

Chapitre

4

Les activités de publicité

Tous les travaux de vérification dont traite le présent chapitre ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Table des matières

Points saillants	1
Introduction	3
La publicité permet au gouvernement d'informer les Canadiens de ses programmes et initiatives	3
Les divers ministères sont responsables des activités de publicité, mais leur coordination est centralisée	4
Objet de la vérification	5
Observations	5
Sélection des agences	5
Le processus concurrentiel n'a pas été appliqué à la sélection de plusieurs agences de publicité	5
Le processus concurrentiel utilisé violait les règles de passation des contrats	6
Manquement aux obligations contractuelles et à l'exercice d'une surveillance appropriée de l'agence de coordination	8
Gestion des contrats par les ministères	9
Des contrats non écrits ont exposé l'État à un risque indu	9
Les ministères n'ont pas assuré le respect des conditions des contrats	10
Non-contestation des commissions versées pour les travaux sous-traités à des sociétés affiliées	11
Des travaux sous-traités n'ont pas fait l'objet d'appels d'offres	11
Des ministères ont approuvé le paiement de factures dont les pièces justificatives étaient incomplètes ou absentes	12
Les ministères n'approuvaient pas toujours les estimations avant le début des travaux	12
Les obligations prévues par la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> n'ont pas toujours été respectées	16
Certaines pratiques étaient bonnes et quelques problèmes ont été réglés	16
Gestion des campagnes de publicité par les ministères	17
Coordination des activités de publicité	20
Une initiative dirigée par le Bureau du Conseil privé en vue de centraliser les activités de publicité	21
L'examen des grandes campagnes manquait de transparence	21
Communication Canada a autorisé des annonces sans les documents requis	21
Le retrait de la publicité durant les campagnes électorales a fonctionné comme prévu	22
Manque d'information à jour sur l'étendue des activités de publicité	22
Nouvelles mesures concernant le renouvellement des pratiques en matière de publicité	22
Conclusion	23
À propos de la vérification	25



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 œuvre 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 œuvre 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 aux pages 7 et 8, 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.

Contrats adjugés sans appel d'offres

Des contrats pour Tourisme Canada, d'une valeur de plus de 65 millions de dollars, adjugés à BCP

En 1994, TPSGC a mené un processus de sélection pour le compte de Tourisme Canada.

- Vickers and Benson Co. Limited a été informée qu'elle avait été choisie pour collaborer aux opérations de publicité et de communications de Tourisme Canada aux États-Unis.
- BCP et quatre autres soumissionnaires ont été informés par écrit qu'ils n'avaient pas été retenus.
- Nous n'avons rien trouvé dans les dossiers qui indiquerait que TPSGC ait par la suite tenu un concours et porté son choix sur BCP.
- Du 1^{er} avril 1995 au 31 mars 2003, Tourisme Canada et la Commission canadienne du tourisme ont versé 65,7 millions de dollars à BCP pour des projets de publicité.

À notre avis, des contrats de publicité ont été adjugés à BCP en mode de fournisseur unique. Rien n'assure que le gouvernement ait obtenu la meilleure valeur pour ces dépenses. Les autres fournisseurs éventuels n'ont jamais eu la possibilité d'offrir leurs services pour des contrats d'une valeur de plus de 65,7 millions de dollars.

Des contrats pour le ministère de la Justice Canada, d'une valeur de plus de 5,4 millions de dollars, adjugés à Groupaction

En tant que membre d'un consortium que TPSGC avait choisi en 1993* pour le ministère de la Justice, Groupaction était l'agence de publicité de ce ministère.

- En 1998, les fonctionnaires de Justice Canada ont informé la DGSCC qu'ils n'étaient pas satisfaits du travail de Groupaction et l'ont priée de choisir une nouvelle agence dans le cadre d'un processus concurrentiel. Ils ont refait la même demande en mars 1999.

- La DGSCC a lancé un processus concurrentiel au milieu de 1999 et informé Groupaction que, tant que le processus ne serait pas terminé, le ministère de la Justice renouvellerait l'accord à long terme avec Groupaction pour un mois à la fois. Cependant, le processus a été interrompu sans explication, et Groupaction maintenu jusqu'au milieu de 2002. Pendant cette période (milieu de 1999 au milieu de 2002), des contrats d'une valeur de plus de 5,4 millions de dollars ont été adjugés à Groupaction.

Des contrats pour l'Agence des douanes et du revenu du Canada, d'une valeur de plus de 1,3 million de dollars, adjugés à Groupaction

- TPSGC a lancé un processus concurrentiel en septembre 1994 pour choisir une agence de publicité nationale pour l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC). Dix-sept agences ont participé au concours. En février 1995, TPSGC a informé les 17 agences que le concours avait été annulé, sans donner d'explication.
- Vers la même époque, TPSGC a tenu des concours pour l'ADRC et choisi des agences de publicité pour ses régions du Québec, de l'Ontario, de l'Ouest et de l'Atlantique. Il a choisi Groupaction en mai 1995 en tant qu'agence de la région du Québec.
- En 2001, TPSGC a adjugé deux contrats à Groupaction pour l'élaboration de deux campagnes de publicité nationales pour l'Agence des douanes et du revenu du Canada, même si Groupaction avait été choisi comme agence pour la région du Québec seulement.
- Il n'y a pas eu de processus concurrentiel pour les projets de publicité nationaux. Les autres fournisseurs éventuels n'ont jamais eu la possibilité d'offrir leurs services pour des contrats d'une valeur de plus de 1,3 million de dollars.

Le contrat pour la campagne sur les soins de santé au Canada a été conçu de façon à offrir le travail à une compagnie qui n'avait pas été choisie dans le cadre d'un processus concurrentiel

La campagne sur les soins de santé au Canada, lancée en septembre 2000, visait à informer les Canadiens d'une récente entente fédérale-provinciale destinée à accroître le financement pour les soins de santé.

Le Bureau du Conseil privé était responsable du contenu de la campagne de publicité, mais le Bureau d'information du Canada (BIC), qui était à l'époque la branche opérationnelle du gouvernement du Canada pour les communications gouvernementales, assurait la gestion de la campagne même.

Le Bureau du Conseil privé nous a expliqué qu'il voulait une agence particulière, The Gingko Group, pour la conception et la production de la campagne, parce que cette agence avait réalisé une campagne semblable pour un gouvernement provincial et avait été chaudement recommandée.

Gingko n'avait toutefois pas été choisie par voie de processus concurrentiel comme une agence désignée pour le BIC. Les règles sur les contrats permettent de recourir à un fournisseur unique en cas d'urgence ou lorsqu'un seul fournisseur est qualifié. La DGSCC a opté pour une formule qui cachait la substance véritable de l'opération. Elle a adjugé un contrat de 619 000 \$ à Communication Coffin, qui avait été choisie pour des activités de commandite et de publicité en 1997. Rien au dossier ne prouvait que Coffin devait faire la moindre part du travail. Coffin a sous-traité tout le travail à Gingko. Le fonctionnaire qui a géré ce dossier n'a pu nous donner de raisons ni de documents pour expliquer pourquoi la DGSCC n'a pas adjugé le contrat à Gingko.

*Nous n'avons pas vérifié ce processus de sélection.

Contrats adjugés sans appel d'offres (suite)

Le dossier montre que le Bureau d'information du Canada et le Bureau du Conseil privé ont traité directement avec Gingko comme principale agence de services de création pour la campagne et que Gingko a fait tout le travail (planification, stratégie, services de création, production, etc.). Rien n'indique que Coffin, l'entreprise titulaire du contrat pour cette campagne, ait fait le moindre travail.

Soumissions non obtenues comme l'exigeait le contrat. Pour sous-traiter des travaux d'une valeur dépassant 25 000 \$, Coffin était tenue d'obtenir trois soumissions et de justifier

son choix du sous-traitant au BIC. Le dossier ne renferme aucune preuve que cela ait été fait.

Commission inutile versée pour sous-traitance. Gingko, l'agence qui a véritablement élaboré la campagne, a sous-traité des travaux de production et soumis les factures à Coffin après avoir ajouté la commission standard de 17,65 p. 100 pour les travaux sous-traités. Coffin a facturé le gouvernement pour le remboursement de la facture de Gingko en ajoutant encore 17,65 p. 100 de commission pour elle-même.

En bout de ligne, Coffin a reçu 78 400 \$ de commissions pour avoir sous-traité le travail à Gingko, coût qui aurait pu être évité si la DGSCC avait adjugé le contrat directement à Gingko, qui a fait tout le travail.

Rien n'indique dans le dossier que le BIC ou la DGSCC ait eu l'intention de confier le travail à Coffin. Pour contourner les exigences des offres concurrentielles et veiller à ce que Gingko fasse le travail, la DGSCC a créé un contrat destiné à cacher la véritable nature de l'opération.

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 veuille 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 antibac. 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 ci-dessous) et à la Société canadienne d'hypothèques et de logement (voir l'étude de cas aux pages 14 et 15).

Gestion des contrats de publicité par la Commission canadienne du tourisme

Jusqu'en décembre 2000, la Commission canadienne du tourisme (CCT) faisait partie d'Industrie Canada. Avec des contrats de publicité dépassant les 40 millions de dollars par an en moyenne, elle était le premier annonceur au sein du gouvernement du Canada. Une fois devenue société d'État, la CCT a continué d'utiliser les mêmes agences de publicité choisies en 1994; jusqu'en mars 2003, elle a utilisé, pour la majorité de ses projets, des conditions semblables à celles des anciens contrats de TPSGC.

Nous nous attendions à ce que, avant d'approuver les paiements, la CCT s'assure du respect des exigences du contrat. Dans un échantillon de contrats et de paiements émis entre le 1^{er} janvier 2001 et le 31 mars 2003, nous avons observé un certain nombre de problèmes de gestion des contrats, semblables à ceux que nous avons pu observer dans les ministères. Ainsi, contrairement à ce que stipulent les conditions des contrats, les estimations n'étaient pas toujours approuvées avant la présentation des factures. Des paiements ont été effectués pour des factures qui n'indiquaient que des montants forfaitaires plutôt que les honoraires, comme l'exigeaient les

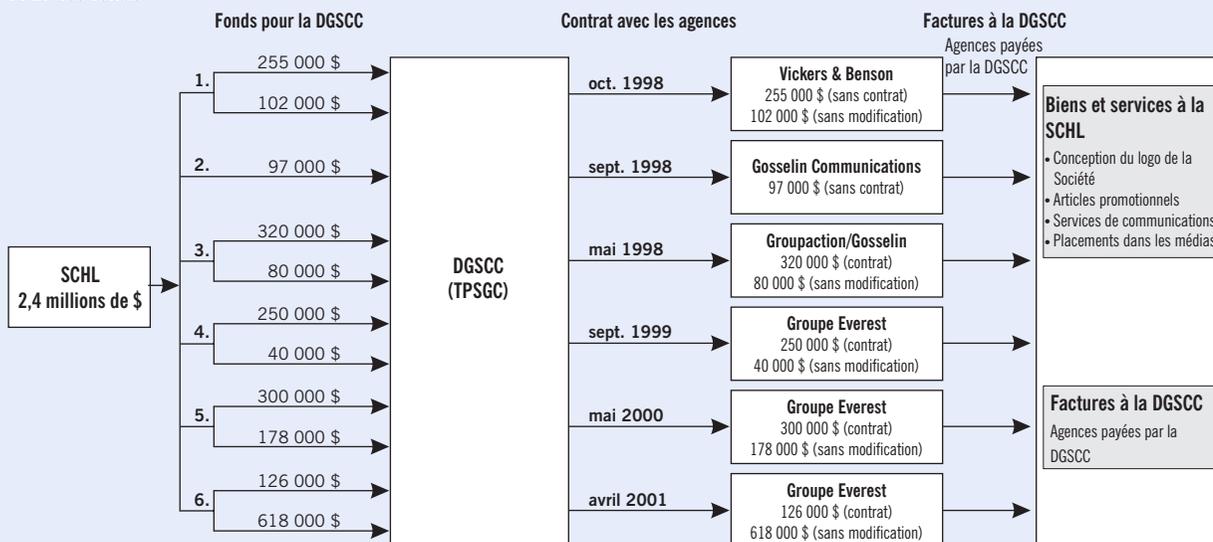
contrats. Dans un cas, nous avons noté des honoraires de gestion qui n'avaient pas été précisés au contrat, mais qui ont été payés à la suite de négociations verbales. La CCT a approuvé des paiements pour des travaux sous-traités dépassant 25 000 \$, même si l'entrepreneur n'avait pas présenté les trois soumissions requises pour les travaux. En outre, nous avons noté que la CCT n'a pas comparé régulièrement ses paiements totaux versés aux agences de publicité avec la valeur de chaque contrat, afin de s'assurer que les montants totaux versés étaient conformes aux conditions du contrat.

La CCT a tiré des recettes estimatives de 9 millions de dollars par an de la vente d'annonces dans des publications et des encarts dans les journaux. Nous avons noté que la CCT n'a pas contrôlé directement toutes ces recettes; ces dernières étaient gérées par les agences de publicité. Cependant, les contrats de la CCT ne précisait pas ses attentes ni les obligations des agences pour ce qui est de leur gestion des recettes. Par conséquent, la CCT n'a pas dûment contrôlé les activités des agences. La CCT perçoit maintenant les recettes et a cessé de s'en remettre aux deux anciennes agences de publicité.

Gestion médiocre d'ententes contractuelles

Ententes de la Société canadienne d'hypothèques et de logement conclues avec la DGSC (TPSGC) — 1998 à 2001

Flux des fonds*



*La TPS et la TVP sont en sus (s'il y a lieu)

En 1998, la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) avait besoin des services d'une agence de publicité. Son vice-président aux Communications, qui avait auparavant travaillé au Bureau d'information du Canada (BIC), a proposé que la SCHL demande à la DGSC d'obtenir les services requis pour le compte de la SCHL. Cela paraissait une façon efficace de procéder, vu que la fonction d'approvisionnement de la SCHL avait été réduite.

Sauf dans un cas, la DGSC a choisi les agences pour la prestation de services de publicité à la SCHL. Aucune des

agences n'avait fait l'objet de la présélection réglementaire dans le cadre du processus de sélection de la DGSC. De 1998 à 2001, la SCHL a utilisé Vickers & Benson, Gosselin Communication, Groupaction/Gosselin et le Groupe Everest.

Dans cet arrangement, la SCHL a pris la décision — très inusitée — de transférer des fonds à la DGSC. En retour, la DGSC a conclu un contrat avec chacune des agences de publicité pour la fourniture de biens ou de services directement à la SCHL et leur facturation à la DGSC. Dans presque tous les cas, sur la foi de l'attestation paraphée de

réception des biens à la SCHL, la DGSC approuvait le paiement des factures et assumait la responsabilité de l'envoi des paiements aux fournisseurs.

C'était un arrangement des plus inusités, où la DGSC faisait fonction d'intermédiaire ayant passé un contrat avec le fournisseur et facilitant les paiements pour le compte de la SCHL. Normalement, un fournisseur et un acheteur signent un contrat à partir du moment où le fournisseur est choisi, et l'intervention de la DGSC prend fin. Mais dans ce cas, la DGSC a passé un contrat avec le fournisseur. Le contrat était assorti de conditions auxquelles le

Gestion médiocre d'ententes contractuelles (suite)

fournisseur devait se conformer. Cependant, les détails de ce qui devait être livré se trouvaient dans un énoncé des travaux négocié entre la SCHL et le fournisseur.

Il y a eu six contrats de ce genre entre la DGSCC et quatre agences de publicité de 1998 à 2001. La SCHL a payé environ 2,4 millions de dollars à la DGSCC.

Nous avons relevé deux cas où la DGSCC avait le contrat et la SCHL, l'énoncé des travaux, mais ni l'une ni l'autre n'avaient les deux, ce qui séparait effectivement les responsabilités d'acheteur et d'entrepreneur. Dans les quatre autres cas, la SCHL nous a dit qu'elle avait vérifié que les biens et les services avaient été reçus conformément à l'énoncé des travaux.

La séparation du rôle d'acheteur de celui d'entrepreneur a donné naissance aux problèmes suivants :

- La SCHL vérifiait les biens et services reçus conformément à l'énoncé des travaux, mais n'avait pas de copie du contrat de la DGSCC avec l'agence. Les fonctionnaires de la DGSCC approuvaient les paiements aux termes de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, dans la mesure où la SCHL était satisfaite de ce qu'elle avait reçu du fournisseur. Cependant, ni la SCHL ni la DGSCC n'étaient en mesure d'attester que les biens et services reçus étaient conformes aux conditions du contrat.

- Lorsque la SCHL a demandé d'autres travaux, ou que le respect des conditions a fait porter les honoraires au-delà de la valeur du contrat, la SCHL a envoyé plus d'argent à la DGSCC. Cependant, elle n'a pas modifié l'énoncé des travaux et la DGSCC n'a pas modifié le contrat. Par conséquent, le contrat écrit n'était plus le reflet fidèle de ce qui était exigé de l'entrepreneur.
- La SCHL a effectué le paiement final directement à Vickers & Benson, même si elle n'avait pas de contrat avec V&B, ayant plutôt confié à la DGSCC le soin de passer un contrat avec ses fournisseurs. Par conséquent, la SCHL n'avait rien pour justifier le paiement.
- Nous avons observé que la SCHL a avancé 250 000 \$ à la DGSCC en septembre 1999, mais que la DGSCC n'a pas réglé certaines des factures du Groupe Everest avant mai 2001. Rien n'obligeait la DGSCC à rendre compte de la façon dont elle dépensait les fonds de la SCHL. La SCHL nous a dit qu'elle vérifiait les biens reçus à l'aide des factures. Nous craignons que la DGSCC ait contourné le processus des crédits parlementaires en percevant des fonds au cours d'un exercice et en les déboursant pendant un autre.
- Nous avons aussi observé que Groupaction/Gosselin Communication exigeait des honoraires en fonction du nombre de commandes et une majoration

de 10 p. 100 sur des articles promotionnels qui n'étaient pas précisés dans le contrat avec la DGSCC. Cependant, nous n'avons rien vu qui prouve que la SCHL vérifiait les factures au regard des conditions du contrat avant d'autoriser le paiement par la DGSCC.

- Les contrats n'étaient pas établis en bonne et due forme pour refléter la valeur véritable des travaux. Nous avons observé que la DGSCC avait trois contrats avec le Groupe Everest, de 1999 à 2001, pour un total de 676 000 \$ (sans la TPS). La SCHL a versé plus de 836 000 \$ (sans la TPS) de plus que la valeur de ces trois contrats, sans modification des contrats par la DGSCC.

Le processus de sélection dans cet arrangement était inapproprié, les arrangements contractuels posaient problème, et il n'y avait ni reddition de comptes ni transparence. La SCHL n'a pas expliqué pourquoi elle a choisi de payer la DGSCC plutôt que de passer un contrat directement avec le fournisseur. La SCHL nous a informés que cet arrangement a alourdi son fardeau administratif et exigé des efforts supplémentaires. En 2001, elle a revu son approche à l'égard des contrats de publicité et cessé d'utiliser ce type d'arrangement. La SCHL a passé un contrat avec sa propre agence de publicité dans le cadre d'un processus concurrentiel et, actuellement, elle fait affaire directement avec le fournisseur, qu'elle paie directement.

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 aux pages 18 et 19.

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.

Trois campagnes de publicité gérées par des ministères

**Développement des ressources humaines
Canada****Campagne 2001-2002 pour les
subventions canadiennes pour
l'épargne-études, « Premiers pas »**

La Subvention canadienne pour l'épargne-études (SCEE) est une subvention que le gouvernement du Canada verse directement au Régime enregistré d'épargne-études (REEE) du bénéficiaire. Elle a été instituée en janvier 1998 et elle vise à inciter davantage les Canadiens à épargner pour les études de leurs enfants. L'objectif de la campagne était [traduction] d'accroître la sensibilisation à la SCEE, surtout chez les parents, d'accroître l'appel à l'action pour augmenter le nombre et la valeur des demandes et de mettre le gouvernement du Canada en évidence comme parrain du programme. Le principal défi du programme était d'attirer plus de contributions des ménages ayant un revenu annuel inférieur à 60 000 \$.

Nous avons vérifié les activités de la quatrième année de ce programme quinquennal, qui a coûté 3,8 millions de dollars en 2001-2002. La publicité était liée à l'une des priorités clés du discours du Trône de 2001, Compétences et apprentissage.

Dans l'ensemble, la campagne de publicité de 2001-2002 pour la Subvention canadienne pour l'épargne-études était un bon exemple de pratiques usuelles dans la gestion des communications, du début à la fin. Le dossier présenté à l'agence était solide et appuyé d'un plan stratégique préparé par DRHC de concert avec l'agence. Il comprenait une analyse de l'environnement, une analyse FFPM

(forces, faiblesses, possibilités, menaces) et un plan de marketing assorti d'objectifs d'affaires clairs. Les points forts de la campagne comprenaient le recours à une recherche solide à chaque étape du processus. Nous avons vu une bonne intégration des ressources du Ministère et de son expertise de la gestion de la recherche sur l'opinion publique.

Les dossiers comportaient de nombreux documents et révélaient l'application d'un processus rigoureux. L'élaboration de la campagne était fondée sur les leçons tirées des campagnes précédentes. Le plan-médias était détaillé et complet et précisait les objectifs de marketing et les objectifs médias ainsi qu'un sommaire des habitudes en matière de médias du groupe ciblé. Les objectifs étaient cependant énoncés en termes généraux et auraient pu être mieux quantifiés et être assortis de cibles précises mesurant la sensibilisation à la publicité, la couverture, et la fréquence de diffusion parmi la clientèle ciblée.

La campagne a été évaluée à chaque stade, y compris à celui des essais du concept avant la production. Pour l'évaluer l'efficacité de la campagne, on a mené un sondage téléphonique auprès de 2 000 Canadiens. Parmi les personnes interrogées, 39 p. 100 ont dit avoir vu le message publicitaire pour la SCEE; 71 p. 100 de ce groupe se rappelaient le message principal de l'annonce. Le gouvernement du Canada était grandement reconnu comme principal commanditaire de l'annonce. Cependant, comme il n'avait pas été fixé de cibles repères pour la campagne, on ne sait pas trop si les réalisations décrites dans les résultats postérieurs

aux essais répondaient aux attentes de rendement de la campagne.

Bureau d'information du Canada**Capsules télévisées 2001-2002,
Initiative d'information des citoyens**

La série de capsules télévisées 2001-2002 était une séquence de trois annonces de 60 secondes destinées à promouvoir les services gouvernementaux. La série complète a été lancée en 2000 par le Bureau d'information du Canada dans le cadre de l'Initiative d'information des citoyens, soit une initiative triennale assortie d'un budget annuel de 19 millions de dollars.

Bien que de grands objectifs aient été fixés pour l'Initiative d'information des citoyens (exposer les priorités du gouvernement du Canada et faire la publicité des programmes et services du gouvernement; promouvoir le programme du gouvernement en augmentant la sensibilisation aux services du gouvernement et promouvoir les trois canaux d'accès; informer les Canadiens des services offerts par le gouvernement du Canada), on n'avait pas établi d'objectifs mesurables spécifiquement pour la série de capsules que notre vérification a couverte.

La série de capsules était caractérisée par un accord d'exclusivité avec deux télédiffuseurs, TVA et Global.

**Accord d'exclusivité avec deux réseaux
de télévision.**

La série de capsules télévisées 2001-2002 différait d'une campagne de publicité normale. Elle était menée en partenariat d'exclusivité avec deux télédiffuseurs privés, Groupe TVA inc. et Global Television. Communication Canada n'a pas pu nous

Trois campagnes de publicité gérées par des ministères (suite)

fournir d'accord signé sur son arrangement d'exclusivité avec TVA et Global.

Communication Canada nous a dit que, selon l'arrangement, le Bureau d'information du Canada avait reçu une valeur de 2 \$ par dollar investi chez TVA et une valeur de 1,50 \$ par dollar investi chez Global. Cependant, il n'a pas pu fournir de preuves de la façon dont ces taux se rattachent aux remises normales pour volume. Les fonctionnaires nous ont dit qu'on n'avait pas tenté de comparer les tarifs avec ceux qui auraient pu être obtenus d'autres réseaux.

L'accord d'exclusivité avec TVA et Global était assorti de l'exigence selon laquelle l'agence de communications (Allard-Johnson) utiliserait une entreprise particulière (JPL, agence de production liée à TVA) pour les travaux de production. Cela a empêché l'agence (Allard-Johnson) de présenter une offre concurrentielle pour ces travaux, comme l'exigeait le contrat. Les travaux sous-traités à JPL sans appel d'offres étaient évalués à environ 838 000 \$. La décision de conclure cet accord d'exclusivité n'était appuyée d'aucune analyse écrite. Il nous a été impossible d'établir pourquoi cet accord a été conclu, et quels sont les avantages qu'il a procurés.

Nous avons trouvé de solides preuves que la gestion de la production avait été minutieuse. Des dossiers de production détaillés documentaient la tenue de réunions entre l'agence de communications, la maison de production (JPL), le Bureau d'information du Canada et les ministères partenaires pour s'entendre sur le choix des personnes, les horaires,

et les plans de tournage pour les capsules. Cependant, Communication Canada n'a pas pu fournir de compte rendu écrit de séances d'information à l'intention de l'agence pour aucune des trois campagnes de capsules. Ces séances servent à décrire, entre autres choses, les objectifs précis, les messages clés et la clientèle cible et à donner à l'agence une orientation claire sur la production du concept. Les fonctionnaires nous ont dit qu'ils avaient informé l'agence lors de nombreuses réunions et conférences téléphoniques.

Nous notons que le Bureau d'information du Canada n'avait pas fixé d'objectifs précis pour aucune des trois capsules afin de mesurer leur contribution à l'ensemble de la campagne. Cependant, il avait fait des évaluations qui ont révélé que la série de capsules avait réussi, dans une certaine mesure, à atteindre les objectifs de la campagne dans son ensemble.

Santé Canada

Campagne « légère et douce » de l'Initiative antitabac, 2001-2002

La campagne « légère et douce », dont on estime le coût total à 9,2 millions de dollars, a été élaborée après que le ministre de la Santé eût sommé l'industrie du tabac, en mai 2001, de retirer les étiquettes « légère et douce » des paquets de cigarettes dans les 100 prochains jours.

Les objectifs énoncés de la première phase de la campagne étaient [traduction] « de préparer la voie (fournir le cadre) devant amener le ministre à annoncer les étapes suivantes pour régler les questions de descripteurs « légère » et « douce ». » L'objectif de la

campagne télévisée était de [traduction] « accroître l'appui public à une intervention fédérale continue contre les descripteurs « légère » et « douce ». » Les objectifs secondaires étaient de [traduction] « sensibiliser le public à la confusion causée par les descripteurs « légère » et « douce »; sensibiliser le public au fait que les cigarettes « légères » et « douces » peuvent dégager les mêmes éléments toxiques en concentrations semblables à celles des cigarettes ordinaires, en risquant de produire les mêmes résultats. »

La campagne « légère et douce » était clairement reliée à une priorité clé de Santé Canada et du gouvernement fédéral. Nous avons trouvé la preuve que l'élaboration de la campagne publicitaire avait suivi une approche rationnelle et logique, depuis le concept jusqu'à la copie finale, appuyée par une recherche à chaque étape. Cependant, les objectifs étaient vagues et non mesurables. Le plan-médias et le budget prévoyaient une moyenne de 22 visionnements par 95 p. 100 des adultes canadiens de 18 ans et plus et des dépenses de 6,7 millions de dollars sur 7 semaines. Nous n'avons vu que peu de documents de justification et d'analyse pour appuyer les niveaux proposés de saturation et de dépenses.

Personne à Santé Canada n'a pu nous dire comment le budget global de la campagne avait été établi au départ. Santé Canada n'a pas présenté de plan de publicité ni de prévision de dépenses à la DGSCC, selon l'exigence de la politique de communication du gouvernement.

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 4.1 résume la façon dont chaque organisation a respecté ces critères pour la gestion de ses campagnes de publicité.

Pièce 4.1 Comment trois ministères ont géré des campagnes de publicité

Élément de la campagne	Développement des ressources humaines Canada	Bureau d'information du Canada	Santé Canada
Élaboration de la campagne et dossier créatif	Bien fait	Pas de documents aux dossiers	Objectifs vagues
Plan-médias	Complet	Pas de justification de la stratégie choisie	Plusieurs points forts mais pas de justification du budget et de la saturation
Surveillance de l'élaboration des éléments créatifs	Bien fait	Bien fait	Bien fait
Évaluation par rapport aux objectifs	Données utiles, pas de repères	Données reçues, pas de repères et pas d'objectifs	Limitée
Conformité avec la politique de communication	Oui	Oui	Non

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 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 œuvre. Ces changements, s'ils sont bien mis en œuvre, 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 visaient à établir :

- si le gouvernement avait exercé un contrôle suffisant de ses activités de publicité ;
- si les résultats de ces activités ont été mesurés et communiqués au Parlement;
- dans quelle mesure le gouvernement avait pris des mesures correctives par suite de vérifications ou d'examen antérieurs.

Étendue et méthode

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 rend 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.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Shahid Minto

Directeur principal : Ronnie Campbell

Directrices : Johanne McDuff, Louise Bertrand, Sue Morgan

Nadine Cormier

Marc Gauthier

Vincent Gauthier

Roberto Grondin

Joyce Ku

Rosemary Marenger

Sophie Miller

Brian O'Connell

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).