



## **Transparency International Canada Inc.**

Le 11 juillet 2014

### **La lutte contre la corruption au Canada et au niveau international**

Un mémoire présenté à la

Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction

par Transparency International Canada Inc.

#### **1. Transparency International**

Transparency International est une des principales organisations de la société civile consacrée à la transparence et à l'intégrité de la vie publique et économique. L'objectif fondamental de l'organisme est un Monde dans lequel le gouvernement, la politique, les entreprises et la société civile en générale peuvent vivre sans corruption. Transparency International sensibilise l'opinion publique aux effets dévastateurs de la corruption et travaille de concert avec les gouvernements, le secteur privé et la société civile afin de développer et mettre en œuvre des mesures visant à la combattre.

De son secrétariat international à Berlin, Transparency International fédère plus d'une centaine de sections et points de contacts nationaux affiliés. Créée en 1993 par un ancien directeur de la Banque mondiale, Peter Eigen, Transparency International est présidée depuis 2005 par la canadienne Huguette Labelle, chancelière de l'Université d'Ottawa et ancienne présidente de l'agence canadienne de développement.

Le mode de fonctionnement de l'organisation est décentralisé. Si le secrétariat international joue un rôle d'impulsion, de coordination et d'élaboration d'outils communs, les sections nationales disposent d'une large autonomie d'action. Chaque section détermine elle-même son plan d'action, ses objectifs et l'allocation de ses moyens, s'autofinçant à l'intérieur d'une stratégie d'ensemble discutée chaque année en assemblée générale.

Transparency International, qui a choisi de ne pas enquêter sur des cas particuliers, s'efforce de faire progresser la lutte contre la corruption principalement par des propositions concrètes qui s'appuient sur des études rigoureuses, la sensibilisation des entreprises, du publique et des gouvernements et par le développement d'outils de formation et de conformité.

#### **2. Transparency International Canada**

Si la vision de Transparency International est un monde sans corruption, la mission de Transparency International Canada Inc. (TI-Canada) est de promouvoir de façon informée et rigoureuse la transparence

et les pratiques d'anti-corruption dans de le gouvernement, les affaires et la société en général au Canada.

Les objectifs à plus long terme sont:

- a. Encourager la conformité avec les lois du Canada et les conventions internationales de lutte à la corruption en éduquant les entreprises, les associations et ordres professionnelles et le public en général sur les lois canadiennes portant sur la corruption et les impacts néfastes de la corruption.
- b. Développer et promouvoir des normes déontologiques et des codes de conduites pour aider les entreprises, les ordres professionnels et le public à mieux se conformer aux lois portant sur la corruption.
- c. Exécuter ou parrainer de la recherche sur la prévention ou l'élimination de la corruption et d'en communiquer les résultats.
- d. Aider le Gouvernement du Canada à rencontrer ses obligations internationales en matière de lutte à la corruption.

Créée en 1996, TI-Canada est maintenant un organisme de bienfaisance enregistré (numéro d'enregistrement [892604281RR0001](#)). Le conseil d'administration (bénévole) de TI-Canada se compose de membres ayant un large éventail d'expérience dans le monde juridique, universitaire, journalistique et des affaires. L'Annexe A du présent mémoire contient une liste des membres du conseil.

Les opérations de TI-Canada sont assurées par une consultante principale, Bronwyn Best, par des bénévoles et par ses comités permanents du conseil: juridique, éducation, communications/marketing, industries des ressources naturelles et financement. Il existe aussi des groupes de discussions locaux à Ottawa, Calgary et Vancouver.

Entre autres, TI-Canada a joué un rôle très actif au Canada pour persuader le gouvernement canadien à ratifier la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption et à adopter la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* de 1998 et les modifications de cette loi adoptées en 2013.

### **3. Constats de TI – Canada sur l'industrie de la construction au Québec**

TI - Canada n'a pas participé aux travaux la Commission d'enquête, bien que ses représentants aient suivi attentivement plusieurs de ses phases. TI - Canada n'entend pas faire une synthèse des faits révélés devant la Commission d'enquête, ni formuler des constats détaillés relativement à la preuve entendue. Sur la base des informations publiquement disponibles, TI - Canada note que les éléments généraux suivants apparaissent avoir été révélés dans le cadre des travaux de la Commission d'enquête :

- importantes activités de collusion dans les travaux publics provinciaux et municipaux dans l'industrie de la construction, sous plusieurs formes – partage de marchés, fixation ou maintien de prix, appels d'offres truqués, exclusion de soumissionnaires par menaces, violence ou autrement;
- activités de corruption en matière municipale à plusieurs étapes des processus d'octroi et de gestion des contrats publics en matière de construction – pots de vin, récompenses, faux extra, ristournes aux partis politiques, ristournes au crime organisé;
- utilisation des mécanismes de financement des partis politiques à des fins détournées, pour obtenir ou en vue d'obtenir des contrats publics en matière construction;

- culture de tolérance et d'impunité en lien avec des activités répréhensibles dans l'industrie de la construction;
- faiblesse des systèmes et mécanismes de prévention et de répression en matière de corruption et de collusion, particulièrement dans le secteur municipal; et
- faiblesse des administrations publiques, particulièrement les administrations municipales, en matière de gestion, d'octroi des contrats publics, d'identification, de prévention et de répression de la fraude, de la corruption et de la collusion dans le secteur de la construction.

Sur la base de son expérience internationale, les représentations de TI - Canada visent à répondre à ces préoccupations et à assister la Commission d'enquête dans la formulation de ses constats et recommandations.

#### **4. Perspectives internationales sur la lutte contre la corruption**

##### **a. Principaux organismes et ONG de lutte contre la corruption**

Transparency International et TI-Canada font partie d'un écosystème international de lutte contre la corruption. En sus des agences policières gouvernementales, une multitude d'organismes internationaux et d'ONG participent de façon active à la lutte contre la corruption. Nous croyons qu'il est utile à la Commission d'identifier les principaux acteurs à cet égard et de puiser à même cette ressource internationale la recherche, les outils et l'expérience susceptible d'enrichir l'analyse et les recommandations de la Commission.

Nations Unies :

<http://www.unodc.org/unodc/fr/corruption/index.html>

OCDE :

<http://www.oecd.org/fr/corruption/>

Banque mondiale :

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPUBLICSECTORANDGOVERNANCE/0,,contentMDK:22996457~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:286305,00.html>

Association du Barreau canadien – Équipe anti-corruption:

<http://www.cba.org/ABC/ladefense/anticorruption/default.aspx>.

Transparency International:

<http://www.transparency.org/>

Transparency International Canada :

<http://www.transparency.ca/1-Overview/index.htm>.

TRACE:

<http://traceinternational.org/>

FCPA Blog:

<http://www.fcpablog.com/>

International Bar Association – Anti-corruption Committee:

[http://www.ibanet.org/LPD/AntiCorruption\\_Committee/Default.aspx](http://www.ibanet.org/LPD/AntiCorruption_Committee/Default.aspx)

American Bar Association Section of International Law, Anti-corruption Committee:

<http://apps.americanbar.org/dch/committee.cfm?com=IC700600>

Department of Justice's Foreign Corrupt Practices Act Section:

<http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/intlagree/>

Department of State Anticorruption Resources:

<http://www.state.gov/e/eb/cba/gc/>

#### **b. Les principales conventions pertinentes signées par le Canada**

À son crédit, le Canada est signataire des principales conventions de lutte contre la corruption. En particulier, nous soulignons :

[Convention des Nations Unies contre la corruption](#) (Nations Unies);

[Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales](#) (OCDE); et

[Convention interaméricaine contre la corruption](#) (Organisation des États américains).

Chacune de ces Conventions comporte un processus de suivi et d'évaluation sur la mise en œuvre par les pays signataires. TI-Canada a participé à ces processus de suivi et ses rapports sont disponibles sur son site web : <http://www.transparency.ca/1-Overview/index.htm> (sous la rubrique «Reports»).

Le Canada a été évalué en regard de ces Conventions par les Nations Unies, l'OCDE et l'OEA. En ce qui concerne la *Convention des Nations Unies contre la corruption*, le Canada a fait l'objet d'un examen par le Groupe d'examen de l'application le 6 juin 2014.<sup>1</sup>

En ce qui concerne la *Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales*, l'OCDE présente une page sur son site internet qui permet d'avoir accès aux différents rapports concernant la mise en œuvre de la Convention au Canada.<sup>2</sup> Le Canada a été évalué par l'OCDE à trois reprises depuis 1999, soit respectivement en 1999, 2006 et 2013. Une prochaine évaluation pourrait avoir lieu en 2020 étant donné le délai de sept ans entre chacune des dernières évaluations.

En ce qui concerne la *Convention interaméricaine contre la corruption*, l'OEA présente une page internet qui permet d'avoir accès aux rapports concernant la mise en œuvre de la Convention au Canada.<sup>3</sup> Le Canada a été évalué par l'OEA à quatre reprises depuis 2005, soit respectivement en 2005, 2008, 2011 et 2014. Il appert qu'une prochaine évaluation pourrait être faite en 2017 étant donné le délai de trois ans entre chacune des dernières évaluations.

---

<sup>1</sup><http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/WorkingGroups/ImplementationReviewGroup/ExecutiveSummaries/V1400914f.pdf>

<sup>2</sup><http://www.oecd.org/fr/daf/anti-corruption/canada-conventiondelocdesurlaluttecontrelacorruption.htm>

<sup>3</sup><http://www.oas.org/juridico/english/can.htm>

Nous notons aussi que le Canada a conclu des accords internationaux d'intégration économique qui comportent des engagements en matière de marchés publics (y compris dans le secteur de la construction). Ces accords comprennent les suivants :

[Accord sur les marchés publics de l'OMC](#)

[Chapitre 10 de l'Accord de libre-échange nord-américain \(ALENA\) - Marchés publics](#)

[Chapitre Kbis de l'Accord de libre-échange entre le Canada et le Chili \(ALECC\) - Marchés publics](#)

[Chapitre 14 de l'Accord de libre-échange entre le Canada et le Pérou - Marchés publics](#)

[Chapitre 14 de l'Accord de libre-échange entre le Canada et la Colombie - Marchés publics](#)

[L'accord sur les marchés publics entre le Canada et les États-Unis](#)

Le Québec a aussi conclu des accords inter-gouvernementaux portant sur les marchés publics, y compris :

Chapitre 5 de l'[Accord sur le commerce intérieur](#)

[Accord de commerce et de coopération entre le Québec et l'Ontario](#)

[Accord de libéralisation des marchés publics du Québec et du Nouveau-Brunswick \(2008\)](#)

[Accord intergouvernemental sur les marchés publics entre le gouvernement du](#)

[Québec et le gouvernement de l'État de New York](#)

[Entente entre le gouvernement du Québec et le gouvernement de l'Ontario sur la mobilité de la main-d'œuvre et la reconnaissance de la qualification professionnelle, des compétences et des expériences de travail dans l'industrie de la construction \(2006\).](#)

De façon générale, ces accords comprennent des engagements de transparence, de non-discrimination et portant sur les procédures de passation des contrats des organismes publics. TI-Canada est d'avis que la mise en œuvre intégrale des engagements dans ces accords, combinée à des procédures de plaintes, d'enquêtes et d'application de la loi efficaces, contribuerait à une plus grande rigueur et transparence dans l'attribution des contrats par les organismes publics et aiderait à réduire les risques de fraude, de collusion et de corruption. La concurrence ouverte et les procédures transparentes sont deux éléments essentiels pour supprimer la corruption dans le contexte des marchés publics.

### **c. Analyse comparative – Que peut-on apprendre de l'expérience internationale?**

La fraude, la corruption et la collusion dans l'industrie de la construction sont des problèmes qui ne sont pas singulièrement québécois ou canadien. Il s'agit de questions qui font l'objet de commentaires, de débats et de surveillance au niveau mondial. Tel que l'indiquait la Banque mondiale dans un rapport sur cette question en lien précisément avec l'industrie de la construction :

At the same time, roads projects around the globe remain plagued by fraud, corruption, and collusion. A Transparency International poll ranked construction as the industry most prone to corruption and a survey of international firms revealed that companies in the construction industry were more likely than firms in any other sector to have lost a contract because of bribery. [...] <sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Curbing Fraud, Corruption, and Collusion in the Roads Sector, The World Bank, Integrity Vice-Presidency, June 2011, page ix (ci-après, «Curbing Fraud»)

À cet égard, l'expérience internationale doit être examinée attentivement compte tenu que des problèmes similaires vécus dans d'autres juridictions ont été revus, ont fait l'objet d'analyses et de solutions qui peuvent être intégrées ici :

The bad news is that ensuring the integrity of roads projects is a challenge for many developed and developing countries since fraud, corruption and collusion historically prove resistant to easy treatment or simple solutions. The encouraging news is that the countries that are committed to stamping out these problems can draw upon the learning and successful experiences of many others. The corrupt can be bested. Fraud can be thwarted. Colluding networks can be countered and even broken.<sup>5</sup> **Notre soulignement.**

Le niveau de développement des pays aura bien sûr une incidence importante sur les risques et le niveau de fraude et de corruption. À cet égard, il n'est pas étonnant de constater que les pays les plus développés et qui sont des États de droits figurent favorablement sur les indices de corruption, tel que le *Corruption Perceptions Index* (CPI) de Transparency International.<sup>6</sup>

Manifestement, le Canada est un État de droit, doté d'un système juridique indépendant, compétent et doué de ressources généralement adéquates. D'emblée, nous notons aussi que le Canada est reconnu comme un pays où la corruption reste peu répandue. Sur 177 pays examinés dans le CPI, le Canada figure au neuvième rang. Le Canada figure aussi assez bien dans le *Bribe Payers Index* de Transparency International, c'est-à-dire que nos entreprises sont assez bien perçues à l'étranger, comparativement aux entreprises d'autres pays.

Néanmoins, sur le plan de la corruption internationale, le Canada a été critiqué par l'OCDE à quelques reprises pour sa mise en œuvre de la *Convention sur la lutte contre la corruption*, particulièrement au niveau de l'application et de l'affectation de ressources pour l'application de la *Loi sur la corruption des agents publics étrangers* par les autorités policières canadiennes.<sup>7</sup> On peut dresser un parallèle entre ces constats et les lacunes révélées devant la Commission d'enquête sur la gestion et l'octroi de contrats publics dans l'industrie de la construction. En effet, combattre la corruption, au niveau international ou local, requiert des mesures robustes en matière d'application de la loi.

En somme, la lutte contre la fraude, la corruption et la collusion est une opération complexe qui requiert une volonté gouvernementale, des ressources et des mesures de coopération inter-agences. La protection des dénonciateurs (« whistleblowers ») est également un enjeu important et il faudrait voir à compléter l'écosystème juridique de lutte à la corruption au Canada et au Québec en adoptant de meilleures protections pour les dénonciateurs.

#### **i. Enjeux d'application de la loi (« law enforcement »)**

La mécanique d'octroi et de gestion de contrats publics dans le secteur de la construction est complexe, stratifiée et implique de multiples intervenants. Les opportunités de fraude, de corruption et de collusion sont présentes à plusieurs étapes. Tel que le reconnaissait la Banque mondiale :

One of the challenges in preventing fraud, corruption, and collusion in the roads sector is that there are so many ways they can seep into the process of designing, tendering, and managing construction contracts (Patterson and Chaudhuri 2007). [...]<sup>8</sup>

En plus des processus et mécanismes de contrôle interne, des ressources et agences externes doivent intervenir activement pour surveiller, enquêter et réprimer les activités répréhensibles dans l'industrie de la construction :

<sup>5</sup> Curbing Fraud, *supra*, note 4, pages vii, viii.

<sup>6</sup> <http://cpi.transparency.org/cpi2013/>.

<sup>7</sup> Voir : Le Canada doit urgemment intensifier ses efforts en matière de poursuite des infractions de corruption transnationale, <http://www.oecd.org/fr/presse/lecanadadoiturgemmentintensifierseseffortsenmatieredepoursuitedesinfractionsdecorruptiontransnationale.htm>; Rapport de la phase 3 sur la mise en œuvre par le Canada de la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption, mars 2011, <http://www.oecd.org/fr/daf/anti-corruption/conventioncontrelacorruption/CanadaPhase3FR.pdf>

<sup>8</sup> Curbing Fraud, *supra*, note 4, page 2.

When collusion or corruption is systemic, change requires breaking the cycle of abuse by bringing in someone from the outside—a prosecution service, anticorruption agency, competition law authority, supreme audit institution, or, in the case of a local government, the national government. [...] Combating corruption requires not only technical skills, competence, and commitment, but also resources. [...]<sup>9</sup>

Plusieurs rapports et études internationales ont reconnu que les États doivent affecter des ressources significatives et dédiées en matière d'application de la loi pour prévenir et combattre la fraude, la corruption et la collusion.

Dans son évaluation de la mise en œuvre par le Danemark de la *Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption*, l'OCDE relevait l'insuffisance des actions répressives (particulièrement en lien avec la lutte contre la corruption transnationale) :

L'action répressive du Danemark en matière de lutte contre la corruption transnationale est insuffisante. [...] Les autorités répressives ont manqué d'initiative et les affaires ont été classées sans suite prématurément, sans que les enquêtes aient été menées à leur terme. Le Danemark doit prendre davantage de mesures pour favoriser les enquêtes et intensifier ses efforts pour recueillir des preuves à l'étranger.<sup>10</sup>

En ce qui concerne la Finlande, le Groupe d'examen des Nations Unies sur l'application de la *Convention des Nations Unies contre la Corruption* recommandait :

[d']Augmenter les effectifs et les ressources de formation et création de capacités pour le renforcement du service (une seule personne actuellement) du Bureau national d'enquête chargé de détecter la corruption et d'appuyer les autres organes de détection et répression en matière d'identification, de détection et d'enquête concernant les infractions liées à la corruption.<sup>11</sup>

Le manque de ressources dédiées à la lutte contre la fraude, la corruption et la collusion peut donner ouverture à une culture de la tolérance ou d'impunité, c'est-à-dire que des violations systématiques de la loi deviennent la norme et que les personnes commettant des actes répréhensibles développent une perception d'immunité. Dans une étude de cas, l'Agence canadienne de développement internationale notait en lien avec la création d'une agence de lutte contre la corruption à Hong Kong :

La corruption a déjà posé de graves problèmes à Hong Kong. Elle était répandue, profondément enracinée, bien organisée et tolérée. Elle touchait chaque secteur des services publics dans la colonie de la Couronne. [...]<sup>12</sup>

Tel qu'indiqué, le Canada a signé, ratifié et mis en œuvre les principales conventions internationales en matière de lutte contre la corruption. Bien que des améliorations législatives soient toujours possibles, aux époques visées par les travaux de la Commission d'enquête, le Canada avait un cadre législatif élaboré visant à prévenir la fraude, la corruption et la collusion. Un des enjeux principaux en est donc un d'application de la loi. À cet égard, le recours occasionnel à des mesures de répression visant des « gros poissons » peut avoir un effet, mais le manque d'application systématique est un enjeu majeur :

Le seul recours à l'application de la loi, en particulier les stratégies qui ont pour priorité de saisir ce qu'on appelle les « gros poissons », ne règle pas le problème de fond. Cela étant dit, Klitgaard

<sup>9</sup> Curbing Fraud, *supra*, note 4, pages x, 32.

<sup>10</sup> Le Danemark doit se montrer plus déterminé à ouvrir des enquêtes pour corruption transnationale, OCDE, 21 mars 2013, <http://www.oecd.org/fr/daf/anti-corruption/ledanemarkdoitsemontreprusdetermineaouvriredesenquetespourcorruptiontransnationale.htm>

<sup>11</sup> Conférence des États Parties à la Convention des Nations Unies contre la corruption, Groupe d'examen de l'application, Vienne, 7-9 septembre 2011, Examen de l'application de la Convention des Nations Unies contre la corruption, Résumé analytique – Finlande, page 16, <http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/WorkingGroups/ImplementationReviewGroup/ExecutiveSummaries/V1183526f.pdf>.

<sup>12</sup> La lutte contre la corruption : questions et stratégies, Agence canadienne de développement international, Juin 2000 (révisé le 18 février 2011), page 33.

(1998) est d'avis que l'arrestation d'un « gros poisson » peut tout de même permettre d'asseoir sa crédibilité.<sup>13</sup> **Notre soulignement.**

Le Québec et le Canada se sont récemment dotés d'institutions dédiées à l'application de la loi en matière de prévention de la corruption.

Au Québec, la coordination gouvernementale en matière de lutte contre la fraude, la corruption et la collusion est récente avec l'adoption en 2011 de la *Loi concernant la lutte contre la corruption*<sup>14</sup> (*Projet de loi No. 1*) et la création du poste de Commissaire à la lutte contre la corruption, qui a pour mandat d'assurer pour l'État québécois la coordination des actions de prévention et de lutte contre la corruption en matière contractuelle dans le secteur public.<sup>15</sup>

Au fédéral, la Gendarmerie Royale du Canada («GRC») a créé au printemps 2013 une unité appelée : Division nationale<sup>16</sup> qui a pour principale mission de veiller à la lutte contre la corruption des fonctionnaires.<sup>17</sup> Son mandat se concentre sur les enquêtes des activités qui menacent l'intégrité politique et économique du Canada, notamment la corruption de fonctionnaires canadiens, la corruption de fonctionnaires étrangers et la corruption dans les processus d'acquisition et de passation de marchés publics fédéraux.<sup>18</sup>

L'existence de ces organismes et mesures est un élément positif qui doit être souligné. Cependant, on devrait en assurer la pérennité et le financement à long terme. En ce qui concerne le financement, des ressources dédiées et récurrentes devraient être affectées à la lutte contre la corruption et la collusion. La lutte contre la corruption et la collusion devrait être identifiée comme une des priorités en matière d'application de la loi. À titre indicatif, dans ses priorités stratégiques, la GRC a identifié l'intégrité économique (depuis l'exercice 2006-2007).<sup>19</sup> Par contre, il faut souligner que les budgets de la GRC sont en régression depuis plusieurs années.<sup>20</sup> Au Québec, il est possible de discerner la volonté politique de la lutte contre la corruption par la multiplication des instances policières et para-policières, telles que l'Unité permanente anti-corruption («UPAC») et le Bureau d'inspecteur général de la ville de Montréal, bénéficient respectivement de budget de 30 millions\$<sup>21</sup> et de 5 millions\$.<sup>22</sup>

En somme, bien que le Québec et le Canada se soient récemment dotés d'institutions et des budgets ont été dédiés à la lutte contre la corruption, à la lumière des révélations faites devant la Commission d'enquête, ils n'ont pas été au cours des années antérieures des chefs de file dans l'application vigoureuse des lois anti-corruption et anti-collusion. Sans avoir fait une étude précise, il appert que les priorités des organismes d'application de la loi au Québec et au Canada au cours des années 1990 et 2000 ont été principalement la lutte contre le crime organisé et, depuis le 11 septembre 2001, la prévention des activités terroristes, probablement au détriment de la prévention des activités criminelles liées à la fraude, la corruption et la collusion dans les marchés publics (en matière de construction en particulier).

Pour accéder au premier rang des pays où la lutte à la corruption est vigoureuse et efficace, il faudrait que les institutions gouvernementales – fédérale, provinciale, municipales – s'engagent de manière concertée à donner à ces questions la priorité qu'elle mérite, à prévoir et maintenir des organismes d'application de la loi spécialisés et dédiés à la prévention de fraude et de la corruption, à bien former nos

---

<sup>13</sup> *Ibid*, page 21

<sup>14</sup> *Loi concernant la lutte contre la corruption*, chapitre L-6.1.

<sup>15</sup> *Loi concernant la lutte contre la corruption*, chapitre L-6.1, art. 4.

<sup>16</sup> <http://www.theglobeandmail.com/news/politics/rcmp-launches-new-unit-to-investigate-corruption-in-federal-government/article12274364/>

<sup>17</sup> <http://www.rcmp-grc.gc.ca/ottawa/about-ausujet/index-fra.htm> et <http://www.rcmp-grc.gc.ca/ottawa/services/sii-endi-eng.htm>

<sup>18</sup> <http://www.rcmp-grc.gc.ca/ottawa/index-fra.htm>

<sup>19</sup> <http://www.rcmp-grc.gc.ca/ei-ie/index-fra.htm>

<sup>20</sup> <http://www.rcmp-grc.gc.ca/dpr-rmr/2012-2013/dpr-rmr-fra.htm>

<sup>21</sup> [https://www.upac.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/upac/diffusion\\_information/rapport\\_annuel\\_gestion\\_2013.pdf](https://www.upac.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/upac/diffusion_information/rapport_annuel_gestion_2013.pdf)

<sup>22</sup> <http://www.lapresse.ca/actualites/montreal/201403/18/01-4748801-linspecteur-general-de-montreal-est-a-la-recherche-dun-adjoint.php>



corps policiers et autres agents d'exécution de la loi sur l'application des lois pertinentes, à s'assurer que la lutte contre la corruption constitue une priorité au plan stratégique et financier et, dans ce contexte, à prévoir un financement stable et récurrent en matière de lutte contre la fraude, la corruption et la collusion.

## ii. Enjeux en matière de coopération inter-agences (« inter-agency cooperation »)

Plusieurs études et rapports internationaux ont également reconnu que la corruption et la collusion sont des phénomènes complexes qui ne peuvent être contrés que par des mesures globales, concertées et multidisciplinaires. La *Convention des Nations Unies contre la Corruption* reconnaît dans ses attendus que :

*Convaincus également qu'une approche globale et multidisciplinaire est nécessaire pour prévenir et combattre la corruption efficacement*<sup>23</sup>

À cet égard, l'Agence canadienne de développement internationale indiquait que :

La lutte contre la corruption n'est pas l'affaire d'une seule personne, ni une question que l'on renvoie aux seuls leaders politiques. Les stratégies anti-corruption les plus efficaces sont celles qui sont intégrées, systématiques et structurées, et qui englobent toutes les institutions et politiques (enquête, poursuite, recherche et prévention).<sup>24</sup> **Notre soulignement.**

Le manque de coordination des efforts en matière de lutte contre la corruption a été noté comme étant un problème important dans le cadre de l'évaluation des pays concernant les efforts de lutte contre la corruption. Dans l'évaluation de l'Australie relativement à la *Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption*, les examinateurs ont noté :

Les examinateurs principaux s'inquiètent du manque de coordination et de cohérence entre les différents organismes concernés des efforts de sensibilisation à la corruption transnationale déployés par l'Australie. Ils recommandent par conséquent à l'Australie d'adopter dans ce domaine une approche « à l'échelle de l'ensemble de l'administration ». <sup>25</sup> **Notre soulignement.**

Certaines mesures positives ont été notées à cet égard par les organismes d'évaluation internationaux, par exemple dans le cas de l'Espagne :

La législation espagnole prévoit une obligation générale de toutes les institutions nationales de coopérer entre elles. Le Code de procédure pénale prévoit une obligation de tous les agents publics et des professionnels de dénoncer les infractions à un procureur ou à un juge, ou à défaut à la police. [...] <sup>26</sup>

Dans le cas de la Finlande, le Groupe d'examen de l'application de la *Convention des Nations Unies contre la corruption* notait que :

---

<sup>23</sup> Convention des Nations Unies contre la Corruption, [http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50027\\_F.pdf](http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50027_F.pdf)

<sup>24</sup> La lutte contre la corruption : questions et stratégies, Agence canadienne de développement international, Juin 2000 (révisé le 18 février 2011), page 21.

<sup>25</sup> Rapport de la phase 3 sur la mise en œuvre par l'Australie de la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption, Octobre 2012, <http://www.oecd.org/fr/daf/anti-corruption/AustraliePhase3FR.pdf>

<sup>26</sup> Conférence des États Parties à la Convention des Nations Unies contre la corruption, Groupe d'examen de l'application, Vienne, 7-9 septembre 2011, Examen de l'application de la Convention des Nations Unies contre la corruption, Résumé analytique – Espagne, page 7.

En 2002, le Ministère de la justice a créé un réseau de coopération anticorruption qui réunit les organismes publics clefs et d'autres parties prenantes (représentant le secteur privé, la société civile et la recherche) en vue de la coordination interorganismes et d'activités de sensibilisation.<sup>27</sup>

Il existe au Canada des mécanismes de coopération en matière de lutte contre la corruption. Au niveau fédéral, par exemple, la GRC établit clairement que le succès de ses activités anticorruption passe par la collaboration entre les différentes instances, ministères, agences fédérales et la Division nationale.<sup>28</sup> Les collaborations internationales contre la corruption font l'objet d'ententes précises.<sup>29</sup> Par exemple, en vue de l'application de la convention de l'OCDE, le Canada a mis en place un système de coopération.<sup>30</sup> En effet, le Service des poursuites pénales du Canada (« SPPC »), le Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, Exportation et développement Canada, l'Agence du revenu du Canada, le Ministère de la Justice du Canada, la Corporation commerciale canadienne et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada collaborent avec la GRC à différents niveaux afin d'enrayer la corruption et la collusion.<sup>31</sup>

Des efforts significatifs d'harmonisation des efforts en matière de lutte contre la corruption au Québec ont été effectués avec la création du poste de Commissaire à la lutte contre la corruption qui a pour mandat d'assurer la coordination des actions de prévention et de lutte contre la corruption en matière contractuelle dans le secteur public. Le 10 décembre 2013, l'Escouade de protection de l'intégrité municipale de la Ville de Montréal (« EPIM ») a intégré l'UPAC, suite à certaines critiques qui voyaient une duplication entre les efforts de l'EPIM et l'UPAC sur le territoire Montréalais :

[...] les 20 ressources de l'EPIM, dont 15 disposent de pouvoirs d'enquête sur tout le territoire de Montréal seront intégrées à l'UPAC. Cette intégration limitera les chevauchements dans le traitement de certains dossiers et créera également une distance appréciable entre l'EPIM et les autorités de la Ville de Montréal. »<sup>32</sup>

Malgré ces efforts, la collaboration inter-agences n'est pas nécessairement un élément naturel, facile et aisé à accomplir, tel que l'ont souligné des rapports médiatiques :

Le ministre de la Sécurité publique, Robert Dutil, a expliqué que l'UPAC regroupait des «ressources provenant de différentes unités d'enquête et de vérification ayant des mandats complémentaires» afin «d'assurer une coordination accrue et efficace».

Mais il n'y a pas de coordination sans communication. Or, selon nos sources, celle-ci fait cruellement défaut au sein de l'UPAC et la coordination ne serait que «médiatique». L'euphorie du départ a cédé la place à la désillusion. Des enquêteurs ou vérificateurs ne comprennent pas trop ce qu'ils font dans cet organisme dirigé par le commissaire Robert Lafrenière.<sup>33</sup> **Notre soulignement.**

Des efforts significatifs en matière de coopération inter-agences ont donc été faits au niveau provincial et entre la province et la Ville de Montréal. Cependant, il reste probablement des efforts d'harmonisation

---

<sup>27</sup> Conférence des États Parties à la Convention des Nations Unies contre la corruption, Groupe d'examen de l'application, Vienne, 7-9 septembre 2011, Examen de l'application de la Convention des Nations Unies contre la corruption, Résumé analytique – Finlande, page 11,

<http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/WorkingGroups/ImplementationReviewGroup/ExecutiveSummaries/V1183526f.pdf>.

<sup>28</sup> <http://www.rcmp-grc.gc.ca/ottawa/partner-partenaire/index-fra.htm>

<sup>29</sup> <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/International/2013/06/11/012-grc-association-corruption.shtml>

<sup>30</sup> <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/corr-13.aspx?lang=fra>

<sup>31</sup> <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/corr-13.aspx?lang=fra>

<sup>32</sup> <http://www.securitepublique.gouv.qc.ca/ministere/salle->

[presse/communiqués/1267.html?tx\\_ttnews%5BbackPid%5D=1129&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=11128](http://www.securitepublique.gouv.qc.ca/ministere/salle-presse/communiqués/1267.html?tx_ttnews%5BbackPid%5D=1129&tx_ttnews%5Btt_news%5D=11128); voir aussi

<http://www.lapresse.ca/actualités/montreal/201312/10/01-4719648-lescouade-de-protection-de-lintegrite-municipale-integre-lupac.php>

<sup>33</sup> [http://www.lapresse.ca/actualités/politique/politique-quebecoise/201111/17/01-4469122-la-frustration-est-grande-au-sein-de-lupac.php?utm\\_categorieinterne=traficdrivers&utm\\_contenuinterne=cyberpresse\\_BO2\\_quebec\\_canada\\_178\\_accueil\\_POS1](http://www.lapresse.ca/actualités/politique/politique-quebecoise/201111/17/01-4469122-la-frustration-est-grande-au-sein-de-lupac.php?utm_categorieinterne=traficdrivers&utm_contenuinterne=cyberpresse_BO2_quebec_canada_178_accueil_POS1); voir également <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/361335/l-upac-ou-les-affres-d-une-escouade-specialisee>

importants à faire en matière d'application de la loi entre la province et d'autres corps de police municipaux.

Un enjeu majeur en matière de coopération inter-juridictionnelle est d'assurer une coopération active, soutenue et à long terme des autorités provinciales avec le Bureau de la concurrence. Le Bureau de la concurrence du Canada est un organisme fédéral d'application de la loi indépendante qui a pour mandat de prévenir les activités collusoires et anticoncurrentielles, questions qui sont de responsabilité fédérale.<sup>34</sup> Dans une allocution d'avril 2013, le Commissaire de la concurrence par intérim, John Pecman, indiquait ce qui suit :

Au Canada, notre direction générale des affaires criminelles travaille avec plusieurs partenaires — et obtient d'extraordinaires résultats concernant les cas liés à l'application de la loi. Elle travaille entre autres avec l'Unité permanente anticorruption (UPAC) au Québec, le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, la GRC et d'autres corps de police régionaux.

Dans le cadre de notre partenariat avec l'UPAC, nous avons collaboré à plusieurs enquêtes, notamment sur des allégations de truquage des offres ayant abouti au dépôt de 77 accusations contre 9 entreprises et 11 individus. [...]

La coordination entre nos deux organismes a permis de procéder à des perquisitions mixtes, des entrevues de témoins et des échanges d'information.

La réussite de notre coopération nous a conduits à établir une relation plus officielle par l'élaboration d'un protocole d'entente qui guidera nos travaux futurs ensemble.<sup>35</sup>

Ce protocole d'entente entre le Bureau de la concurrence et l'UPAC n'apparaît pas au site internet énumérant les Protocoles d'entente du Bureau de la concurrence avec d'autres organismes.<sup>36</sup> La Commission d'enquête devrait inviter les organismes concernés à présenter l'état d'avancement de l'élaboration d'une entente de coopération entre le Bureau de la concurrence et l'UPAC.

Compte tenu de la preuve faite devant la Commission d'enquête en matière de collusion qui semblait systématique et généralisée dans l'industrie de la construction au Québec et des liens entre les activités collusoires et la fraude et la corruption de fonctionnaires dans les marchés publics liés à la construction, particulièrement au niveau municipal, il apparaît fondamental que le Bureau de la concurrence maintienne une présence active au Québec dans l'industrie de la construction. Ceci requiert ressources et budgets dédiés et récurrents. Également, compte tenu du lien étroit entre les activités collusoires et d'autres types d'activités criminelles liées, une collaboration étroite et permanente entre le Bureau de la concurrence et les organismes d'application de la loi en matière de lutte contre la corruption au Québec, l'UPAC en particulier, apparaît essentielle.

### iii. La protection des dénonciateurs

La protection adéquate des dénonciateurs est un élément essentiel visant à prévenir et à enrayer les activités liées à la collusion et la corruption.

Au plan fédéral, la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*<sup>37</sup> instaure certaines protections pour les dénonciateurs. La Loi définit les « actes répréhensibles » comme suit :

8. La présente loi s'applique aux actes répréhensibles ci-après commis au sein du secteur public ou le concernant :

<sup>34</sup> [http://www.bureaudelaconcurrence.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/fra/h\\_00125.html](http://www.bureaudelaconcurrence.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/fra/h_00125.html)

<sup>35</sup> Notes pour une allocution de John Pecman, Commissaire de la concurrence par intérim, en ligne :

<http://www.bureaudelaconcurrence.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/fra/03561.html>

<sup>36</sup> [http://www.bureaudelaconcurrence.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/fra/h\\_03696.html](http://www.bureaudelaconcurrence.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/fra/h_03696.html)

<sup>37</sup> <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/P-31.9/>

- a) la contravention d'une loi fédérale ou provinciale ou d'un règlement pris sous leur régime, à l'exception de la contravention de l'article 19 de la présente loi;
- b) l'usage abusif des fonds ou des biens publics;
- c) les cas graves de mauvaise gestion dans le secteur public;
- d) le fait de causer — par action ou omission — un risque grave et précis pour la vie, la santé ou la sécurité humaine ou pour l'environnement, à l'exception du risque inhérent à l'exercice des attributions d'un fonctionnaire;
- e) la contravention grave d'un code de conduite établi en vertu des articles 5 ou 6;
- f) le fait de sciemment ordonner ou conseiller à une personne de commettre l'un des actes répréhensibles visés aux alinéas a) à e).

Au Québec, la *Loi concernant la lutte contre la corruption*<sup>38</sup> contient certaines protections pour les dénonciateurs d'actes répréhensibles mais cette Loi est d'application beaucoup plus restreinte, étant donné que la définition d'un « acte répréhensible » vise des infractions de corruption, malversation, collusion ou fraude dans « l'adjudication, l'obtention ou l'exécution de contrats publics », ou la mauvaise gestion dans les contrats publics :

2. Pour l'application de la présente loi, on entend par acte répréhensible:

1° une contravention à une disposition d'une loi fédérale ou du Québec ou à un règlement pris en application d'une telle loi, si cette contravention implique de la corruption, de la malversation, de la collusion, de la fraude ou du trafic d'influence dans, entre autres, l'adjudication, l'obtention ou l'exécution des contrats octroyés dans l'exercice des fonctions d'un organisme ou d'une personne du secteur public ainsi qu'une contravention aux dispositions des articles 21.12 à 21.14 et 27.5 à 27.11 de la Loi sur les contrats des organismes publics (chapitre C-65.1);

2° un usage abusif des fonds ou des biens publics ou un cas grave de mauvaise gestion en matière contractuelle dans le secteur public;

3° le fait d'ordonner ou de conseiller à une personne de commettre un acte répréhensible prévu aux paragraphes 1° et 2°.

Actuellement, le Québec n'a donc pas de loi visant généralement la protection des dénonciateurs dans le secteur public ou privé.

Les mesures fédérales en matière de protection des dénonciateurs ont fait l'objet d'une évaluation et de commentaires de la part de l'OCDE dans le cadre de l'évaluation du Canada en mars 2011 concernant sa mise en œuvre de la *Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption*.<sup>39</sup> Les commentaires visaient le fait que la protection des dénonciateurs ne s'étend pas au secteur privé et qu'une disposition du *Code criminel* visant la protection des dénonciateurs n'était pas efficace. Ces commentaires restent très pertinents et pourront orienter l'éventuelle adoption d'une véritable législation sur la protection des dénonciateurs au niveau québécois :

#### **CANADA : Protection des dénonciateurs**

172. Le Canada reconnaît que les dénonciateurs sont une source possible d'informations susceptibles de susciter une enquête sur des allégations de corruption transnationale. À cette fin et pour permettre aux fonctionnaires de signaler des infractions alléguées, la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles dispose que des représentants ne peuvent s'exercer à leur encontre. Comme on l'a vu, les salariés du secteur public ne peuvent invoquer ce texte pour divulguer des irrégularités commises par des personnes physiques ou des entreprises

<sup>38</sup> [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/L\\_6\\_1/L6\\_1.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/L_6_1/L6_1.html)

<sup>39</sup> <http://www.oecd.org/fr/daf/anti-corruption/conventioncontrelacorruption/CanadaPhase3FR.pdf>

du secteur privé, mais pourraient le faire pour signaler le versement de pots-de-vin à d'autres salariés du secteur public.

**173.** En 2005, le Code criminel a été modifié afin d'introduire une nouvelle infraction de représailles à l'encontre des salariés des secteurs public et privé dénonçant des infractions commises dans le cadre professionnel. Cependant, des représentants du secteur privé (une grande entreprise de transformation) et de la société civile ont indiqué aux examinateurs principaux que la protection des dénonciateurs n'est pas efficace pour diverses raisons, entre autres : la protection prévue par le paragraphe 425.1 du Code criminel est subordonnée à l'ouverture de poursuites, qui ne sont pas systématiques ; les poursuites nécessitent un niveau élevé (pénal) de preuve des représailles exercées ; les charges financières et autres pesant, de court à moyen terme, sur le dénonciateur (qui risque de perdre son emploi) découragent la dénonciation d'actes commis dans le cadre professionnel ; enfin, les exemples récents de traitement défavorable réservé aux dénonciateurs du secteur public ébranlent la confiance dans les mécanismes de protection. Lors de la mission sur place, les autorités ont indiqué n'avoir encore recensé aucune affaire relevant du paragraphe 425.1 du Code criminel depuis l'entrée en vigueur de cette disposition. Les autorités canadiennes estiment qu'il est prématuré de conclure à l'inefficacité de l'infraction de représailles à l'encontre des employés prévue par le Code criminel.

#### **Commentaire**

[...]De plus, depuis la Phase 2, une infraction de représailles contre les salariés (du secteur public et du secteur privé) qui dénoncent une infraction commise dans le cadre professionnel a été ajoutée au Code criminel. Les examinateurs principaux notent que les représentants du secteur privé ont une perception négative de ce texte de loi. Les examinateurs estiment toutefois qu'il est trop tôt pour conclure si le texte est ou non efficace et recommandent en conséquence que cette question fasse l'objet d'un suivi.

Les examinateurs principaux recommandent que dans la mesure où cela est approprié et possible dans le cadre de son système juridique, le Canada envisage des solutions permettant d'encourager la divulgation spontanée des infractions à la LCAPE et la coopération aux enquêtes et, partant, d'améliorer le signalement des infractions à la LCAPE. **Notre soulignement.**

Conséquemment, le Québec devrait se doter d'une législation large et efficace en matière de protection des dénonciateurs dans le secteur public. De façon explicite cette législation devrait aussi englober la sphère municipale et accorder les mêmes protections aux dénonciateurs de ce secteur.

Au plan fédéral, des efforts additionnels devraient être consacrés afin d'évaluer l'efficacité de la protection des dénonciateurs d'actes criminels tant dans le secteur public que privé, ainsi qu'en matière d'infraction contre la libre concurrence et prévoir des mesures législatives appropriées et conséquentes.

### **5. L'éducation et la formation comme élément clé de la lutte contre la corruption**

Une des missions fondamentales de Transparency International et TI – Canada est la formation. Nous croyons qu'il n'est pas utile de simplement sermonner les entreprises et critiquer leurs dérapages – il faut leur donner des outils pratiques et efficaces de lutte à la corruption. À cet égard, Transparency International et TI – Canada ont développé toute une gamme de documents type et d'outils de formation pour aider les entreprises et les organismes publics à mettre en place des programmes de conformité efficaces. Parmi ces outils, nous notons particulièrement :

- *TI-Canada Anti-Corruption Compliance Checklist, Third Edition, 2014* (présentement en anglais seulement);
- *Six Steps for Companies and Tools for Help* (contenu dans le *Checklist* ci-dessus); et
- *Faire affaire sans corruption|Doing Business Without Bribery* (un module de formation anti-corruption interactif, créée en collaboration avec TI – United Kingdom, TI – France et TI – Suisse par le Comité juridique de TI – Canada – disponible en français et en anglais).

Nous croyons qu'une stratégie gouvernementale intégrée de lutte contre la corruption doit comprendre un élément important de formation, tant pour les fonctionnaires que pour les entreprises qui font affaire avec l'État.

## 6. Conclusions

Nous remercions la Commission de l'occasion qu'elle offre de présenter ce mémoire. TI – Canada considère que la Commission a une occasion unique de formuler des recommandations qui auront un impact historique sur l'avancement de la société québécoise et Canadienne. Nous espérons que nos observations aideront à nourrir la réflexion de la Commission.

TI – Canada espère que les recommandations de la Commission reflèteront certaines des observations et conclusions du présent mémoire et, notamment, que :

- L'éducation et la formation sont primordiales dans la lutte contre la corruption.
- L'expérience internationale est utile et pertinente. Nous pouvons tirer des leçons pertinentes de l'expérience internationale et devons prendre acte des travaux, études et recommandations des principaux organismes internationaux engagés dans la lutte contre la corruption. Le Québec et le Canada ont tout à gagner à participer activement à ces initiatives et à devenir des chefs de file mondiale dans la lutte contre la corruption.
- L'application vigoureuse des lois en place et la coordination inter-agences doivent être des priorités et les ressources et budgets nécessaires doivent y être consacrés.
- Il faut compléter le cadre juridique anti-corruption au Canada et au Québec (par exemple, par la mise en place de meilleures protections des dénonciateurs).
- TI et TI – Canada peuvent être des alliés dans la lutte contre la corruption au Canada, particulièrement dans le cadre de la formation et du développement des politiques et des lois anti-corruption.

Nous espérons que ce mémoire vous sera utile. Nous sommes à votre disposition pour toute question ou pour fournir toute précision sur le contenu.

LE TOUT, RESPECTUEUSEMENT SOUMIS.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL CANADA INC.

Paul M. Lalonde  
Membre du conseil d'administration  
Président du Comité juridique  
[paul.lalonde@dentons.com](mailto:paul.lalonde@dentons.com)

Simon Ruel\*  
Membre du Comité juridique  
[simon.ruel@bcf.ca](mailto:simon.ruel@bcf.ca)

\* [Paul M. Lalonde](#) est associé chez Dentons Canada SENCRL. Il est spécialiste en droit du commerce international, des marchés publics et anti-corruption. [Simon Ruel](#) est associé chez BCF Avocats d'affaires. Il est spécialiste du droit public, des enquêtes et responsable de activités en matière d'éthique et anti-corruption à son cabinet. Mes Lalonde et Ruel soumettent le présent mémoire au nom de TI – Canada, en leur capacité personnelle à titre de membre du conseil ou de comité juridique de l'organisme. Il n'est pas le reflet des opinions de leurs cabinets respectifs ou des clients de ceux-ci.

ANNEXE A

MEMBRES DU CONSEIL DE TI – CANADA

**CHAIR/PRESIDENT**

(2 year term)  
Peter Dent  
Partner, National Practice Leader/Global  
Financial Crime Initiative Leader  
Deloitte Forensic  
33 Yonge St., Suite 210  
Toronto, ON M5E 1G4  
Tel: 416-601-6692  
Fax: 416-601-6690  
Email: pdent@deloitte.ca

**TREASURER**

(3 year term)  
Diego Venegas  
Director – Ethics & Compliance  
Goldcorp Inc.  
3400 – 666 Burrard Street  
Vancouver, BC V6C 2X8  
Tel: 604-696-3000  
Email: Diego.venegas@goldcorp.com

(2 year term)  
Milos Barutciski  
Partner, Bennett Jones LLP  
1 First Canadian Place, #3400  
Toronto, ON M5X 1A4  
Tel: 416-777-6556  
Fax: 416-863-1716  
Email: barutciskim@bennettjones.com

(1 year term)  
Susan Carter  
Third Sector Consultant and Advisor  
112 Broadway  
Ottawa, ON K1S 2V8  
Tel: 613-236-7689  
Email: slcarter@magma.ca

(2 year term)  
Paul Lalonde  
Partner, Dentons Canada LLP  
77 King Street West, Suite 400  
Toronto-Dominion Centre  
Toronto, ON M5K 0A1  
Tel: 416-361-2372  
Email:  
paul.lalonde@dentons.com

(3 year term)  
Frédéric Lapointe  
Président, Ligue d'action civique  
9765 Avenue Durham  
Montréal, PQ H2C 2G2  
Tel: 514-668-7740  
Email: fl1973@hotmail.com;  
info@ldac.ca

(1 year term)  
Martin Mueller  
2824 32 St. SW  
Calgary, AB T3E 2S2  
Tel: 403-651-8221 (cell)  
Email: martin-mueller@shaw.ca

(3 year term from 2015 AGM)  
Janice Odegaard  
Senior Vice President & General  
Counsel  
Suncor Energy Inc.  
150 – 6<sup>th</sup> Avenue SW  
Calgary, AB T2P 3E3  
Tel: 403-296-6616  
Email: JOdegaard@Suncor.com

(3 year term)  
Sylvain Perreault  
Chief Compliance Officer  
Desjardins Group  
1170, rue Peel, Bureau 300  
Montréal, QC H3B 0A9  
Tel: 514-281-2883  
Email:  
sylvain.perreault@vmd.desjardins.com

(2 year term)  
Mariana Mota Prado  
Associate Professor and Associate Dean  
(Graduate),  
Faculty of Law  
University of Toronto  
84 Queen's Park  
Toronto, ON M5S 2C5  
Tel: 416-978-5086  
Fax: 416-978-7899  
Email: mariana.prado@utoronto.ca

(3 year term)  
Susan Reisler  
Vice President, Media Profile  
579 Richmond St. W., Suite 500  
Toronto, ON M5V 1Y6  
Tel: 416-342-1843  
Fax: 416-504-3442  
Email: susan.reisler@mediaprofile.com

(1 year term)  
John Ritchie  
Consultant  
1979 Ocean Wind Drive  
Surrey, B. C. V4A 9P2  
Tel: 778-294-1863  
Email: jcwrightie@telus.ca

(3 year term)  
Claire Woodside  
Director, Publish What You Pay-Canada  
Unit 600 – 331 Cooper Street  
Ottawa, ON K2P 0G5  
Tel: 613-237-6768 x 7  
Email: cwoodside@pwyp.ca

**PAST PRESIDENT**

Janet Keeping  
1749 – 7 Avenue N. W.  
Calgary, AB T2N 0Z5  
Tel: 403-283-8085  
Email: janet.keeping@gmail.com

---

**I. SECRETARIAT  
SECRETARY**

Bronwyn Best  
Senior Advisor, TI-Canada  
c/o Business Ethics Office,  
Room N211 SSB, York Univ.  
4700 Keele Street  
Toronto, ON M3J 1P3  
Tel: 416-488-3939  
Fax: 416-483-5128  
Email: heiwa@ca.inter.net  
www.transparency.ca