour certains événements en violation des politiques sur les marchés

- 3.57 L'annexe Q de la politique du gouvernement sur les marchés indique que si l'autorité contractante crée une liste de fournisseurs admissibles pour un type de service, à chaque fois qu'elle veut par la suite attribuer un contrat pour ce type de service, elle doit inviter tous les fournisseurs de la liste à présenter une soumission. L'autorité contractante doit également afficher un avis annuel pour informer de l'existence d'une liste de fournisseurs admissibles et donner aux autres fournisseurs la possibilité de se qualifier pour apparaître sur cette liste. Nous n'avons trouvé aucune preuve que la DGSCC ou TPSGC ait affiché un avis annuel ni donné aux autres fournisseurs potentiels la possibilité de se qualifier.
- 3.58 De plus, dans les contrats que nous avons vérifiés, nous avons constaté que la DGSCC n'avait jamais invité les fournisseurs qui étaient effectivement sur la liste à soumissionner. Les dossiers ne disent pas non plus selon quels critères les contrats ont été attribués ni les raisons pour lesquelles une agence plutôt qu'une autre a été choisie pour un projet donné.

Absence de diligence raisonnable dans la sélection et l'approbation des événements à commanditer

- 3.59 Nous nous attendions à ce que pour recommander la commandite d'un événement, le personnel du Programme indique de quelle manière l'événement contribuerait à atteindre les objectifs du Programme. Nous nous attendions à trouver des analyses montrant que les gestionnaires du Programme avaient évalué le potentiel de visibilité et de présence fédérales offert par les événements proposés et à ce qu'ils aient recommandé l'octroi d'une commandite à un niveau correspondant.
- 3.60 La plupart des 53 dossiers de notre échantillon ne contenaient aucune évaluation du bien-fondé du projet ni même de critères pour l'évaluer. Aucun dossier ne contenait les raisons justifiant la décision de

commanditer l'événement. De plus, 64 p. 100 des dossiers que nous avons examinés ne contenaient aucune information sur les organisateurs de l'événement, aucune description du projet, et aucune analyse de la visibilité que le gouvernement du Canada obtiendrait en commanditant l'événement.

- 3.61 Nous avons trouvé une liste d'événements que la DGSCC avait refusé de commanditer, mais ses représentants nous ont informés qu'ils n'avaient pas gardé de dossiers sur les projets refusés; il nous a donc été impossible de déterminer pourquoi les demandes de fonds de commandite avaient été refusées. Nous avons remarqué que sept projets avaient d'abord été refusés pour être approuvés plus tard — mais les dossiers ne donnaient pas les raisons des nouvelles décisions. Dans un cas, une équipe de soccer, l'Impact de Montréal, a reçu une commandite de 150 000 \$ pour la saison d'hiver de 1998-1999. L'année suivante, on a refusé une proposition presque identique du club de soccer Edmonton Drillers en invoquant l'absence de fonds. Après des démarches d'un député et du club de soccer Edmonton Drillers auprès du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, une commandite de 30 000 \$ a été approuvée. L'équipe de Montréal a également reçu une commandite de 30 000 \$ cette année-là.
- 3.62 Certains aspects de ce cas sont troublants. Premièrement, étant donné qu'une note au dossier indiquait que la proposition d'Edmonton avait d'abord été refusée parce qu'il n'y avait pas de fonds, on ne comprend pas très bien pourquoi des fonds existaient pour d'autres projets qui ont été approuvés au même moment.
- 3.63 Deuxièmement, s'il est clair que le Ministre a été sollicité, il n'existait guère de preuve montrant que de nouveaux faits avaient été fournis ou que d'autres critères avaient été utilisés pour justifier le renversement de la première décision.

Aucune analyse du montant de la commandite pour chaque événement

- 3.64 Nous nous attendions à ce que les dossiers soient documentés comme il se doit et, comme le recommande la politique du gouvernement sur les marchés, qu'ils contiennent une piste de vérification complète et des détails sur des questions comme les options envisagées, les décisions, les approbations et les modifications de contrat. De plus, le *Guide des approvisionnements* de TPSGC indique qu'un dossier permet de récapituler les événements et constitue une piste de vérification précise en cas d'examen financier, de poursuite judiciaire ultérieure ou de plainte officielle.
- 3.65 Dans l'échantillon de dossiers de commandite que nous avons vérifiés, nous n'avons trouvé aucun motif en dossier pour justifier le niveau de financement approuvé; on n'y trouve pas non plus de preuve de discussions au sujet du niveau de financement (voir l'étude de cas « Tour cycliste Trans-Canada »).

Peu de preuves que l'État en a eu pour son argent

- 3.66 Nous nous attendions à ce que, après avoir conclu un contrat avec une agence de communications pour gérer la commandite d'un événement particulier, la DGSCC et TPSGC aient fait preuve de diligence raisonnable dans la gestion des sommes engagées pour obtenir les services prévus et pour assurer la reddition de comptes à l'égard des fonds publics dépensés. Une bonne gestion des contrats aurait fait en sorte que les conditions du contrat aient été respectées, que les paiements aient été effectués conformément à ces conditions et que les factures et les rapports finaux soumis à TPSGC ou à la DGSCC aient été vérifiés afin de déterminer leur fiabilité. De plus, nous nous attendions à ce que la direction ait obtenu l'assurance raisonnable que les fonds avaient servi aux fins prévues, que les rapports finaux avaient été examinés en relation avec les objectifs et les résultats attendus tels qu'énoncés dans le plan de visibilité et à ce que l'on se soit rendu sur les lieux des événements.

- 3.67 Le contrat conclu par la DGSCC avec chacune des agences de communications pour l'exécution d'un ou de plusieurs projets de commandites prévoyait que l'agence de communications devait présenter un plan de visibilité détaillé, mettre en oeuvre l'accord de commandite avec l'organisateur de l'événement, surveiller le respect des conditions de l'accord, obtenir la preuve que l'organisateur de l'événement avait mené le projet conformément aux conditions de l'accord, et effectuer le rapprochement de tous les documents pertinents.
- 3.68 **Absence de plan de visibilité.** Près de la moitié des dossiers de notre échantillon ne contenait pas de plan de visibilité donnant quelque précision que ce soit sur la visibilité que le gouvernement pouvait prévoir obtenir. Par exemple dans un cas, un député avait reçu d'un collègue du Québec une demande d'aide financière de 5 000 \$ pour sa fondation. Le député a transmis la demande au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux. Un adjoint spécial du bureau du Ministre a envoyé la demande à la DGSCC, qui a passé avec une agence de communications un contrat d'une valeur de 5 600 \$ qui incluait une commission de 12 p. 100. La DGSCC a approuvé le plan de visibilité de l'agence, qui consistait uniquement à inscrire le nom du député sur une murale au collège. Dans ce cas, ce n'est pas le gouvernement du Canada qui a profité d'une certaine visibilité pour les 5 600 \$ qu'il avait payés, mais bien le député.
- 3.69 **Peu de documents au dossier sur les résultats.** Dans les dossiers de notre échantillon, les preuves montrant qu'une agence de communications ait analysé les résultats des événements commandités sont minces. Les agences de communications étaient tenues de présenter des rapports finaux résumant les avantages de la visibilité et de les accompagner de documents pertinents, photos et exemples de visibilité comme des brochures et des coupures de presse. Quarante-neuf pour cent des dossiers que nous avons examinés ne contenaient pas de rapports finaux ni de preuve que le gouvernement avait obtenu la visibilité pour laquelle il avait payé.

- 3.70 En décembre 1996, par exemple, le Secteur de la publicité et de la recherche sur l'opinion publique (SPROP) de TPSGC — qui est devenu par la suite la DGSCC — a signé un contrat de publicité de 330 000 \$ avec Groupaction pour établir une stratégie de communications touchant la nouvelle loi sur les armes à feu. Le SPROP a reçu des factures pour le montant complet du contrat et approuvé les paiements. Cependant, les dossiers ne contenaient pas de preuve montrant que le SPROP avait reçu quoi que ce soit en contrepartie de l'argent versé à Groupaction en vertu de ce contrat. Le contrat indiquait qu'il s'agissait d'un projet de Justice Canada, mais les représentants du ministère de la Justice ont déclaré qu'ils n'avaient pas demandé ce contrat ni reçu les services qui y étaient prévus.
- 3.71 Dans un autre cas, un contrat de 465 000 \$ passé avec Groupaction en avril 1997 prévoyait la commandite de la Série Hermez Racing et de la Classique du Parc/Parc Équestre de Blainville, ainsi que des services de publicité décrits sous les noms de Promotion de la culture canadienne-française et Surveillance et documentation de sites et de groupes d'intérêts/Armes à feu.
- 3.72 Le SPROP a reçu des factures et approuvé des paiements pour le montant total de 465 000 \$. Le dossier ne contient toutefois aucune preuve montrant que le SPROP a reçu les éléments prévus au contrat. Les dossiers ne contenaient pas non plus de preuve de la façon dont les fonctionnaires obtenaient l'assurance que les biens et services avaient bien été reçus avant d'approuver les paiements.
- 3.73 Même les dossiers qui contenaient des rapports finaux ne contenaient aucune preuve que le personnel du programme de la DGSCC avait comparé les résultats décrits dans ces rapports avec les objectifs fixés dans le plan de visibilité. Un rapport préparé par une agence de communications au sujet d'un événement dans une ville donnée contenait des photographies d'un événement similaire tenu dans une autre ville. Le personnel du programme de la DGSCC ne s'était pas rendu compte de l'erreur et n'avait donc pas demandé à l'agence pourquoi elle avait utilisé des photographies d'un autre événement.

Travaux donnés en sous-traitance sans appel d'offres

- 3.74 Les contrats avec les agences de communications stipulaient qu'avant de sous-traiter des travaux d'une valeur estimative supérieure à 25 000 \$, les agences devaient obtenir des offres d'au moins trois autres fournisseurs, entreprises ou particuliers, et soumettre les offres à la DGSCC.
- 3.75 Dans 26 p. 100 des dossiers de notre échantillon qui comportaient des contrats en sous-traitance d'une somme supérieure à 25 000 \$, nous n'avons trouvé aucune preuve que l'agence de communications ait sollicité des offres de fournisseurs. Nous n'avons pas non plus trouvé de preuve de mesures prises par la DGSCC pour établir que cette condition avait été respectée.
- 3.76 Les contrats indiquaient aussi qu'une agence de communications ne pouvait recevoir de commission pour les travaux qu'elle confie en sous-traitance à un « membre de l'alliance stratégique », sans toutefois définir le terme « alliance stratégique ». Cependant, un fonctionnaire de TPSGC nous a dit que l'expression « alliance stratégique » se rapportait aux sociétés qui avaient été désignées par les agences comme étant des sociétés affiliées dans les réponses au questionnaire d'admissibilité soumis au cours du processus de sélection. Au fil des ans, certaines agences de communications ont fusionné, d'autres ont changé de nom ou changé de mains. La DGSCC ne tenait pas de registre à jour des membres de l'« alliance stratégique ».
- 3.77 Nous avons observé que, dans certains cas, l'agence de communications avait confié, en sous-traitance, du travail à une société avec laquelle elle avait clairement des relations étroites et avait facturé une commission à la DGSCC. Certaines sociétés avaient une adresse et même un numéro de télécopieur identiques. Nous n'avons pas trouvé de preuve que la DGSCC ait jamais mis en question les factures de travaux donnés en sous-traitance avant de les payer. Nous n'avons trouvé aucune preuve qu'elle ait jamais tenté d'exiger le respect de cette condition du contrat.
- 3.78 Les contrats exigeaient également que la DGSCC approuve au préalable les frais de production. La majorité des 53 dossiers de notre échantillon

indiquent que la DGSCC a reçu des factures pour des frais de production, mais ils ne contiennent aucune preuve qu'elle ait approuvé les frais de production au préalable ou qu'elle les ait vérifiés par la suite.

- 3.79 De plus, nous n'avons trouvé aucune preuve que sur réception des factures, les représentants de la DGSCC aient mis en question les frais réclamés avant d'en approuver les paiements ou rappelé à l'agence de communications que les frais auraient dû être approuvés au préalable. Nous avons constaté une absence généralisée de documents aux dossiers sur les frais de production. Bon nombre des factures de frais de production ne contenaient pas de justification, comme la description des travaux qui avaient été effectués ou le nombre d'heures que ces travaux avaient exigées.

Contrats modifiés sans pièce justificative

- 3.80 Nous avons constaté que dans 21 p. 100 des dossiers de notre échantillon, les contrats avaient été modifiés sans explication. Comme nous l'avons déjà mentionné, une modification ajoutait 400 000 \$ à un contrat quatre mois après l'événement. La raison de cette modification tenait sur une ligne — c'était pour « une visibilité accrue ». Rien n'indiquait que la DGSCC ait demandé une visibilité accrue, et rien n'indiquait qu'elle avait été obtenue. De plus, nous n'avons trouvé aucune analyse pour justifier la valeur initiale du contrat de 1,4 million de dollars.
- 3.81 Nous nous attendions à ce que les fonctionnaires ayant la responsabilité de gérer ces dossiers aient pris des mesures acceptables pour protéger les intérêts de l'État. Il aurait fallu notamment faire preuve de diligence raisonnable dans l'utilisation des fonds publics, veiller à ce que les politiques et les règlements sur les marchés du gouvernement soient respectés, et faire appliquer les conditions des contrats.
- 3.82 Dans les dossiers que nous avons vérifiés, nous avons trouvé très peu de preuves que les fonctionnaires responsables aient agi de la sorte.

Absence de conformité aux autorisations financières pertinentes

- 3.83 Les fonctionnaires sont tenus de prendre les mesures appropriées pour s'acquitter de leurs responsabilités avec prudence et probité. *La Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)* énonce les conditions précises qui régissent les paiements. Plus particulièrement,

Il ne peut être passé de marché ou autre entente prévoyant un paiement, dans le cadre d'un programme auquel est affecté un crédit ou un poste figurant dans les prévisions de dépenses alors déposées devant la Chambre des communes et sur lequel le paiement sera imputé, que si le solde disponible non grevé du crédit ou du poste est suffisant pour l'acquittement de toutes les dettes contractées à cette occasion pendant l'exercice au cours duquel a lieu la passation (article 32).

Il ne peut être effectué de paiement imputable sur un crédit affecté à un ministère qu'à la demande du ministre compétent ou de la personne à qui il a donné la délégation écrite. Les demandes de paiement sur le Trésor sont à présenter en la forme, avec les documents d'accompagnement et selon les modalités de certification prévus par règlement du Conseil du Trésor. Il est interdit de demander des paiements sur le Trésor dans les cas où ils entraîneraient : a) une imputation irrégulière sur un crédit; b) une dépense supérieure à un crédit; c) une réduction du solde du crédit à un niveau insuffisant pour l'exécution des autres engagements (article 33).

Tout paiement d'un secteur de l'administration publique fédérale est subordonné à la remise des pièces justificatives et à une attestation de l'adjoint ou du délégué du ministre compétent selon laquelle : a) en cas de fournitures, de services ou de travaux : (i) d'une part, les fournitures ont été livrées, les services rendus ou les travaux exécutés, d'autre part, le prix demandé est conforme au marché ou, à défaut, est raisonnable, (ii) tout paiement anticipé est conforme au marché (article 34).

- 3.84 Nous avons observé que plusieurs des dossiers ne contenaient aucune signature indiquant la conformité à l'article 32 de la *LGFP*.

- 3.85 Par ailleurs, nous avons noté que, dans l'échantillon de paiements que nous avons vérifié, les demandes avaient été autorisées par les agents financiers compétents en vertu de l'article 33 de la LGFP.
- 3.86 Tous les dossiers contenaient les signatures exigées en vertu de l'article 34. Cependant, aucun des dossiers ne contenait de preuve que l'agent qui avait signé avait respecté les obligations et les exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Les preuves montrant que les travaux avaient été effectués conformément aux exigences du contrat étaient insuffisantes. Par exemple, on a effectué certains paiements en se fondant sur une facture contenant un montant unique sans justification, sans aucune description des travaux effectués ni registre des personnes qui ont effectué le travail, et sans rapport final montrant que l'événement commandité avait eu lieu et que le gouvernement avait obtenu la visibilité pour laquelle il avait payé.
- 3.87 À notre avis, les fonctionnaires qui administraient le Programme de commandites ne se sont pas acquittés de leurs responsabilités en exerçant une prudence et une diligence raisonnables. Il y avait peu de preuves que quelqu'un avait vérifié la fiabilité des données des factures soumises par l'agence de communications. De plus, les dossiers ne contenaient pas de preuve des travaux effectués par les agences de communications et, par conséquent, la justification des factures payées était mince.

Comment cela a-t-il pu se produire?

- 3.88 Nous sommes alarmés non seulement par le fait que le processus concurrentiel de passation des marchés a été contourné sur une aussi grande échelle et que les règles essentielles qui garantissaient l'utilisation adéquate des fonds publics ont été régulièrement violées, mais aussi par le fait que l'on ait laissé cela se produire.
- 3.89 Deux facteurs ont permis que ce régime de mauvaise gestion s'installe et se perpétue pendant plusieurs années : la surveillance et les contrôles essentiels existant à TPSGC ont été contournés, et l'on n'a pas tenu compte du rôle du Parlement.

La surveillance et les contrôles essentiels ont été contournés

- 3.90 TPSGC est un gros ministère qui a des recettes annuelles de plus de 100 millions de dollars, des dépenses de plus de 2 milliards de dollars et 14 000 employés. Il s'occupe de nombreux secteurs d'activités. Il fournit notamment aux autres entités gouvernementales une expertise en matière d'approvisionnement et des services communs connexes. Il administre la trésorerie fédérale, y compris l'émission des chèques du receveur général, et prépare les *Comptes publics du Canada* et les états financiers mensuels du gouvernement.
- 3.91 À cette fin, TPSGC a établi un système assez sophistiqué de contrôles internes et de rapports redditionnels. Même si nos vérifications précédentes ont révélé certaines faiblesses dans les processus de gestion et de passation des contrats, nous avons aussi constaté que le système de contrôles internes du Ministère était généralement fiable.
- 3.92 Pendant l'examen que nous avons effectué, nous avons été alarmés non seulement par les actions des gestionnaires du Programme de commandites, mais aussi par l'incapacité inexplicquée et continuelle des mécanismes de surveillance et des contrôles essentiels de déceler, de décourager et de signaler les violations flagrantes des règles, des règlements et des politiques. Les commandites étaient financées à même les crédits de TPSGC. Le petit nombre de fonctionnaires de la DGSCC étaient des employés de TPSGC. Les pouvoirs qu'ils exerçaient leur avaient été délégués par le ministre, par l'entremise du sous-ministre.
- 3.93 Les cadres supérieurs de TPSGC nous ont souligné que nos observations sur la DGSCC ne sont pas révélatrices de la façon dont la majorité des employés de TPSGC s'acquittent de leurs responsabilités. Et nos vérifications précédentes de TPSGC nous portent à le croire. Nous n'avons pas observé de violation aussi généralisée des règles ailleurs à TPSGC.
- 3.94 Le Ministère ne nous a pas fourni d'explication adéquate de l'effondrement presque total de ses contrôles essentiels et de ses mécanismes de

surveillance dans la gestion du Programme de commandites pour les quatre années précédant le 31 août 2001. Comme nous l'avons indiqué, 250 millions de dollars d'argent des contribuables ont été utilisés pour ce programme, dont 100 millions ont été versés à des agences de communications en honoraires et en commissions.

- 3.95 Dès que nous avons entrepris des vérifications, les problèmes n'ont pas été difficiles à déceler. En 2000, la vérification interne de TPSGC avait signalé de nombreuses lacunes dans la gestion du Programme de commandites. En 2001, certaines améliorations ont été apportées : un nouveau mécanisme de sollicitation a été mis en place et l'entente avec l'agence de coordination a été améliorée. Une vérification de suivi effectuée en 2002 par TPSGC a montré une amélioration quant aux documents versés aux dossiers. Cependant, la vérification de suivi ne portait pas sur les questions d'optimisation des ressources.
- 3.96 Dans notre rapport de mai 2002, nous avons soulevé des préoccupations importantes au sujet de trois contrats liés au Programme de commandites. À la suite de ce rapport, TPSGC a entrepris l'examen des 721 dossiers et en a examiné 126 de manière approfondie. Le travail avait été entrepris par une équipe d'intervention rapide composée de spécialistes des secteurs pertinents de TPSGC.
- 3.97 Cet examen a révélé des problèmes importants, en ce qui a trait aux documents, dans la plupart des dossiers par rapport au recours à des sociétés de communications affiliées, à la surfacturation, au travail en sous-traitance, et aux violations possibles de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, des politiques du Conseil du Trésor et des politiques ministérielles. Les constatations étaient telles que le Ministère a saisi la GRC d'un certain nombre de dossiers pour qu'elle fasse enquête et a entrepris de recouvrer des fonds. Lorsque nous avons achevé notre vérification, la GRC menait toujours son enquête.
- 3.98 En 2003, le Ministère a retenu les services d'une firme privée de juricomptables et l'a chargée d'effectuer un examen plus approfondi des

dossiers de commandite de 136 événements. Les vérificateurs ont signalé que, dans un grand nombre de cas, [traduction] il semblait y avoir des cas évidents de non-respect de la LGFP, des pouvoirs délégués par TPSGC, ou de la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor ou du Règlement sur les marchés de l'État. Dans le cas de plusieurs événements, nous avons constaté des problèmes multiples de non-conformité.

- 3.99 La fonction de vérification s'est appliquée à cerner les problèmes après coup. Ce sont les contrôles et la surveillance, qui auraient dû empêcher ces problèmes de se produire au départ, qui ont été inopérants. Même si la Direction générale de la vérification interne de TPSGC a publié son rapport en 2000, quelques mesures importantes que devait prendre la direction — par exemple entreprendre des actions de recouvrement et soumettre certaines affaires à la GRC — n'ont pas été prises avant 2002.

On n'a pas tenu compte du rôle du Parlement

- 3.100 Non seulement on n'a pas informé le Parlement des objectifs véritables du Programme de commandites, mais par surcroît on l'a mal informé au sujet de la gestion du Programme. On a contourné le processus parlementaire afin de transférer des fonds à des sociétés d'État. Des fonds votés par le Parlement pour TPSGC ont été utilisés pour financer les activités de sociétés d'État et de la GRC.
- 3.101 *Le Rapport sur les plans et les priorités* de 1999-2000 de TPSGC, signé par le Ministre et le sous-ministre, contient l'énoncé suivant au sujet de la DGSCC :

Le secteur d'activité des Services de coordination des communications canalisera ses efforts sur les stratégies et les activités suivantes pendant la période de planification... fournir aux ministères fédéraux des services essentiels de coordination de projets et d'acquisition dans le domaine des communications qui sont utiles, opportuns et à valeur ajoutée, tout en assurant la prudence, la probité et la transparence pendant tout le processus.

- 3.I02 Plus de la moitié des dépenses de la DGSCC ont été consacrées aux commandites. La prudence et la probité n'ont certainement pas été assurées dans l'exécution du Programme.

Améliorations apportées récemment à la gestion

Initiatives du Secrétariat du Conseil du Trésor

- 3.I03 En mai 2002, le Secrétaire du Conseil du Trésor a écrit à des sous-ministres pour leur rappeler l'importance de respecter les dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et la politique sur les marchés du Conseil du Trésor. Il a demandé aux ministères de prendre trois mesures précises concernant les activités de commandite, de publicité et de recherche sur l'opinion publique : premièrement, évaluer si des contrôles et des procédures adéquats étaient en place; deuxièmement, examiner les contrats en vigueur et s'assurer qu'ils respectent la *Loi sur la gestion des finances publiques* ainsi que la politique et le règlement sur les marchés de l'État; et troisièmement, veiller à ce que les personnes ayant reçu un pouvoir délégué aient une formation suffisante et à ce qu'elles soient informées de leurs responsabilités. Il a aussi demandé aux sous-ministres de transmettre sa demande, par l'entremise de leur ministre, aux sociétés d'État, et de leur demander de prendre les mêmes mesures.
- 3.I04 Nous avons examiné les réponses reçues par le Conseil du Trésor et ces réponses indiquent que les ministères ont commencé à prendre des mesures correctives pour les aspects qu'ils ont jugés faibles.
- 3.I05 Le Secrétariat du Conseil du Trésor, de concert avec TPSGC et Communication Canada, a également entrepris une étude de la structure et de la conception du Programme de commandites. Cette étude a débouché sur l'annonce d'un nouveau programme de commandites en décembre 2002 (tel qu'indiqué au paragraphe 3.II6).

Changements apportés par Communication Canada

- 3.I06 En septembre 2001, la DGSCC a été fusionnée au Bureau d'information du Canada pour former Communication Canada, qui a assumé la

responsabilité du Programme de commandites. Communication Canada a apporté plusieurs changements visant à renforcer le Programme, et, particulièrement, a créé une nouvelle structure de gestion et un nouveau cadre de programme et adopté de nouvelles lignes directrices (entrées en vigueur en février 2002 et révisées en mai 2002). Entre-temps, la responsabilité de la passation des contrats a été transférée à la Direction générale du service des approvisionnements de TPSGC, le principal organe d'approvisionnement du Ministère. D'autres changements plus importants ont été annoncés plus tard et ont commencé à être mis en oeuvre le 1^{er} avril 2003.

- 3.107 En mai 2002, un moratoire sur les commandites a été imposé afin que des mesures puissent être prises pour améliorer le Programme. On voulait s'assurer que le Programme puisse fonctionner dans l'intérêt public et sur une base solide à l'avenir. Le moratoire a été bref et, en attendant les résultats de l'examen, un programme provisoire a été lancé à l'aide de ressources internes plutôt qu'au moyen de contrats avec des agences de communications — c'est-à-dire que Communication Canada a passé des contrats de commandite directement avec des organisateurs d'événements.
- 3.108 Nous avons vérifié un échantillon de 25 dossiers de projets de septembre 2001 à mars 2003. Nous avons constaté qu'en général, ces dossiers étaient mieux gérés. Même si, dans certains cas, la justification des décisions laissait toujours à désirer, nous avons trouvé dans la plupart des dossiers suffisamment de documents pour comprendre le motif des décisions de commanditer des événements en particulier. Contrairement à l'échantillon précédent que nous avons vérifié, tous ces dossiers contenaient les plans de visibilité et rapports finaux exigés.
- 3.109 **Certaines règles régissant la passation des contrats ont continué à être contournées.** Communication Canada a amélioré ses dossiers sur l'utilisation des critères de sélection des événements à commanditer. Cependant, pour la période précédant juillet 2002, l'organisme n'avait toujours pas invité les fournisseurs admissibles d'une liste établie au

préalable à soumettre des propositions chaque fois qu'un contrat allait être attribué. De plus, nous n'avons trouvé aucune preuve que Communication Canada a affiché un avis annuel de la liste des fournisseurs admissibles ou qu'il a donné aux autres la possibilité d'y être inclus.

- 3.II0 Toutefois, depuis le 3 juillet 2002, date de levée du moratoire, les agences de communications ne sont plus utilisées comme intermédiaires, ce qui constitue un changement important dans le mode de gestion du Programme de commandites.
- 3.III **Améliorations apportées à la sélection et à l'approbation de projets individuels.** Dans les 25 dossiers que nous avons examinés à Communication Canada, nous avons constaté une amélioration dans la justification des commandites des événements. Tous les dossiers contiennent des propositions soumises par les organisateurs d'événements, ce qui fait que nous avons pu dans chaque cas déterminer la nature de l'événement.
- 3.II2 **Meilleure analyse du niveau de commandite pour chaque événement.** Communication Canada a établi une grille d'analyse des objectifs et des priorités du Programme de commandites, de la clientèle, de la distribution régionale des commandites et de la participation d'autres commanditaires. Même si nous avons trouvé des exceptions, la plupart des dossiers contenaient des analyses. Par exemple, dans certains cas, Communication Canada avait comparé un événement à commanditer avec un événement semblable commandité antérieurement pour décider du niveau de financement à octroyer. De plus, Communication Canada a tenu des dossiers sur les projets qu'elle a refusé de commanditer et ces dossiers contiennent des analyses à l'appui de ces décisions.
- 3.II3 **Meilleure application des conditions des contrats.** Le plan de visibilité était appelé plan de commandite dans le contexte du programme provisoire. Sous le régime de Communication Canada, les plans de commandite étaient établis d'après des modèles préparés par Communication Canada qui variaient selon le montant de commandite

accordé. Cela permettait des niveaux de visibilité relativement identiques pour tous les événements ayant bénéficié de montants semblables. Tous les dossiers de Communication Canada que nous avons examinés comportaient des plans de commandite et nous avons pu suivre le processus d'approbation.

3.II4 **Amélioration de la conformité aux autorisations pertinentes.** La conformité à la *Loi sur la gestion des finances publiques* s'est améliorée énormément sous le régime de Communication Canada. On a répondu aux exigences en ce qui a trait aux signatures attestant des certifications prescrites par les articles 32, 33 et 34.

3.II5 Dans tous les dossiers de Communication Canada que nous avons examinés, le personnel avait attendu d'obtenir un rapport final et comparé les résultats présentés avec les objectifs énoncés dans le plan de visibilité ou de commandite avant d'effectuer le paiement final.

Lancement d'un nouveau Programme de commandites

3.II6 Le président du Conseil du Trésor, le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux et Communication Canada ont annoncé, en décembre 2002, un nouveau Programme de commandites qui est entré en vigueur le 1^{er} avril 2003. Le Programme est maintenant assuré au moyen de contributions. Ses principaux éléments sont les suivants :

- Il n'y aura pas de contrat avec des tiers.
- Les paiements doivent être effectués selon des accords de contribution plutôt que des contrats.
- Des lignes directrices écrites seront diffusées au personnel du Programme.
- La transparence sera assurée au moyen de publicité sur le Programme à l'échelle nationale, sur ses objectifs, les critères de sélection, les événements qui ont été approuvés et les fonds que chacune obtiendra.

- Des vérifications seront menées, des visites sur les lieux des événements seront effectuées, et la conformité avec les conditions des accords de contribution sera démontrée avant que les paiements finaux soient effectués.

L'annonce indiquait aussi que le Programme serait en place pour l'exercice financier 2003-2004, que le gouvernement en évaluerait la valeur et la viabilité à long terme et rendrait publics les résultats de son évaluation. Même si nous jugeons l'annonce encourageante, nous n'avons pas vérifié le nouveau Programme.

- 3.II7 Il est important de souligner que si l'ancien Programme de commandites fut mal géré, ce n'est pas parce qu'il n'y avait pas de règles adéquates. La *Loi sur la gestion des finances publiques* énonce les obligations faites aux fonctionnaires. La politique du gouvernement sur les marchés indique très clairement les mesures que les fonctionnaires doivent prendre. Pourtant, les fonctionnaires ont contourné ces règles régulièrement.
- 3.II8 Le nouveau Programme donnera peut-être l'occasion de corriger les faiblesses que nous avons cernées, mais le Parlement et les Canadiens doivent obtenir l'assurance que, cette fois-ci, toutes les règles seront suivies.

Conclusion

- 3.II9 Dans son *Rapport sur les plans et les priorités* de 2000 au Parlement, TPSGC a indiqué qu'il gérait le Programme de commandites de manière à garantir la prudence et la probité. Il est clair que cela n'était pas le cas.
- 3.II20 Jusqu'au 1^{er} septembre 2001, le gouvernement a géré le Programme de commandites en faisant peu de cas du Parlement, de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, des règles sur les marchés, de la transparence ou de l'optimisation des ressources. On a trouvé peu de preuves de prudence et de probité. En mai 2002, le Conseil du Trésor a écrit aux ministères pour leur rappeler l'importance de respecter les dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la politique et du règlement sur les marchés. De plus, le gouvernement a annoncé le lancement d'un nouveau

Programme de commandites à compter d'avril 2003.

- 3.121 Depuis la création de Communication Canada en septembre 2001, la mise en oeuvre du Programme de commandites s'est beaucoup améliorée. Le directeur général actuel a informé son personnel qu'il s'attendait à ce que ces améliorations soient durables. Il a déclaré qu'une vérification interne approfondie serait menée en 2005. Nous espérons que cela sera bel et bien une vérification approfondie et complète, à laquelle nous pourrions nous fier. Nous espérons également que les résultats de la vérification interne seront communiqués au Parlement en temps opportun.
- 3.122 Nous jugeons toujours alarmant cependant que le Programme de commandites ait pu être géré comme il l'a été. On a dépensé des fonds publics considérables et il semble qu'on ne se soit pas soucié des résultats obtenus. La violation répétée des règles n'était pas le résultat d'erreurs isolées. Ces violations étaient régulières et omniprésentes. C'était la façon dont le gouvernement gérait le Programme. Les Canadiens sont en droit de s'attendre à une plus grande diligence dans l'utilisation des fonds publics.
- 3.123 Les fonctionnaires doivent s'assurer que la *Loi sur la gestion des finances publiques* et les règles sur les marchés sont respectées autant pour les fonds consacrés aux communications, qu'il s'agisse de commandite ou de publicité, que pour toutes les autres dépenses de fonds publics, et veiller à optimiser l'argent des contribuables.

Chapitre 4 : Les activités de publicité

Points saillants

- 4.1 La Direction générale des services de coordination des communications (DGSCC) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada ne s'est pas acquittée de son obligation de donner aux fournisseurs un accès équitable aux affaires du gouvernement et de choisir les agences de publicité de façon à optimiser les fonds. La manière dont la plupart des agences ont été choisies ne respectait pas les exigences de la politique du gouvernement sur les marchés. Dans certains cas, nous n'avons trouvé

aucune preuve qu'il y ait même eu un processus de sélection. Les fonctionnaires de la DGSCC ont fait fi des mêmes règles et choisi les mêmes agences, dont il est question au chapitre 3 du présent rapport, qui porte sur le Programme des commandites.

- 4.2 Le gouvernement doit s'assurer que les fonctionnaires de tous les ministères ont les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs obligations et gérer leurs dépenses de publicité de manière responsable. Notre vérification a révélé que certains ministères se sont très mal acquittés de leur responsabilité de veiller à ce que les agences se conforment aux exigences des contrats; d'autres ministères n'ont pas eu de difficulté à s'acquitter de leurs obligations. Certains ministères n'ont pas exigé que les agences de communications fassent des appels d'offres pour les travaux qu'elles voulaient sous-traiter. Ils n'ont pas non plus posé de questions à propos des commissions réclamées par les agences ou des factures insuffisamment appuyées de pièces justificatives.
- 4.3 La politique de communication du gouvernement indique que les institutions fédérales doivent interrompre leur publicité durant les élections générales fédérales. Nous avons remarqué que cet aspect de la politique a été bien respecté.

Contexte et autres observations

- 4.4 Les responsabilités en matière de publicité étaient partagées, ce qui n'était pas le cas pour le Programme des commandites, dont la DGSCC avait l'entière responsabilité. Celle-ci était responsable de la sélection des agences et il incombait à chaque ministère de gérer les campagnes de publicité et de faire respecter les conditions des contrats.
- 4.5 La surveillance stratégique des activités du gouvernement en matière de publicité et leur coordination sont assurées par le Bureau du Conseil privé.
- 4.6 Bien que le nom de divers entrepreneurs apparaisse dans le chapitre, il faut noter que nos conclusions sur les pratiques de gestion et les actions liées à la passation des contrats visent seulement les fonctionnaires. Les règles et les règlements dont nous parlons concernent les fonctionnaires,

non les entrepreneurs. Nous n'avons pas vérifié les registres des entrepreneurs du secteur privé. Par conséquent, nos conclusions ne peuvent pas s'appliquer et ne s'appliquent pas aux pratiques que les entrepreneurs ont suivies.

Le Bureau du Conseil privé a répondu au nom du gouvernement. Les entités que nous avons vérifiées sont d'accord avec les constatations contenues dans les chapitres 3, 4 et 5. On trouvera nos recommandations et les réponses détaillées à la section intitulée « Points saillants globaux » du présent livret.

Introduction

La publicité permet au gouvernement d'informer les Canadiens de ses programmes et initiatives

- 4.7 La publicité permet au gouvernement de parler directement aux citoyens, que ce soit pour les informer de ses services, programmes et initiatives ou de ses politiques; de leurs droits et responsabilités; ou des dangers et des risques pour la santé publique, la sécurité ou l'environnement.
- 4.8 Ainsi, ces dernières années, l'Agence des douanes et du revenu du Canada a fait de la publicité pour la transmission électronique des déclarations de revenus à partir de son site Web. La Défense nationale a utilisé la publicité comme outil de recrutement; Santé Canada s'en est servi pour annoncer son initiative antitabac et le ministère des Finances, pour faire la promotion des obligations d'épargne du Canada.
- 4.9 De 1998-1999 à 2002-2003, le gouvernement fédéral a passé des contrats d'environ 793 millions de dollars, pour plus de 2 200 activités de publicité, devenant ainsi l'un des plus grands annonceurs au pays.
- 4.10 Le gouvernement du Canada passe des contrats avec des agences de communications pour l'élaboration de concepts et la planification de ses campagnes de publicité, la production de matériel publicitaire et la planification de tous les placements d'annonces dans les médias. Il a aussi une entente de service avec une agence de coordination, qui achète de

l'espace et du temps dans les médias pour toute la publicité gouvernementale et négocie les tarifs à payer. Les agences de communications touchent des taux horaires et une commission de 17,65 p. 100 sur les travaux de production qu'elles donnent en sous-traitance. Pour la planification des placements dans les médias, elles reçoivent également, par l'intermédiaire de l'agence de coordination, une commission de 11,75 p. 100 sur les achats d'espace publicitaire et de temps dans les médias, effectués par l'agence de coordination. Celle-ci touche une commission de 3,25 p. 100 pour le placement d'annonces et le versement des paiements aux médias et aux agences de communications.

- 4.11 **Une approche centralisée.** Avant 1998, il n'y avait pas d'approche uniforme en matière de publicité gouvernementale. La plupart des ministères et des organismes fédéraux avaient leur propre logo et faisaient eux-mêmes la promotion de leurs programmes et services. Le gouvernement a alors décidé d'adopter une approche centralisée dans ce domaine, car il tenait à uniformiser ses messages dans la publicité de ses programmes et services. Afin d'aider les ministères à élaborer et à mettre en oeuvre des plans et stratégies de communication, particulièrement en matière de publicité, le Bureau du Conseil privé a mis au point, en 2001, un cadre de communications et plan de marketing fondé sur les priorités énoncées dans le discours du Trône. De concert avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, le Bureau du Conseil privé a instauré un processus de rationalisation des marques, ce qui a permis de remplacer quelque 800 marques et logos en adoptant une présentation uniforme et le mot-symbole « Canada ».
- 4.12 Le Secrétariat des communications et des consultations du Bureau du Conseil privé donne des avis au Cabinet sur les stratégies de communication, y compris la publicité. En tant que président du Comité sur la publicité gouvernementale, le Bureau du Conseil privé donne des avis et des conseils aux ministères sur la planification et l'élaboration des grandes campagnes de publicité. Le Secrétariat conseille et appuie le Comité du Cabinet sur les communications gouvernementales, sous la présidence du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, et

surveille la stratégie et l'approche globales du gouvernement en matière de communications, y compris la publicité.

Les divers ministères sont responsables des activités de publicité, mais leur coordination est centralisée

- 4.13 Chaque ministère détermine ses besoins en matière de publicité en fonction de ses priorités de programme et des grandes priorités du gouvernement. Chacun doit passer par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour tous les contrats de publicité et de recherche sur l'opinion publique (voir le chapitre 5 du présent rapport), après avoir obtenu l'autorisation de Communication Canada.
- 4.14 Les ministères décident des fonds qui seront consacrés à la publicité et ce sont eux qui planifient, élaborent et mettent en oeuvre les campagnes de publicité. Les grandes campagnes doivent être soumises à l'examen du Comité sur la publicité gouvernementale, présidé par le Bureau du Conseil privé.
- 4.15 Les ministères doivent prétester et évaluer toutes les grandes campagnes et communiquer les résultats de ces activités à Communication Canada. Chaque ministère gère lui-même ses contrats avec les agences de publicité et vérifie, avant de payer les services, si les conditions des contrats ont été respectées.
- 4.16 Jusqu'en septembre 2001, la Direction générale des services de coordination des communications (DGSCC) de TPSGC était responsable de la collecte et de l'examen des plans de publicité des ministères; de l'attribution d'un numéro d'enregistrement pour chaque annonce (appelé « numéro ADV »); de la collecte et de l'analyse des plans de publicité et de recherche sur l'opinion publique des divers ministères; et de la communication d'information sur ces activités au Bureau du Conseil privé. En septembre 2001, la coordination de la publicité a été prise en charge par Communication Canada, organisme né de la fusion de la DGSCC et du Bureau d'information du Canada.
- 4.17 Travaux publics et Services gouvernementaux Canada est chargé de

veiller à l'intégrité du processus de passation des contrats pour les activités de publicité du gouvernement fédéral. Jusqu'en septembre 2001, sa Direction générale des services de coordination des communications était responsable de la sélection des agences de publicité et de l'agence de coordination, ainsi que de la passation des contrats à ces agences pour le compte de tous les ministères fédéraux. Au lieu de passer par le service central de passation des contrats de TPSGC, la DGSCC s'occupait elle-même des contrats de services de publicité. Lorsque la DGSCC a cessé d'exister en septembre 2001, tous les contrats de services de publicité ont été pris en charge par la Direction de l'approvisionnement en communications, qui fait partie du secteur des approvisionnements de TPSGC, de sorte que les achats de publicité ont été séparés de la gestion du programme.

Objet de la vérification

- 4.18 Notre objectif était de déterminer si, au cours de la passation des contrats de services de publicité, le gouvernement fédéral a veillé à l'optimisation des fonds publics en utilisant un processus qui était transparent et donnait un accès équitable aux fournisseurs de services de publicité. Nous voulions également établir si les ministères veillaient à concevoir leurs campagnes de publicité de manière à obtenir les résultats attendus. Enfin, nous voulions évaluer si les systèmes et procédures en place permettaient d'adopter une approche centralisée à l'égard des activités de publicité et de leur coordination, comme l'exige la politique de communication du Conseil du Trésor. De plus amples détails sont présentés à la fin du chapitre à la section « À propos de la vérification » .
- 4.19 Il convient de noter que nos conclusions touchant les pratiques de gestion et les actions liées à la passation des contrats ne visent que les fonctionnaires. Les règles et les règlements que nous mentionnons concernent les fonctionnaires, non les entrepreneurs. Nous n'avons pas vérifié les registres des entrepreneurs. Par conséquent, nos conclusions ne peuvent s'appliquer et ne s'appliquent pas aux pratiques des entrepreneurs.

Observations

Sélection des agences

Le processus concurrentiel n'a pas été appliqué à la sélection de plusieurs agences de publicité

- 4.20 En tant que seule autorité contractante pour les services de publicité, TPSGC est responsable de la sélection des agences de publicité utilisées par toutes les organisations fédérales. Au cours de la période visée par notre vérification, le Secteur de la publicité et de la recherche sur l'opinion publique (SPROP) (1994-1997) du Ministère, puis devenu par la suite la DGSCC, était chargé de la sélection des agences.
- 4.21 L'objectif des contrats publics est d'acquérir des biens et des services d'une manière qui contribue à accroître l'accès des fournisseurs aux affaires du gouvernement, favorise la concurrence et l'équité, et assure l'optimisation des fonds publics ou l'équilibre optimal des avantages globaux pour les Canadiens. Il incombait à la DGSCC de veiller à la transparence du processus de sélection des agences de publicité. Nous nous attendions à ce que les dossiers comportent tous les documents requis et, selon la recommandation de la politique du gouvernement sur les marchés, à ce qu'ils renferment une piste de vérification complète incluant des détails sur des aspects comme les options envisagées, les décisions, les approbations et les modifications aux contrats. Nous avons vérifié la sélection des agences de publicité effectuée par dix ministères et une société d'État, la Société canadienne d'hypothèques et de logement.
- 4.22 Dans les cas exposés dans « Contrats adjugés sans appel d'offres », nous avons relevé des contrats qui avaient été adjugés à des entreprises sans processus concurrentiel approprié. Les autres fournisseurs éventuels n'ont pas eu la possibilité d'offrir leurs services.

Le processus concurrentiel utilisé violait les règles de passation des contrats

- 4.23 La politique du gouvernement sur les marchés exige que l'acquisition de biens et de services se fasse selon un processus qui contribue à accroître

l'accès, la concurrence et l'équité et qui soit le plus rentable possible. De 1998-1999 à 2002-2003, le gouvernement du Canada a émis des contrats de publicité d'une valeur de plus de 793 millions de dollars. Dans notre échantillon de 14 dossiers sur les processus de sélection qui ont eu lieu pendant cette période, nous avons constaté que la plupart des agences ont été choisies d'une manière non conforme à la politique du gouvernement sur les marchés.

- 4.24 De 1994 à 2001, TPSGC a dirigé des processus de sélection pour le compte d'environ 36 ministères et organismes et de certaines sociétés d'État. Lors d'un processus de sélection en 1997, la DGSCC a choisi Media/I.D.A. Vision, société liée au Groupe Everest, comme agence de coordination du gouvernement. Nous avons examiné 14 processus de sélection, dont celui utilisé pour le choix de l'agence de coordination.
- 4.25 Le processus de sélection débutait lorsque la DGSCC affichait un avis de projet d'achat, appelé demande de « lettres d'intérêt », dans le Système d'invitations ouvertes à soumissionner du gouvernement (connu plus tard sous l'appellation de MERX). L'avis était affiché à la suite de la demande d'un ministère client, adressée à TPSGC pour l'obtention de services généraux de publicité.
- 4.26 Dans la plupart des dossiers que nous avons examinés, nous n'avons trouvé aucune preuve que le SPRO et plus tard la DGSCC avaient précisé quelles étaient les exigences obligatoires et quelles seraient les exigences cotées, comment les soumissionnaires seraient évalués, la méthode qui serait utilisée pour le choix des fournisseurs, ou la note de passage (cote) qu'ils devaient obtenir. Tous ces renseignements étaient exigés aux termes des procédures mêmes de TPSGC.
- 4.27 Dans 12 des 14 processus de sélection, dont celui pour l'agence de coordination, la demande de lettres d'intérêt ne précisait pas la période pendant laquelle les services seraient requis. En ce qui concerne la sélection, en 2001, des agences pour le ministère des Finances et la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL), la demande de lettres d'intérêt mentionnait que l'agence gagnante serait retenue pour

une période de trois ans et qu'elle aurait ensuite l'option de renouveler deux fois le contrat, et pour une année supplémentaire à chaque fois.

- 4.28 Dans sept cas, y compris celui de la sélection de l'agence de coordination, les demandes de lettres d'intérêt ont été affichées pendant des périodes de 12 à 18 jours, même si la politique du gouvernement sur les contrats de publicité exige qu'elles soient affichées dans le système MERX pendant 30 jours.
- 4.29 Les agences concurrentes devaient répondre à un questionnaire d'admissibilité que TPSGC leur avait envoyé après qu'elles eurent exprimé leur intérêt pour le travail annoncé. TPSGC a compilé les réponses reçues pour dresser de courtes listes de finalistes, habituellement de quatre ou cinq agences. Ces agences étaient alors invitées à faire une présentation en fonction de laquelle elles étaient évaluées.
- 4.30 Dans la plupart des cas, nous n'avons trouvé aucune preuve que les questionnaires remplis par les agences concurrentes aient été évalués. Par conséquent, il est impossible d'établir comment les exigences ont été évaluées et les listes de finalistes, établies, ni comment et selon quels critères la majorité des agences de communications intéressées ont été éliminées lors des premières étapes des processus.
- 4.31 Notre examen des processus de sélection des agences de publicité a révélé, dans la plupart des cas, que la lettre informant l'agence retenue de sa sélection ne précisait pas la durée du contrat.

Manquement aux obligations contractuelles et à l'exercice d'une surveillance appropriée de l'agence de coordination

- 4.32 L'accord de mars 1998 qui faisait de Media/I.D.A. Vision l'agence de coordination pour les cinq années suivantes précisait que l'agence avait une [traduction] obligation matérielle de négocier et d'obtenir des fournisseurs les meilleurs prix, tarifs et honoraires pour le placement des annonces du gouvernement dans les médias. L'énoncé des travaux précisait que l'agence de coordination devait [traduction] coordonner et, si

nécessaire, ajuster tous les plans-médias pour assurer le meilleur rapport entre calendrier et impact et obtenir le coût le plus bas en ce qui a trait à l'auditoire et la fréquence.

- 4.33 L'accord stipulait que le gouvernement avait une responsabilité précise : soit que pour [traduction] vérifier périodiquement si l'entrepreneur s'était acquitté de son obligation matérielle, le ministre effectuera des vérifications des registres de l'entrepreneur concernant le contrat. L'accord décrivait les mesures que le ministre prendrait si une vérification faisait ressortir certaines lacunes particulières, comme le fait que l'agence de coordination n'ait pas obtenu les meilleurs prix possibles dans le cadre d'une campagne de publicité. Pendant les cinq années du contrat, il n'y a pas eu une seule vérification de l'agence.
- 4.34 Durant les cinq années visées par son accord avec Media/I.D.A. Vision, son agence de coordination, le gouvernement du Canada a émis des contrats d'une valeur de plus de 435 millions de dollars pour le placement d'annonces dans les médias. Selon cet accord, dès lors que les facturations brutes d'espace et de temps achetés dans les médias au cours d'un même exercice atteindraient 50 millions de dollars, les honoraires versés par les ministères seraient ramenés de 3,25 p. 100 à 2,5 p. 100, en fonction du montant total facturé. Nous nous attendrions à ce que le gouvernement veille à ce que les honoraires soient réduits de façon appropriée.
- 4.35 Les fonctionnaires nous ont dit qu'ils avaient surveillé le total cumulatif des dépenses en placements d'annonces dans les médias et informé Media/I.D.A. Vision lorsque les honoraires devaient changer. Cependant, ils n'ont pas pu confirmer cette affirmation à l'aide de documents.
- 4.36 Alors que nous n'avons trouvé aucune preuve que la DGSCC ait même demandé aux ministères de réduire le taux qu'ils consentaient à l'agence de coordination, nous avons par contre trouvé des preuves selon lesquelles Media/I.D.A. Vision portait aux comptes des ministères un crédit reflétant une certaine réduction de la commission. Cependant, rien ne prouve que la DGSCC ait même vérifié que les montants des crédits reflétaient la bonne réduction.

- 4.37 En se basant sur les factures de Media/I.D.A. Vision, il était difficile pour les ministères de vérifier les montants que les points de vente des médias avaient reçus pour les placements d'annonces. Les factures donnaient des montants bruts, y compris les commissions versées à l'agence de coordination et à l'agence de communications. La pratique a changé en juillet 2002 à la demande de TPSGC, après que certains ministères eurent réclamé plus de détails. Media/I.D.A. Vision a alors commencé à indiquer la répartition des commissions sur ses factures.

Gestion des contrats par les ministères

- 4.38 Après avoir choisi une agence de publicité pour un ministère client, la DGSCC établissait des contrats entre les deux parties pour les services de publicité particuliers demandés par le ministère. Les fonctionnaires du ministère devaient veiller non seulement au respect des exigences des contrats, mais aussi au respect de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Nous avons vérifié 34 contrats de services de publicité.

Des contrats non écrits ont exposé l'État à un risque indu

- 4.39 Les contrats signés précisant les conditions énoncent les responsabilités de chaque partie. Les contrats écrits sont importants parce qu'ils servent à limiter la responsabilité de l'État, tout en précisant ce que l'entrepreneur doit faire pour être payé.
- 4.40 Nous avons relevé des cas où la DGSCC a adjugé des contrats verbalement pour le compte de Santé Canada. La politique du gouvernement sur les marchés permet cette pratique, mais elle précise par ailleurs qu'il faut signer un contrat aussitôt que possible après que l'avis d'adjudication a été donné au soumissionnaire choisi.
- 4.41 Dans certains cas, cependant, l'entrepreneur a travaillé pendant plusieurs semaines avant que les conditions ne soient précisées et que le contrat ne soit signé. Dans le cas de la Campagne nationale de sensibilisation du public au don d'organes et de tissus de Santé Canada, un contrat de 1,52 million de dollars signé avec BCP le 28 mars 2002 stipulait que les travaux devaient être achevés avant le 31 mars 2002 — trois jours

plus tard. De fait, les travaux étaient déjà terminés et la campagne était en ondes depuis le 4 mars.

- 4.42 Un autre cas, à Santé Canada, mettait en cause un contrat de 414 405 \$ pour l'élaboration d'une campagne antitabac. Nous avons observé que la proposition de l'entrepreneur était datée du 25 mars 2002; le contrat a été émis le 28 mars 2002 et était en vigueur jusqu'au 31 mars 2002, trois jours plus tard. Ce qui nous préoccupe particulièrement dans ce cas-ci, c'est que le paiement de factures totalisant 179 570 \$ ait été approuvé, dans un cas dès le 15 février — plus de cinq semaines avant la signature du contrat. Sans contrat écrit, Santé Canada ne pouvait vérifier, avant d'acquitter les factures, que les conditions du contrat avaient été respectées.
- 4.43 Les dossiers révèlent que Santé Canada et la DGSCC ont bien lancé le processus de passation du contrat avant le début des travaux. Les fonctionnaires de Santé Canada nous ont dit que, même si les travaux avaient commencé avant la signature du contrat, il n'avait jamais été question (et ce n'était pas non plus l'intention de la politique sur les marchés) que les travaux soient achevés avant la signature du contrat.

Les ministères n'ont pas assuré le respect des conditions des contrats

- 4.44 Après l'établissement d'un contrat par la DGSCC, il appartenait au ministère client de faire respecter les conditions du contrat et les dispositions pertinentes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Nous nous attendions à ce que les ministères le fassent avant d'approuver les paiements aux agences.
- 4.45 Nous nous attendions aussi à ce que les factures soient approuvées par les personnes autorisées au ministère, conformément à l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, selon lequel la personne autorisée doit vérifier que :
- d'une part, les fournitures ont été livrées, les services rendus ou les travaux exécutés, et d'autre part, le prix demandé est conforme au contrat ou, à défaut, est raisonnable;
- tout paiement anticipé est conforme au marché.

- 4.46 Dans bien des cas, le personnel du ministère n'a pas fait le nécessaire pour s'assurer que l'entrepreneur avait respecté les exigences du contrat.

Non-contestation des commissions versées pour les travaux sous-traités à des sociétés affiliées

- 4.47 Les contrats interdisaient le paiement d'une commission pour frais généraux ou bénéfice à un « membre de l'alliance stratégique », sans toutefois définir l'alliance stratégique. Un fonctionnaire de TPSGC nous a dit que l'expression désignait les sociétés que les agences avaient nommées comme sociétés affiliées, dans leurs réponses au questionnaire d'admissibilité pendant le processus de sélection. Au fil des ans, certaines agences de communications ont fusionné, d'autres ont changé de nom ou ont changé de mains. Nous n'avons pas trouvé de preuve que les ministères et TPSGC aient fait appliquer la disposition du contrat concernant les alliances stratégiques ou vérifié les listes des membres des alliances stratégiques.

- 4.48 Dans le cas de trois ministères de notre échantillon (ADRC, TPSGC et le ministère de la Justice), nous avons trouvé des factures indiquant qu'ils avaient dû payer une commission de 17,65 p. 100 pour des travaux que l'agence avait sous-traités à un fournisseur qui lui était affilié. Les factures laissaient deviner que les sociétés avaient un lien étroit — par exemple, l'agence et son sous-traitant arboraient le même logo sur leur papier à lettres, le même numéro de téléphone ou des noms très semblables. Nous n'avons trouvé aucune preuve que les ministères aient contesté ces factures. Ainsi, sur six factures totalisant 47 465 \$, en vertu d'un contrat avec la DGSCC, le Groupe Everest a réclamé au gouvernement une commission de 17,65 p. 100, ou 8 378 \$, pour des travaux sous-traités à Everest-Estrie. Nous n'avons trouvé aucune preuve que la DGSCC ait posé des questions à propos de ces factures.

Des travaux sous-traités n'ont pas fait l'objet d'appels d'offres

- 4.49 Pour chacun des ministères que nous avons examinés, nous avons trouvé des cas où rien ne prouvait que l'entrepreneur avait obtenu trois

soumissions pour des travaux sous-traités de plus de 25 000 \$ ou qu'il avait justifié le choix de son sous-traitant au ministère, comme l'exigeait le contrat.

- 4.50 Par exemple, en vertu d'un contrat de 3 millions de dollars géré par la DGSCC pour Attractions Canada en 2000-2001, le Groupe Everest a sous-traité des travaux évalués à 274 735 \$, à une société, et d'autres travaux évalués à 150 000 \$, à une autre, sans fournir la preuve qu'il avait obtenu trois soumissions.
- 4.51 En vertu d'un contrat de 1,9 million de dollars géré par le ministère de la Justice pour une activité de publicité en 2000, Groupaction a sous-traité des travaux évalués à 355 999 \$ à Alleluia Design sans fournir la preuve qu'il avait obtenu trois soumissions. Chose particulièrement troublante, Groupaction était affilié à Alleluia. Les factures de Groupaction et d'Alleluia Design portaient le même numéro de téléphone et le même numéro de référence interne, mais le Ministère n'a pas posé de questions sur les liens entre les sociétés et a approuvé le paiement d'une commission de 17,65 p. 100.

Des ministères ont approuvé le paiement de factures dont les pièces justificatives étaient incomplètes ou absentes

- 4.52 Avant d'approuver les paiements, les ministères devaient vérifier si les factures étaient accompagnées de toutes les pièces justifiant les montants réclamés, conformément aux exigences des contrats. Dans plusieurs cas, nous avons constaté que les pièces justificatives étaient incomplètes ou absentes.
- 4.53 Ainsi, la DGSCC a approuvé en octobre 1997 une facture de 800 000 \$ du Groupe Everest qui ne donnait qu'une brève description des éléments facturés, mais n'était accompagnée d'aucune pièce justificative. Le Bureau d'information du Canada a approuvé une facture de 1,2 million de dollars de Media/I.D.A. Vision, sans pièces justificatives suffisantes. Dans le cas d'un contrat d'une valeur de 856 000 \$ pour sa campagne annuelle antiracisme de 1999-2000, le ministère du Patrimoine canadien a approuvé le versement de paiements à son agence, Scott

Thornley Company Inc. de Toronto, pour des factures totalisant 250 000 \$, sans qu'elles soient accompagnées de pièces justificatives suffisantes.

- 4.54 Les factures que nous avons examinées aux ministères des Finances et du Patrimoine canadien, à Développement des ressources humaines Canada et à la DGSCC n'indiquaient que des montants forfaitaires, sans ventilation des heures travaillées par chaque catégorie d'employés, comme l'exigeaient les contrats. Il n'y avait pas suffisamment d'information pour permettre aux fonctionnaires de déterminer si les sommes réclamées étaient acceptables. Néanmoins, le paiement des factures a été approuvé.
- 4.55 Les contrats exigeaient que l'entrepreneur atteste sur chaque facture que les travaux avaient été effectués et que les sommes facturées étaient conformes aux conditions du contrat. Un grand nombre des factures d'agences de communications ne portaient pas l'attestation requise. Nous n'avons pas non plus trouvé d'indication de suivi de la part des fonctionnaires.

Les ministères n'approuvaient pas toujours les estimations avant le début des travaux

- 4.56 Les contrats que nous avons examinés obligeaient les agences à soumettre des estimations écrites à l'approbation des ministères avant d'entreprendre des travaux. Si le coût des travaux réalisés dépassait les estimations approuvées, l'État n'avait pas à payer plus de 10 p. 100 de plus que l'estimation.
- 4.57 Un grand nombre des dossiers que nous avons examinés ne contenaient pas d'estimations approuvées — par exemple, les contrats gérés par la DGSCC pour Attractions Canada. Pour régler la plupart des factures soumises dans le cadre de la campagne antiracisme du millénaire du ministère du Patrimoine canadien en 1999-2000, évaluée à 1,9 million de dollars, le Ministère s'est servi du budget global de départ comme estimation. Nous n'avons pas pu établir si ce budget initial avait été approuvé au départ. Le Ministère a, depuis, changé ses pratiques et a pu démontrer que pour la campagne antiracisme de 2002-2003, un budget détaillé et l'énoncé des travaux avaient été approuvés et étaient joints au contrat.

- 4.58 Dans un cas, le ministère des Finances a approuvé une facture de 294 593 \$ de Vickers and Benson avant d'avoir approuvé l'estimation connexe. Notre examen des documents a révélé que les services ont été rendus au début de l'automne et que la facture était datée du 16 novembre 2000. Les estimations connexes (766 \$ et 315 012 \$, respectivement) étaient datées du 5 janvier et du 14 février 2001. Bien que la facture ait été réglée le 26 février 2001, après que le Ministère eut reçu les estimations, nous jugeons préoccupant le fait qu'il les ait reçues trois mois après la fin des travaux et la réception de la facture.
- 4.59 Notre vérification nous a permis de constater également des problèmes similaires et d'autres de gestion des contrats à la Commission canadienne du tourisme (voir l'étude de cas « Gestion des contrats de publicité par la Commission canadienne du tourisme ») et à la Société canadienne d'hypothèques et de logement (voir l'étude de cas « Gestion médiocre d'ententes contractuelles »).

Les obligations prévues par la Loi sur la gestion des finances publiques n'ont pas toujours été respectées

- 4.60 Un grand nombre des dossiers que nous avons vérifiés ne contenaient aucune preuve que les fonctionnaires des ministères s'étaient acquittés de leurs obligations en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ainsi, certains fonctionnaires :
- ont approuvé des paiements sans tenir compte des travaux à effectuer, habituellement énoncés dans le contrat;
 - n'ont pas vérifié si les commissions réclamées étaient conformes aux conditions du contrat;
 - ont approuvé le paiement de factures qui n'étaient pas accompagnées de pièces justificatives montrant quels services avaient été reçus et que les sommes facturées étaient conformes aux conditions du contrat.
- 4.61 À notre avis, dans ces cas précis, les fonctionnaires ne se sont pas acquittés

de leurs obligations en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Certaines pratiques étaient bonnes et quelques problèmes ont été réglés

- 4.62 Nous avons aussi constaté que, dans certains cas, les ministères semblaient n'éprouver aucune difficulté à bien gérer les contrats. Nous avons constaté que DRHC exerçait de bons contrôles et faisait le rapprochement des paiements et des estimations approuvées. À l'Agence des douanes et du revenu du Canada et aux ministères des Finances, de la Santé et de la Justice, les factures des agences de publicité avaient l'attestation de l'entrepreneur, comme l'exigeaient les contrats.
- 4.63 Nous avons constaté que la Défense nationale avait pris plusieurs mesures pour régler des problèmes importants mis au jour en 2003 par une vérification interne des contrats de services de publicité. Ainsi, le Ministère s'assure maintenant que les estimations de production portent la signature du chef des opérations après avoir été examinées par les agents de projet. Pour aider les agents de projet à évaluer l'exactitude des estimations de production et à les contester au besoin, le Ministère a mené une expérience de « jumelage », c'est-à-dire qu'il a envoyé du personnel aux bureaux de l'agence de publicité se familiariser avec chaque étape du processus de production. Nous avons trouvé des preuves que des factures avaient été révisées après contestation par le Ministère.
- 4.64 La Défense nationale a aussi adopté un système pour comparer les estimations avec les factures. Elle a donné de la formation en publicité à son personnel et, au moment de notre vérification, quatre employés venaient tout juste de terminer le programme des professionnels agréés en communications et publicité (CAAP) et d'obtenir leurs titres de compétence.
- 4.65 Les processus de sélection suivis par la DGSCC au milieu de 2001 pour le compte du ministère des Finances et de la SCHL semblaient plus rigoureux que par le passé. Les dossiers étaient plus complets et la durée des travaux était précisée dans la demande de lettres d'intérêt. En outre, la SCHL a conclu avec les agences Gervais, Gagnon Associés

Communications, et Publicité Martin Inc. des accords plus détaillés et assortis de conditions claires.

- 4.66 Nous avons constaté que le personnel de certains ministères ne comprenait pas toujours les conditions des contrats de publicité. Cependant, des ministères avaient embauché du personnel ayant une grande expertise de la publicité et certains avaient veillé à ce que leur personnel suive une formation spécialisée.
- 4.67 **La Commission canadienne du tourisme a choisi une nouvelle agence en 2002.** En novembre 2002, la Commission canadienne du tourisme a choisi une nouvelle agence de publicité, Palmer Jarvis. Nous n'avons pas vérifié ce processus de sélection; en tant que société d'État depuis janvier 2001, la Commission était assujettie à sa propre politique sur les contrats plutôt qu'à celle du Conseil du Trésor. L'équipe de vérification interne de la Commission a examiné le processus et conclu qu'il était [traduction] conforme à la politique sur les contrats de la Commission et caractérisé par un degré élevé de concurrence et de transparence. Cependant, les vérificateurs internes ont aussi relevé des lacunes dans la qualité des documents servant à évaluer les propositions des soumissionnaires pour le contrat.

Gestion des campagnes de publicité par les ministères

- 4.68 Afin d'examiner la façon dont les ministères ont géré les campagnes de publicité, nous avons choisi des campagnes menées par Santé Canada, Développement des ressources humaines Canada (DRHC), et l'ancien Bureau d'information du Canada, aujourd'hui Communication Canada. Les trois campagnes sont décrites dans l'étude de cas « Trois campagnes de publicité gérées par des ministères ».
- 4.69 Nous nous attendions à constater que les ministères s'étaient conformés aux exigences de la politique de communication du gouvernement et aux points suivants :
- les campagnes reflétaient les grandes priorités du gouvernement et les propres priorités de programme des ministères;

- les ministères avaient envoyé un plan de publicité à Communication Canada;
- ils avaient mis à l'essai et évalué les campagnes;
- ils avaient soumis leurs propositions de campagne au Comité sur la publicité gouvernementale et demandé l'avis du Comité et/ou du Bureau du Conseil privé pendant ce processus;
- ils avaient obtenu un numéro d'enregistrement (ADV) de Communication Canada avant le placement des annonces dans les médias.

4.70 Nous avons aussi cherché la preuve que chaque ministère avait suivi les pratiques usuelles ayant cours dans l'industrie de la publicité et :

- présenté à l'agence retenue un dossier assorti d'objectifs clairs et mesurables pour la campagne, une description de la clientèle visée et un résumé de l'effet recherché;
- obtenu de l'agence un plan-médias pour rejoindre et persuader la clientèle cible, y compris un aperçu du budget, un sommaire des habitudes de la clientèle cible relatives aux médias, une description de l'effort (dépenses, couverture) requis par région, semaine et type de support;
- surveillé l'élaboration du contenu créatif, depuis l'élaboration du concept jusqu'à la copie et à la production finales, y compris les essais des annonces;
- évalué le rendement de la campagne pour ce qui est de l'obtention des résultats escomptés.

4.71 La pièce 4.I résume la façon dont chaque organisation a respecté ces critères pour la gestion de ses campagnes de publicité.

Coordination des activités de publicité

- 4.72 Le Bureau du Conseil privé conseille les ministères et les organismes sur les priorités et les thèmes du gouvernement afin qu'ils les reflètent dans leurs plans de communications stratégiques. En tant que président du Comité sur la publicité gouvernementale, qui revoit les plans de publicité des ministères et conseille ces derniers en la matière, le Bureau du Conseil privé veille aussi à ce que les plans soient conformes aux priorités clés du gouvernement et au plan de publicité du gouvernement.

Une initiative dirigée par le Bureau du Conseil privé en vue de centraliser les activités de publicité

- 4.73 Le Cadre de communication et plan de marketing de 2001-2002 du Bureau du Conseil privé établissait les priorités clés en matière de publicité gouvernementale et donnait aux ministères des lignes directrices pour qu'ils les reflètent dans leurs propres activités de publicité. Il incitait les ministères à mettre l'accent sur les priorités clés et à les communiquer de manière à tenir compte des intérêts et des préoccupations des citoyens. Il préconisait également une meilleure intégration des campagnes de publicité des ministères.
- 4.74 Le Bureau du Conseil privé a mesuré l'incidence du plan de marketing de 2001-2002 et des grandes campagnes, et a intégré les résultats de cet examen dans le plan de marketing de 2002-2003 et dans le plan de publicité annuel. Il a déterminé que les campagnes de publicité devraient faire l'objet d'un cycle de planification plus long (deux ans) et d'évaluations plus systématiques. En 2002, de concert avec Communication Canada, le Bureau du Conseil privé a mis au point, à l'intention de toutes les entités fédérales, un outil d'évaluation des campagnes de publicité. Le Bureau du Conseil privé se réunit tous les mois avec les directeurs généraux des Communications des divers ministères, afin de partager l'information et les pratiques exemplaires.

L'examen des grandes campagnes manquait de transparence

- 4.75 Les comptes rendus des décisions du Comité sur la publicité gouvernementale, de janvier 2001 à mai 2003, révèlent que le Comité a examiné une centaine de campagnes de publicité. Les comptes rendus laissent entendre que, dans bien des cas, le Comité a demandé des explications à propos des campagnes proposées par les ministères et refusé d'approuver leurs annonces, à moins qu'ils n'y apportent certains changements précis. Cependant, le Comité sur la publicité gouvernementale ne tient pas de procès-verbaux de ses réunions et les critères en fonction desquels il a approuvé ou rejeté des campagnes ne nous ont pas été fournis. En outre, étant donné qu'il n'y a pas de définition de ce qui constitue le critère d'une grande campagne, nous n'avons pas pu établir si toutes les grandes campagnes ont été soumises à l'approbation du Comité, comme l'exige la politique de communication.

Communication Canada a autorisé des annonces sans les documents requis

- 4.76 Comme on l'a fait remarquer précédemment, la politique de communication oblige les ministères à soumettre leurs plans de publicité à Communication Canada (à la DGSCC jusqu'en septembre 2001), qui résume les plans afin d'aider le Bureau du Conseil privé à établir les plans de publicité annuels du gouvernement. Les fonctionnaires de Communication Canada nous ont remis les plans de publicité consolidés des cinq dernières années. Toutefois, ils nous ont dit que ces plans n'étaient pas tout à fait fiables parce que les ministères n'avaient pas toujours respecté les exigences.
- 4.77 Un ministère qui soumet une grande campagne à l'examen du Comité sur la publicité gouvernementale est informé verbalement lorsqu'il peut demander un numéro ADV à Communication Canada pour lancer la campagne. C'est une étape de contrôle essentielle pour faire en sorte que la coordination et le suivi de toutes les annonces du gouvernement soient centralisés. Les lignes directrices publiées en 2000 donnaient la liste des principaux documents qui doivent accompagner une demande de numéro ADV, y compris les résultats des essais pré-campagne, un plan-

médias complet, des spécimens d'annonces et les coûts de production et de placement dans les médias.

- 4.78 Nous avons constaté que Communication Canada a émis, à plusieurs reprises, un numéro ADV à la demande d'un ministère, sans avoir reçu les documents d'accompagnement requis. Par exemple, nous avons rarement trouvé de résultats des pré-tests de campagne de publicité. Les fonctionnaires nous ont dit qu'ils vérifiaient surtout si l'annonce était dans les deux langues officielles et si elle concernait une politique, un service ou un programme et qu'elle ne faisait pas la promotion d'un ministre ou d'un ministère. Nous avons vu certains exemples de demandes que la DGSCC et Communication Canada ont rejetées, ce qui témoigne d'un certain degré de contrôle. Afin d'attribuer un numéro ADV pour une grande campagne, les fonctionnaires s'en remettaient aussi à l'approbation verbale du Comité sur la publicité gouvernementale en ce qui a trait à la campagne.

Le retrait de la publicité durant les campagnes électorales a fonctionné comme prévu

- 4.79 La politique de communication du gouvernement oblige les institutions fédérales à interrompre leur publicité durant les élections générales fédérales. Dans le cas d'une organisation de la taille du gouvernement du Canada, l'interruption de tous les placements dans les médias exige une réaction rapide et bien coordonnée au déclenchement des élections. En ce qui concerne les élections générales de novembre 2000, nous avons trouvé des preuves que le système a réagi promptement et que les annonces ont été retirées des ondes à temps.

Manque d'information à jour sur l'étendue des activités de publicité

- 4.80 Communication Canada tient une base de données sur les demandes de contrats de publicité des ministères et TPSGC en tient une sur les contrats. Étant donné que chaque ministère acquitte ses factures, les bases de données de Communication Canada et de TPSGC ne fournissent pas de registre des dépenses réelles. Par conséquent, les données disponibles

sur les dépenses de publicité ne sont pas fiables : elles ne reflètent que la valeur des demandes de contrats.

Nouvelles mesures concernant le renouvellement des pratiques en matière de publicité

4.81 Le 28 avril 2003, à la suite d'un examen poussé des pratiques et politiques en matière de publicité, effectué par la présidente du Conseil du Trésor, et de consultations avec l'industrie de la publicité, le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux (qui est aussi le ministre responsable de Communication Canada) a annoncé des changements importants aux pratiques concernant la publicité au gouvernement fédéral. (Voir la section sur les initiatives du Secrétariat du Conseil du Trésor au chapitre 3 de notre rapport.)

4.82 Les nouvelles mesures comprennent ce qui suit :

- L'élimination des partenariats à long terme entre les agences de publicité et les ministères, et le recours à des d'outils d'approvisionnement spécifiques selon la valeur de chaque projet. Ainsi, les contrats de moins de 75 000 \$ seraient confiés à des agences choisies par voie d'offres à commandes; pour les contrats de 75 000 \$ à 750 000 \$, les agences seraient choisies parmi une liste de fournisseurs qualifiés. Les campagnes valant plus de 750 000 \$ feraient l'objet d'un appel d'offres.
- Les agences ne seront plus payées à la commission, mais selon des tarifs horaires et des honoraires, comme dans le secteur privé. Les agences ne recevront plus la commission de 17,65 p. 100 sur les travaux sous-traités mais seront remboursées seulement de leurs frais.
- Une meilleure définition de la portée des travaux à accomplir et un nouveau mode de paiement pour l'agence de coordination, avec plusieurs mesures pour assurer la reddition de comptes et l'évaluation, et notamment une vérification indépendante en bonne et due forme du rendement de l'agence après deux ans. En juillet 2003, le gouvernement a publié une demande de propositions pour trouver

une nouvelle agence de coordination. La demande prévoyait des dispositions rigoureuses pour l'évaluation et la vérification.

- La formation des fonctionnaires à tous les aspects de la publicité et la création d'un centre d'expertise à Communication Canada en vue d'offrir des échanges et des séminaires avec des agences externes.
- La publication d'un premier rapport annuel sur la publicité du gouvernement, y compris les dépenses, un examen de certaines campagnes, et une description des systèmes et des rôles des intervenants clés.
- Une vérification prévue en 2005.

Ces nouvelles mesures pourraient permettre d'améliorer la gestion des activités de publicité — uniquement, toutefois, si le gouvernement veille à ce que les fonctionnaires non seulement comprennent les règles, mais les suivent également.

Conclusion

- 4.83 La Direction générale des services de coordination des communications a violé les règles pour la plupart des processus de sélection que nous avons vérifiés. Dans certains cas, nous n'avons trouvé aucune preuve qu'il y ait eu le moindre processus concurrentiel. En ce qui concerne la sélection des agences et l'adjudication des contrats, nous avons observé des problèmes semblables à ceux signalés au chapitre 3 du présent rapport sur les commandites : à quelques exceptions près, les mêmes fonctionnaires ont violé les mêmes règles dans l'adjudication des contrats aux mêmes sociétés. En violant les règles, la DGSCC ne s'est pas assurée que l'État en ait pour son argent.
- 4.84 Les ministères n'ont pas veillé au respect des conditions des contrats. Dans l'ensemble, nous avons observé un manque d'attention aux règles régissant les contrats et une absence de rigueur dans l'application des conditions des contrats. Les ministères n'ont pas obligé les agences à faire des appels d'offres pour les travaux sous-traités, et n'ont pas contesté les

commissions réclamées et les factures insuffisamment justifiées. Les fonctionnaires qui approuvaient les paiements n'avaient pas reçu suffisamment de documents à l'appui dans bien des cas pour bien s'acquitter de leurs responsabilités en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Nous avons observé des pratiques variées de gestion pour trois grandes campagnes de publicité. Nous avons relevé certaines bonnes pratiques dans la gestion des contrats de publicité, qui témoignent de la possibilité de se conformer aux règles. Ces règles doivent être suivies invariablement.

- 4.85 Le gouvernement du Canada a émis des contrats d'une valeur de plus de 435 millions de dollars pour le placement d'annonces dans les médias au cours des cinq années visées par son accord avec Media/I.D.A. Vision, son agence de coordination. Le gouvernement n'a pas bien surveillé le rendement de l'agence et ne l'a pas vérifiée comme il était exigé. Jusqu'à la quatrième année de l'accord de cinq ans, l'agence de coordination n'a pas fourni aux ministères les renseignements dont ils avaient besoin pour bien vérifier les factures. Le gouvernement n'a pas veillé à optimiser les placements dans les médias.
- 4.86 Les aspects clés de l'approche coordonnée gouvernementale en matière de publicité semblent fonctionner. Les priorités du gouvernement sont communiquées aux personnes responsables de l'élaboration des stratégies de publicité. Le système a bien fonctionné lorsqu'il s'est agi d'interrompre la publicité lors du déclenchement des élections générales en 2000. Cependant, il y a plusieurs points à améliorer, particulièrement la transparence et la qualité de l'information disponible sur les activités de publicité du gouvernement.
- 4.87 Le gouvernement a annoncé des changements importants à la gestion des activités de publicité et a commencé à les mettre en oeuvre. Ces changements, s'ils sont bien mis en oeuvre, pourraient permettre de combler les lacunes relevées au cours de notre vérification. Cependant, le respect des règles en place doit devenir une priorité non seulement pour Communication Canada mais pour chaque ministère.

À propos de la vérification

Objectifs

Les objectifs de notre vérification étaient de déterminer :

- si le gouvernement avait exercé un contrôle adéquat sur son Programme de commandites;
- si on avait mesuré les résultats de ces activités et si on les avait communiqués au Parlement;
- jusqu'à quel point le gouvernement a pris des mesures correctives à la suite des vérifications ou des examens précédents.

Étendue et méthode — chapitre 3

Nous avons examiné un échantillon de 38 dossiers de projets en tenant compte des risques associés à ces projets, et un échantillon de 15 dossiers pris au hasard pour la période de 1997 au 31 août 2001, gérés par la Direction générale des services de coordination des communications (DGSCC) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Nous avons également examiné un échantillon pris au hasard de 25 dossiers pour la période du 1er septembre 2001 au 31 mars 2003, gérés par Communication Canada. Nous avons examiné les travaux réalisés par le Service de vérification interne de TPSGC et son Équipe d'intervention rapide. Ils ont respectivement examiné 580 et 126 dossiers. Nous avons rencontré des fonctionnaires de TPSGC, du Secrétariat du Conseil du Trésor et de Communication Canada. Nous avons aussi rencontré certains anciens fonctionnaires et anciens ministres responsables de la DGSCC.

Étendue et méthode — chapitre 4

Nous avons examiné les systèmes et pratiques adoptés pour la gestion des activités de publicité. Nous avons également examiné un échantillon de 14 processus de sélection d'agences de publicité pour le compte de dix ministères et d'une société d'État, dirigés par la Direction générale des services de coordination des communications de Travaux publics et Services

gouvernementaux Canada (TPSGC), entre 1994 et 2001. Nous avons prélevé cet échantillon en tenant compte des risques associés à ces processus. Nous avons examiné un échantillon de 34 contrats de publicité, également fondé sur les risques. Nous avons examiné trois grandes campagnes de publicité.

Nous avons interviewé des fonctionnaires de TPSGC, du Secrétariat du Conseil du Trésor, de Communication Canada et de divers ministères. Nous avons effectué notre travail dans les ministères et sociétés d'État ci-après : Bureau d'information du Canada, Communication Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Agence des douanes et du revenu du Canada, Patrimoine canadien, ministère des Finances, Santé Canada, Développement des ressources humaines Canada, ministère de la Justice, ministère de la Défense nationale, Bureau du Conseil privé, Commission canadienne du tourisme et Société canadienne d'hypothèques et de logement.

Critères

Nous nous attendions à ce que le gouvernement :

- se conforme aux autorisations;
- veille à ce que les activités en matière de publicité soient conçues de façon à obtenir les résultats attendus;
- approuve les divers projets en faisant preuve de diligence raisonnable;
- dépense les fonds publics en faisant preuve de diligence raisonnable et en rende compte;
- donne l'assurance raisonnable que les fonds servaient aux fins prévues;
- gère de façon appropriée les risques inhérents à la prestation de services par un tiers, le cas échéant;
- mettre en place un cadre de reddition de comptes, englobant notamment la gestion du rendement et les rapports sur le rendement, et le communique clairement;
- effectue un examen périodique et un suivi approprié.

Sociétés d'État — chapitre 3

Objectifs. Les objectifs et les critères de notre vérification des fonds de commandite accordés aux sociétés d'État différaient légèrement de ceux que nous avons utilisés pour l'examen des ministères. Nous avons cherché à déterminer si les sociétés d'État choisies avaient exercé un contrôle adéquat sur les activités de commandite dans le cadre desquelles des fonds ont été reçus du gouvernement ou octroyés à celui-ci pour promouvoir ses objectifs. Nous voulions également déterminer dans quelle mesure les sociétés d'État choisies avaient pris des mesures correctives à la suite des vérifications et des examens précédents.

Étendue et méthode. Nous avons sélectionné dix sociétés d'État, dont deux en tenant compte des risques, et huit, à partir de la base de données du Programme de commandites. Nous avons examiné les 46 opérations de la base de données du Programme de commandites qui touchaient ces huit sociétés d'État. Nous avons également examiné des opérations de 1997 à 2003 que nous avons choisies dans les bases de données des sociétés d'État. Nous avons rencontré des représentants des sociétés d'État, de TPSGC, du Secrétariat du Conseil du Trésor et de Communication Canada.

Critères. Nous nous attendions à ce que les sociétés d'État :

- respectent les autorisations pertinentes;
- veillent à ce que les activités de commandite soient conçues pour produire les résultats prévus;
- exercent une diligence raisonnable dans l'approbation de chaque projet;
- exercent une diligence raisonnable lorsqu'elles dépensent des fonds publics et qu'elles en rendent compte;
- obtiennent l'assurance raisonnable que les fonds étaient utilisés aux fins prévues;
- gèrent adéquatement les risques inhérents à la prestation de services par un tiers, s'il y a lieu;

- examinent régulièrement les activités de commandite et assurent le suivi approprié.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Shahid Minto

Directeur principal : Ronnie Campbell

Directrices : Louise Bertrand, Johanne McDuff et Sue Morgan

Nadine Cormier

Andréanne Élie

Marc Gauthier

Vincent Gauthier

Roberto Grondin

Marilyn Jodoin

Joyce Ku

Lucia Lee

Rosemary Marenger

Sopie Miller

Brian O'Connell

Lucie Talbot

Casey Thomas

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre le service des Communications, en composant le (613) 995-3708 ou le 1 888 761-5953 (sans frais).

Definition :

DGSCC — Dans ce chapitre, l'acronyme DGSCC ne s'applique qu'à l'ancienne Direction générale de TPSGC et non aux autres directions générales qui portent le même nom dans d'autres ministères.