



CANADA

LE RAPPORT DE  
L'ENQUÊTE SUR  
AIR CANADA



ACUF



CANADA

# LE RAPPORT DE L'ENQUÊTE SUR AIR CANADA

OCTOBRE  
1975

*Par*

L'honorable Willard Z. Estey

Commissaire

© Droits de la Couronne réservés  
En vente chez Information Canada à Ottawa, K1A 0S9  
et dans les librairies d'Information Canada:

HALIFAX  
1683, rue Barrington

MONTRÉAL  
640 ouest, rue Ste-Catherine

OTTAWA  
171, rue Slater

TORONTO  
221, rue Yonge

WINNIPEG  
393, avenue Portage

VANCOUVER  
800, rue Granville

ou chez votre libraire.

**Prix: Canada: \$5.00**

**Autres Pays: \$6.00    N° de catalogue T22-30F/1975**

Prix sujet à changement sans avis préalable

Information Canada  
Ottawa, 1975

A SON EXCELLENCE  
LE GOUVERNEUR GÉNÉRAL EN CONSEIL

QU'IL PLAISE À VOTRE EXCELLENCE

Nous, commissaire, nommé conformément aux termes du décret du conseil C.P. 1975-963 du 25 avril 1975, pour faire enquête et rapport sur certaines questions concernant les systèmes de contrôle financier, méthodes comptables et autres aspects de la direction et de la gestion financière d'Air Canada:

AVONS L'HONNEUR DE SOUMETTRE À VOTRE EXCELLENCE  
LE PRÉSENT RAPPORT



## ENQUÊTE SUR AIR CANADA

### Table des matières

	<i>Page</i>
Avant-propos .....	vii
1. VUE D'ENSEMBLE .....	1
2. PORTÉE DU DÉCRET DU CONSEIL .....	11
A. Les auditions .....	11
B. Les termes du décret du conseil .....	12
3. LOIS APPLICABLES .....	17
4. ORGANISATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ .....	23
A. Lien entre la Société et le ministre des Transports .....	23
B. Lien entre la Société et les Chemins de fer nationaux du Canada (CN) .....	25
C. L'incitation du profit: avancement de la politique gouvernementale .....	26
D. Structure de la Société .....	27
E. Services de vérification comptable .....	28
F. Objectifs de la Société .....	28
G. Étendue de son activité .....	29
5. SYSTÈME DE CONTRÔLE FINANCIER .....	31
A. Conseil d'administration .....	31
B. Mode d'approbation des dépenses .....	34
C. Le contentieux .....	40
D. Conseil de direction .....	41
E. Le comité de vérification .....	42
F. Le comité consultatif des filiales et des compagnies affiliées .....	43
G. Comité de Direction .....	46
H. La Direction d'Air Canada .....	46
I. Vérification interne .....	49
J. Responsabilité fonctionnelle des contrôleurs financiers de direction .....	50
K. Systèmes de contrôle comptable .....	51
L. Communications .....	55
M. Personnel—Traitements .....	57
N. Communication de l'information au ministre des Transports .....	58
6. LE MARCHÉ MCGREGOR .....	61
7. LES BAUX SUNSET CREST À LA BARBADE .....	131

8.	VENTUREX LIMITÉE .....	165
9.	CONFLITS D'INTÉRÊTS .....	191
10.	ACTIVITÉS DES FILIALES ET COMPAGNIES AFFILIÉES .....	205
11.	CONTRÔLE BUDGÉTAIRE .....	217
12.	RECOMMANDATIONS SPÉCIFIQUES SUR LA COMPTABILITÉ.... OBSERVATIONS GÉNÉRALES À PROPOS DES QUESTIONS ÉTU-	225
13.	DIÉES .....	231
1.	Mandat .....	234
2.	Observations générales .....	235
3.	Marchés principaux.....	236
a)	Le marché McGregor .....	236
b)	Le bail de la Barbade .....	256
c)	Venturex Limitée.....	260
d)	Conflits d'intérêts—villa Ménard, etc. ....	265
4.	La Direction du Marketing—en général.....	270
5.	La Direction des Finances—en général.....	272
6.	McGregor Travel.....	276
7.	La fonction du président .....	277
8.	Communications .....	280
9.	Le conseil d'administration.....	283
10.	Activités entreprises dans l'intérêt national .....	288
11.	La <i>Loi constituant Air Canada</i> .....	288
12.	Allied Innkeepers (Bermuda) Limited .....	289
13.	Lockheed .....	291
14.	Drummond.....	292
15.	Air Canada—Régime des pensions et Fonds de fiducie .....	293
16.	Commentaires généraux .....	296
14.	RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS .....	297
15.	ANNEXES .....	304

---

*Liste des annexes*

Annexe A — ENQUÊTE SUR AIR CANADA — DONNÉES DIVERSES

Annexe B — ORGANIGRAMME DE LA SOCIÉTÉ

Annexe C — DISPOSITIONS DE LA LOI

Annexe D — LE DÉCRET DU CONSEIL ÉTABLISSANT L'ENQUÊTE

# Avant-propos

Tout au long des investigations menées dans le cadre de cette enquête, et lors de la préparation du présent rapport, j'ai dû compter sur les efforts d'un personnel très restreint auquel je tiens à exprimer ici ma plus vive reconnaissance pour la conscience professionnelle et le dévouement dont il a fait preuve. La tâche de la Commission a été particulièrement ingrate si l'on considère la rapidité avec laquelle il a fallu tenir les auditions et le fait que celles-ci devaient se dérouler durant la saison estivale. Les noms de ceux qui ont fait partie du personnel se trouvent à l'annexe A. Même dans les conditions les plus propices et aux époques les plus favorables il n'est pas facile de trouver des personnes de haut calibre professionnel, et de leur imposer, presque sans avertissement, une mission d'une telle difficulté. Je ne peux donc que me féliciter d'avoir eu des collaborateurs aussi compétents et aussi compréhensifs.

Début mai, le personnel comptable dirigé par M. Stephen B. Lowden et ses adjoints, MM. Paul O. Gratias et Rudy R. Okker, des bureaux de Toronto et Montréal du cabinet d'expertise Clarkson, Gordon & Co., a entrepris le complexe examen des systèmes de comptabilité et de contrôle de déboursés d'Air Canada. L'analyse comptable de tous les renseignements et documents recueillis a été effectuée ensuite par cette équipe de Clarkson, Gordon sous la direction de l'associé d'administration M. William A. Farlinger.

La nature spécialisée de l'industrie du transport aérien, de même que la taille de la Compagnie Air Canada, ont nécessité le coup d'œil et les directives d'un vérificateur spécialisé dans la comptabilité des compagnies aériennes et dans leur mode d'organisation interne. Cet homme nous l'avons trouvé en la personne de Thomas E. Sinton de la firme Arthur Young & Co de New York. Sa compréhension des problèmes auxquels faisait face la Commission a permis d'épargner beaucoup de temps, d'argent et d'énergie, spécialement au début.

L'analyse des problèmes périodiques et toutes les recherches connexes ont été assumées par MM. L. Yves Fortier de Montréal et R. M. Sedgewick, c.r., de Toronto, le premier secondé de M. Bernard A. Roy et le deuxième de M. Arthur M. Gans. La conduite de l'interrogatoire des témoins durant une série d'auditions qui a duré près de trois mois a incombé principalement à MM. Fortier et Roy et, qu'on ait pu interroger cinquante-cinq témoins en tout et accumuler 9 000 pages de notes sans ajournement ni perte de temps tout au long du printemps et du début de l'été, témoigne de leur compétence. Le fardeau de passer en revue toute la somme de règlements administratifs, procès-verbaux, contrats et l'énorme quantité de dossiers sur les opérations multiples et aspects divers d'Air Canada, a retombé sur les épaules de MM. Sedgewick et Gans. Sans l'habileté de M. Sedgewick, qui a réuni la masse formidable de ces documents, et sans sa renonciation à des vacances pour toute la durée de l'été, l'enquête que j'ai dirigée n'aurait pu être complétée et le rapport n'aurait pu être produit si tôt.

A MM. Gordon F. Henderson, c.r., et Robert Nelson, tous deux d'Ottawa, qui représentaient Air Canada, et à M. A. J. Campbell, c.r., de Montréal, qui représentait le vice-président aux Finances et le Contrôleur, j'exprime toute ma gratitude pour les longues heures de séance qu'ils ont bien voulu subir durant les jours fériés et tout au long des travaux d'été. La Commission leur est reconnaissante de l'habileté et de l'industrie qu'ils ont mise à l'examen des questions soulevées durant cette enquête. M. Richard Holden, c.r., de Montréal, représentait Robert McGregor Travel Co. Ltd. Sa présence du début à la fin a été d'une grande utilité à l'enquête et la façon dont il a rassemblé la documentation et obtenu les témoignages nécessaires pour l'examen de l'affaire McGregor a permis à la Commission de commencer ses travaux quelques jours seulement après sa constitution.

Aucune enquête ne peut arriver à rassembler et classer les dépositions d'autant de témoins, ni à prendre au delà de 600 documents, sans un documentaliste d'une rare compétence et énergie. Il nous a été donné de trouver une telle compétence en la personne de M<sup>lle</sup> Beverly J. Oram du ministère des Transports à Montréal. Elle et son adjointe M<sup>lle</sup> Suzanne Lavigne, du même ministère, à Montréal, ont recueilli, catalogué et produit des jeux complets de tout le dossier au cours des auditions, puis les ont réunis à Toronto pour la laborieuse préparation du rapport de la Commission. Nous remercions vivement M<sup>lle</sup> Oram d'avoir entrepris cette tâche ingrate sans avis ni expérience préalable. J'ai eu la chance d'avoir à mes côtés tout au long de l'enquête, de l'interrogatoire du premier témoin à la rédaction de la dernière page de ce rapport, le soutien de M. H. Jory Kesten, B.A.Sc., M.Sc., LL.B., actuellement secrétaire juriste à la Cour d'appel de l'Ontario. Outre ses rares talents de juriste, M. Kesten nous a fait bénéficier de la formation et de l'expérience qu'il a acquises au Massachusetts Institute of Technology par des études supérieures consacrées à la réglementation du transport aérien. Ses conseils et son talent d'organisateur nous ont été d'un secours précieux.

En dernier lieu, qu'on me permette de dire au nom de mon petit groupe et en mon nom personnel combien nous remercions les employés et cadres d'Air Canada du bureau chef de la Place Ville-Marie à Montréal et du Centre de comptabilité de Winnipeg pour leur patience devant le chaos et la confusion qu'ont causés nos recherches de dossiers, documents, registres et pièces comptables durant tout cet été. L'intrusion d'enquêteurs dans leurs services n'a pu que troubler leurs activités et j'ajoute un témoignage spécial de reconnaissance à l'endroit du personnel comptable et juridique d'Air Canada, qui a dû fréquemment, et presque à la dernière minute, fournir un volume considérable de renseignements.

Ils nous a été permis de tenir les auditions dans les locaux de la Faculté de Droit de l'Université McGill, ce dont nous remercions le doyen, M. John E. C. Brierley.

Un vif témoignage de gratitude à M. John David Lyon du ministère des Transports à Ottawa, grâce à qui les arrangements administratifs nécessaires à l'enquête ont été faits.

Mon absence de la Cour d'appel durant les premiers stades de l'enquête a nécessairement accru la charge de travail de mes collègues de ce tribunal puis,

ensuite, durant les stades subséquents, elle n'a pu que causer les mêmes inconvénients à mes confrères de la Haute Cour qui ont dû abattre seuls toute la besogne. Qu'il me soit permis d'exprimer mes plus vifs remerciements à l'honorable juge en chef Gale, j. en c. de l'Ontario, et à mes collègues de la Cour suprême de l'Ontario, pour les nombreuses marques de générosité qu'ils m'ont témoignées durant cette période d'activité fébrile.



# Chapitre premier

## RÉSUMÉ

Le mandat de la présente enquête et la matière du présent rapport ont trait au système de contrôle financier, aux méthodes comptables et à la gestion financière. Nous n'avons pas été autorisés à examiner d'autre secteur de l'activité de cette grande entreprise de transport aérien, et nous ne l'avons pas fait. Rien de ce que renferme le présent rapport ne doit être interprété comme montrant qu'Air Canada n'est pas une entreprise commerciale saine en ce qui concerne l'exploitation de ses lignes aériennes. Ce qui suit est un exposé chronologique de certaines opérations peu courantes, conçues ou exécutées contrairement aux règles écrites ou orales de la Compagnie ou les deux. La Société Air Canada a subi de ce fait des pertes commerciales qui auraient pu être évitées en grande partie. La réaction de la direction devant ces transactions, telles qu'elles ont été dévoilées, a été inadéquate et, dans certains cas, lente, mais il n'y a aucun signe qu'elles aient profité d'une façon quelconque à qui que ce soit au service de la Compagnie.

Ce qui suit est un résumé des treize chapitres ultérieurs. Dans un supplément au présent rapport, on trouvera des passages confidentiels qui ont été enlevés de leurs chapitres respectifs.

Air Canada est une société dont toutes les actions sont détenues par la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada aux termes des dispositions de la Loi constituant Air Canada. La Société est citée dans l'annexe à la *Loi sur l'administration financière* comme une «corporation de propriétaire»; elle est organisée, d'une façon générale, sur le modèle d'une organisation commerciale d'envergure analogue et à vocation semblable. Le conseil d'administration est nommé par les Chemins de fer nationaux du Canada et par le gouverneur général en conseil; il fait rapport tous les ans au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports. Les vérificateurs de la Société sont ceux des Chemins de fer nationaux du Canada qui sont nommés par le Parlement, présentement pour un mandat de cinq ans.

Le président du Conseil d'administration est le premier agent d'exécution de la Société. Il y a un président et 17 vice-présidents qui ont tous leur bureau au siège de la compagnie à Montréal, à l'exception des cinq vice-présidents régionaux. Les règlements de la Société ont établi un Comité de vérification et un Comité des filiales et des participations. Il y a un comité de direction, connu sous le nom de Conseil de direction et qui se compose de douze des cadres supérieurs de la Société. Les règlements financiers et comptables de la Société se trouvent dans les règlements et de nombreuses directives ont été émises à cet égard par la direction. Le moyen de contrôle principal est

l'Autorisation de dépense qui est obligatoire dans le cas des déboursés autres que les dépenses de l'exploitation ordinaire, avec certaines exceptions particulières. Lorsque le montant en question dépasse \$150 000, le conseil d'administration doit approuver les dépenses; en dessous de ce niveau, le président du Conseil peut désigner les cadres compétents qui approuveront les dépenses, et cela est fait d'après les niveaux de dépenses et les niveaux d'autorisation générale à l'intérieur de la direction. Lorsque le montant de l'autorisation de dépense dépasse \$150 000, la Direction des Finances doit présenter ses observations touchant la dépense envisagée. Il y a des méthodes budgétaires pour l'ensemble de la Société et des méthodes auxiliaires pour adapter l'allocation budgétaire à l'intérieur de chaque direction et secteur de la Société durant toute l'année financière.

La Société n'a qu'une seule filiale établie par le gouverneur en conseil aux termes de la Loi constituant Air Canada. Air Transit, qui est exploitée au nom et pour le compte du ministère des Transports. Il y a des compagnies affiliées qui sont des filiales de la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada et auxquelles Air Canada fait appel pour exécuter des opérations se rattachant aux activités principales de la Société. C'est par l'intermédiaire d'une de ces compagnies, Venturex Limitée, qu'Air Canada exploite son service de vols nolisés et ses services au sol. Par l'intermédiaire d'une autre compagnie de ce genre, Immeubles nationaux du Canada Limitée, Air Canada détient entre autres une participation d'un tiers dans plusieurs hôtels Holiday Inn de la région des Antilles. Les investigations effectuées dans le cadre de l'enquête ont porté sur quatre principaux secteurs de transactions:

- a) Le paiement de \$100 000 à M. Robert McGregor, de McGregor Travel Company Limited.
- b) La location d'importantes installations d'hébergement à la Barbade, auprès de Sunset Crest Rentals Limited.
- c) Les problèmes se rattachant à une compagnie affiliée, Venturex Limitée.
- d) Les conflits d'intérêts et la conduite à cet égard d'un ancien vice-président du Marketing.

a) *La transaction McGregor Travel*

Au début de 1973, M. Yves Ménard, alors vice-président du Marketing, s'est mis apparemment à faire enquête ou à intéresser Air Canada dans le secteur des agences de voyage. M. Ménard est alors entré en négociations avec M. McGregor dont il avait fait la connaissance grâce à M. McGill, alors vice-président pour la Région Est; il s'agissait de la participation éventuelle d'Air Canada à une nouvelle organisation montée par McGregor et Burke, directeur d'une agence de voyage de Vancouver. Selon le plan envisagé, la compagnie de McGregor à Montréal et celle de Burke à Vancouver acquerraient une troisième compagnie qui aurait son siège à Toronto, ces organisations devant s'insérer éventuellement dans un réseau national d'agences de voyage. Le Conseil d'administration d'Air Canada a approuvé en 1973 un

concept de «diversification générale» qui envisageait la participation d'Air Canada à certains secteurs de l'industrie touristique, mais on n'a jamais demandé au Conseil d'approuver une opération quelconque mettant en cause McGregor Travel.

En juin 1974, la proposition était apparemment délaissée. Et pourtant l'aspect McGregor de l'idée originale reprit vite vie et M. Ménard demanda à M. Lindsay de Venturex de déterminer le montant requis pour tenir à flot la transaction McGregor. M. Lindsay détermina qu'il fallait à cet effet \$100 000. Par la suite, M. Ménard donna l'ordre d'utiliser des fonds de la Direction du Marketing pour cette transaction. On semble en être arrivé à une entente selon laquelle McGregor assurerait, moyennant un paiement de \$100 000, certains services qui comprenaient la représentation des intérêts d'Air Canada dans les discussions avec la province de Québec concernant le projet de loi sur les agences de voyage. Selon MM. Smith et McGregor, il existait une entente verbale aux termes de laquelle Air Canada acquerrait pour une faible somme un certain pourcentage des actions de la McGregor Travel. Trois lettres d'entente et trois autorisations de dépense à l'appui furent rédigées à la Direction du Marketing. Le 29 novembre, des chèques établis à l'ordre personnel de M. McGregor, s'élevant au total de \$100 000 et imputés à un poste du budget de la Direction du Marketing, furent remis à M. McGregor par M. Lindsay de Venturex et par M. Smith lequel, tout en faisant partie du personnel du président, M. Vaughan, travaillait alors sous les ordres de Ménard.

A un moment donné au cours des deux semaines qui suivirent, M. Bagg, le contrôleur financier d'une autre direction d'Air Canada, Achats et Installations, remarqua les trois autorisations financières parmi des documents analogues que lui avait envoyés le centre comptable de Winnipeg, à l'occasion d'une vérification des dépenses d'immobilisation. M. Bagg reconnut la possibilité qu'une autorisation de dépense ait été divisée en plusieurs et envoya les trois documents à la Direction des Finances avec une note à ce sujet. Lorsque le vice-président des Finances, M. Cochrane, eut écho de l'existence de ces autorisations de dépense, une enquête fut ordonnée. Cela s'est passé entre la mi-décembre et la première semaine de janvier 1975. La transaction ne souleva pas grand bruit jusqu'au 7 mars 1975, date à laquelle M. Cochrane mentionna la chose au président du Conseil, M. Pratte, au cours d'une discussion qui portait sur d'autres sujets. L'enquête se déroula plutôt lentement et, à la fin de mars, on décida qu'il serait fait rapport au Comité de vérification du Conseil d'administration à la fin d'avril. Dans l'intervalle, le 17 avril, une question fut posée à la Chambre des communes au sujet de ces trois autorisations de dépense, des ententes conclues et du paiement de \$100 000.

Après environ 20 jours d'audience et après l'examen de centaines de documents, beaucoup de questions touchant la transaction McGregor demeuraient sans réponse. Une de ces questions a trait à l'entente verbale de prise de participation. La première explication donnée par M. Ménard à M. Pratte le 16 avril faisait état à la fois de «service» et de l'aspect «option». Dans sa déposition faite au début de la présente enquête, M. Ménard affirma qu'il ignorait l'existence des contrats de services jusqu'à ce qu'il apprit la nouvelle à

la télévision dans la soirée du 17 avril, environ quatre mois et demi après que les sommes eurent été payées à McGregor. Le 19 avril, M. Ménard qui se trouvait à la Barbade, téléphona à M. Vaughan, président d'Air Canada, et Taylor, vice-président des Affaires publiques et leur fit savoir que l'option avait de la valeur et était assurée en plus des services moyennant paiement des \$100 000. Parlant à M. McGregor dans la soirée du 17 avril, M. Ménard l'avisa qu'il devait s'en tenir aux contrats de services et poursuivre leur mise en œuvre. D'autres témoins affirmèrent que les \$100 000 se rattachaient à la fois à la prise de participation et aux services obtenus.

L'option d'achat coûtait à Air Canada \$100 000, moins la valeur des services à exécuter, et visait l'acquisition de 10% ou d'une autre proportion des actions de McGregor Travel, société dont les actions, de l'avis de tous les témoins, n'avaient pratiquement aucune valeur en novembre 1974. M. McGregor rendit lui-même témoignage qu'il n'avait pas l'intention d'exécuter les services en question et qu'en outre il n'était pas qualifié à cet effet. Beaucoup d'explications furent offertes au sujet de la transaction. Aucune ne peut être acceptée comme raisonnable.

Bien que l'objet de la manœuvre reste entouré de mystère, plusieurs faiblesses se trouvent exposées à la suite des négociations, de la clôture de la transaction et de l'enquête effectuée par la Direction des Finances. Le vice-président du Marketing avait été porté à l'échelon des vice-présidents généraux faisant rapport directement au président. Il reçut un champ d'action étendu, avec une surveillance insuffisante. Le budget de la Direction du Marketing était suffisamment élastique pour financer l'affaire, sans recours à des sources extérieures à ce service. Le président, à qui M. Smith, le négociateur en chef, faisait rapport, n'a pas suivi le travail de ce dernier, bien qu'il ait eu l'occasion et les moyens de le faire, M. Seath, alors trésorier d'Air Canada, connaissait les fondements de l'affaire et une grande partie des détails avant que le paiement ne fût fait à McGregor le 29 novembre, et il apprit tous les faits essentiels avant le 1<sup>er</sup> décembre. Il affirme toutefois ne pas avoir fait part de ces questions à M. Cochrane, vice-président des Finances. La transaction a été mise à jour par les formalités de contrôle des dépenses d'immobilisation, que met en œuvre la Direction des Achats et des Installations, et non par l'examen serré des autorisations de dépenses qui a lieu au sein de la Direction des Finances. Il n'y a pas de raison de croire toutefois que ce dernier examen n'aurait point révélé la chose. Ce que l'on a appelé le système de rapport fonctionnel des contrôleurs financiers de direction n'a aucunement fonctionné du fait que M. Garratt, contrôleur financier de la Direction du Marketing, omit d'avertir la Direction des Finances de la dépense imminente. M. Garratt déclara aussi ne pas avoir décelé le fait que l'autorisation de dépense avait été divisée artificiellement en trois autorisations de manière à contourner ou à déjouer le système de contrôle.

L'enquête de la Division des Finances fut menée mollement et n'eut que de faibles résultats jusqu'au moment de la révélation publique de la transaction. Elle aurait même abouti à rien si la démission inattendue de M. Ménard, le 28 février, n'était pas venue rallumer les choses.

La Direction du Marketing aurait encore pu enterrer la transaction au moyen d'une «fermeture de l'autorisation de dépenses» en mars 1975, si la Direction des Finances n'avait pas alors pris l'affaire plus fermement en mains.

Il semble qu'Air Canada n'ait pas obtenu de contrepartie pour son paiement de \$100 000, soit sous la forme d'une option d'achat d'actions, soit sous la forme de services rendus par McGregor. Le droit d'achat était sans valeur, et les services en question n'ont jamais été rendus; M. McGregor a même déclaré qu'il n'avait jamais accepté et n'avait jamais eu l'intention d'exécuter ces services. Air Canada a décidé de poursuivre M. McGregor afin de récupérer l'argent et celui-ci a rendu témoignage qu'il se défendrait contre cette réclamation.

M. McGregor a négocié durant une période de dix-huit mois avec des membres de la haute direction d'Air Canada. Il n'avait aucune raison de croire que les représentants d'Air Canada n'agissaient pas dans le cadre de leurs pouvoirs. Il a signé les documents qu'Air Canada lui a présentés. En dehors de ce geste, la preuve ne révèle aucune déclaration fallacieuse ou déplacée de sa part. De son propre avis, et de celui de beaucoup d'autres témoins, la proposition McGregor constituait un bon arrangement, profitable pour Air Canada. La publicité dont il a fait l'objet ne peut guère l'avoir aidé, lui et sa compagnie, sur le plan des affaires touristiques, et rien dans la matière dégagée par la présente enquête ne montre que c'était mérité.

#### b) *La Barbade—Locations Sunset Crest*

En vertu d'une série de contrats de location, Venturex Limitée puis Air Canada sont devenus les preneurs à bail d'un groupe de villas, de copropriétés et d'appartements situés sur un lotissement dénommé Sunset Crest à la Barbade. Le loyer total payable aux termes de ces baux durant les années 1973, 1974 et 1975 s'élève à environ \$1 500 000. Les obligations ont été assumées par Venturex ou Air Canada au cours de la période qui va de juillet à septembre 1973; elles n'ont été approuvées par le Conseil d'administration d'Air Canada que le 30 avril 1974, date à laquelle Air Canada a choisi de renouveler le contrat de bail pour l'année civile 1975.

Dans le marché relatif à ces installations, Air Canada perdit environ 1 million de dollars, somme qui fut imputée au budget de la direction du Marketing, au chapitre de la promotion des ventes. Les prévisions budgétaires qui existaient au 30 avril 1974 ont montré une perte d'environ \$500 000 en 1974, et une perte analogue était prévue pour l'année 1975. Des sommes beaucoup moins importantes furent inscrites au budget de la Direction du Marketing au titre de l'entreprise Sunset Crest pour ces années-là, et en tout cas les obligations brutes d'Air Canada dans le cadre de ces contrats de location n'ont été portées à aucun budget. La comptabilité de cette aventure s'est faite au moyen d'un compte «d'attente», de sorte que ce n'est qu'à la fin de l'année que les pertes furent portées aux comptes généraux d'exploitation de l'entreprise de transport aérien.

La Direction des Ventes et des Services n'a apparemment jamais été consultée, par l'entremise du Conseil de direction ou autrement, même lorsque la Direction du Marketing faisait face à des pertes énormes relativement à la commercialisation de ces installations. En fait, il n'a jamais été fait mention de ce projet dans aucun des procès-verbaux des réunions hebdomadaires du Conseil de direction. Lorsque la transaction a été amorcée par Venturex limitée, dont il est question au paragraphe (c) ci-dessous, la Direction des Ventes et des Services était représentée au sein du Conseil d'administration de Venturex par MM. d'Amours et Callen, respectivement vice-président général (Ventes et Services) et vice-président de la région Centre, mais ceux-ci n'ont, semble-t-il, pas pris part aux discussions subséquentes sur la commercialisation relativement à ce projet. Lorsque le Conseil d'administration d'Air Canada a finalement décidé, en avril 1975, de ne pas exercer le droit de renouvellement, la décision n'a pas été consignée au procès-verbal de la réunion. La Direction du Marketing a cherché à justifier les pertes subies dans l'exploitation des installations comme des frais de promotion des activités régulières de la Société à la Barbade. Cependant, ces pertes excédaient le revenu brut provenant de la vente des places d'avion aux usagers des installations.

Le projet de la Barbade n'a pas été éventuellement approuvé par le Conseil d'administration, et on peut difficilement dire qu'il fait partie du cours normal des opérations. Tel que prévu, des déficits ont été enregistrés au cours des années 1974 et 1975. Les pertes n'ont attiré l'attention d'aucun employé d'Air Canada travaillant dans le secteur budgétaire, et aucune mention n'a été faite, à quelque réunion que ce soit du Conseil de direction, ni du lancement de l'entreprise ni des pertes répétées. Pour l'ensemble de la transaction, aucune autorisation de dépense n'a été émise, et un montant brut de \$1 500 000 a été payé à titre de frais de location sur la foi d'une note d'un cadre occupant un poste relativement peu élevé au sein de la Direction des Finances à Montréal.

Le président du Conseil n'a, semble-t-il, pas été mis au courant de cette transaction avant janvier 1974, soit lorsque M. Allen, membre du Conseil d'administration d'Air Canada, l'a informé d'une rumeur qu'il avait entendue alors qu'il était à la Barbade au sujet de la possession par Air Canada de certaines installations sur cette île. Ceci semble avoir eu, indirectement, pour effet de faire soumettre à l'attention du Conseil d'administration, en avril 1974, la question de l'approbation du renouvellement de ces baux pour une période d'un an. Aucune mesure rectificative ne semble avoir été prise par le président du Conseil pour empêcher la répétition d'une telle situation chez Venturex ou au sein de la Direction du Marketing, ou pour clarifier et appliquer les règles d'autorisation de dépense applicables à de telles transactions.

### c) *Venturex limitée*

Cette société a été incorporée par le CN à la demande d'Air Canada dans le but de prendre en charge l'organisation des vols nolisés. Par la suite, avec

un minimum de réflexion quant aux répercussions concernant l'impôt, la comptabilité, l'établissement des règlements et l'autorité de la société, un service de réception au sol connu sous le nom de Canaplan a été ajouté aux opérations de la société. A certains moments, la société est traitée comme une entité indépendante. Ni les règlements de dépense d'Air Canada, ni les règles d'autorisation de dépense n'étaient applicables à Venturex. Le Conseil d'administration de Venturex était entièrement composé d'employés d'Air Canada, à l'exception d'un employé du CN, et son pouvoir d'approuver les entreprises, les contrats et les engagements était sans limite.

Les comptes de Venturex ne sont pas fusionnés avec ceux d'Air Canada, et aucune mention n'est faite de Venturex dans les rapports annuels d'Air Canada ou du Conseil d'administration du CN, ou encore dans ceux présentés par les vérificateurs de l'extérieur au ministre des Transports et au Parlement. Les problèmes de comptabilité posés par le transfert des pertes ayant trait aux vols nolisés à Air Canada, qui en dernière analyse doit les assumer, sont considérables et n'ont pas été pris sérieusement en considération à l'origine, même si elles avaient été prévues à compter du moment de la mise sur pied des vols nolisés. Le recours à cette société affiliée pour l'organisation de vols nolisés a été discuté avec le Comité du transport aérien de la Commission canadienne des transports, mais aucun élément n'établit clairement qu'il y a eu une planification et une liaison poussées, particulièrement en ce qui a trait au besoin d'établir une société affiliée plutôt qu'une filiale, et à celui d'éviter qu'Air Canada n'ait à assumer directement les pertes subies au titre des vols nolisés.

En plaçant Canaplan sous le contrôle de Venturex, les problèmes devinrent encore plus graves. L'acquisition par Venturex d'une autre société de réception au sol sans donner aucun avis au Conseil d'administration d'Air Canada ni obtenir de lui d'autorisation, et sans avoir recours aux services juridiques d'Air Canada, illustre les dangers d'autonomie et d'opérations à l'extérieur de la société mère. En fait, les services d'hommes de loi ont été fournis à cette occasion par les services juridiques du CN.

Le transfert des pertes de Canaplan à Air Canada exigeait qu'on accorde une plus grande attention à l'aspect comptable. Or, le transfert a été fait au moyen d'une entente «de services» entre les deux sociétés, dont le coût a été imputé au budget de la Direction du Marketing comme dans le cas des transactions de McGregor et de la Barbade. Une autorisation de dépense a été préparée par Ménard en décembre 1974 et autorisée par Pratte. Contrairement à ce que prévoient les règles d'autorisation de dépense, on n'a pas demandé à la Direction des Finances de commenter la «dépense», et il n'y a aucune preuve que cette dernière ait constaté l'autorisation de dépense au cours de l'une ou l'autre de ses vérifications financières.

#### d) *Conflits d'intérêts*

M. Ménard était le cadre supérieur d'Air Canada chargé de négocier et de renouveler les baux du Sunset Crest à la Barbade. Au cours de la période

où ces baux ont été négociés et exécutés, M. Ménard a acheté du Groupe Sunset Crest une petite maison ou villa dans le secteur exploité par ce dernier. Un grand nombre de cadres supérieurs d'Air Canada était au courant de l'achat de cette villa par M. Ménard.

Le président du Conseil y résida au début de janvier 1974 alors que les baux passés entre Air Canada et Sunset Crest étaient en vigueur. Il n'a posé aucune question sur la villa ou sur les baux, et dit qu'il croyait que M. Ménard l'avait achetée de la façon ordinaire, c'est-à-dire au moyen d'un versement au comptant et d'une hypothèque. M. Vaughan était au courant de l'achat de la villa et demanda simplement à M. Ménard «si tout était en règle». Le 1<sup>er</sup> mars 1975, le Montreal Gazette publia les faits concernant la villa de M. Ménard et le conflit d'intérêts qui en découlait étant donné qu'elle avait été achetée des donneurs à bail d'Air Canada, Sunset Crest. En fait, M. Ménard a payé le même prix que d'autres personnes qui ont acheté des villas semblables à la même époque. Le vendeur, Sunset Crest, manqua à son engagement d'assurer une première hypothèque dans le cas de M. Ménard et de plusieurs autres acheteurs de sorte que, sans que M. Ménard y soit pour quelque chose, l'achat ne pouvait être conclu de façon définitive pendant l'année et demie qui suivait la signature du contrat. D'autres acheteurs ont été traités exactement de la même manière.

Tout compte fait, M. Ménard ne s'est pas servi de son poste à Air Canada pour retirer des avantages des transactions avec Sunset Crest, et ses supérieurs étaient au courant de l'achat de la villa bien avant que les baux de Sunset Crest n'aient été approuvés par le Conseil d'administration, en avril 1974. Néanmoins, une année plus tard, devant la perspective d'une controverse sur sa villa dans un journal de Montréal, M. Ménard, avec l'approbation du président, de la plupart des cadres supérieurs de la Société et d'au moins quatre membres du Conseil d'administration, donna sa démission pour cause de «conflit d'intérêts». En réalité, sa démission aurait pu être acceptée à ce moment-là pour d'autres raisons. Le déroulement de la transaction McGregor, lorsque mis au jour, a révélé un mépris complet des méthodes de la Société et de ses règlements financiers. Cependant, ni le vice-président (Finances) ni le vice-président (Affaires publiques) ne firent mention des enquêtes sur McGregor à aucune des réunions du Comité exécutif, alors qu'on enquêtait sur les transactions de M. Ménard à la Barbade. De plus, l'usage fait par M. Ménard de l'automobile d'un ancien employé alors qu'il était à Air Canada n'a pas été découvert avant cette enquête; il en a été de même de sa coutume de présenter ses anciens employeurs, des importateurs de vins, aux titulaires de postes moins élevés chargés de l'achat du vin pour Air Canada. Il n'y a aucune preuve de la réalisation par M. Ménard (ou par ses anciens employeurs) d'un profit quelconque qui aurait découlé de tels agissements, si inconvenants soient-ils en affaires. Ces questions ne concernent que M. Ménard, et aucune preuve d'une conduite semblable par d'autres employés n'a été portée à la connaissance de cette Commission d'enquête.

Ce rapport contient plusieurs parties portant sur les agissements de M. Yves Ménard et de la Direction du Marketing alors que celle-ci était sous sa direction. Ces parties devraient être lues en ne perdant pas de vue le fait qu'il

a été un témoin très coopératif, comparaisant à trois occasions différentes à la demande de la Commission. Il a collaboré pleinement avec les responsables de l'enquête tout au cours de sa durée et a répondu directement à toutes les questions qui lui ont été posées.

### *L'enquête en général*

Les témoignages, qui représentent environ 8,900 pages de transcriptions et environ 600 pièces, ne révèlent aucune menée criminelle ni aucune tentative de quelque employé que ce soit visant à priver la Société d'actifs ou de revenus quelconques; il n'y a, par surcroît, aucune preuve de complot entre un employé et une personne quelconque à l'extérieur de la société aérienne visant à faire quelque chose de contraire aux intérêts d'Air Canada.

Les transactions qui ont, semble-t-il, exposé la Société à des risques et à des pertes ont eu pour siège la Direction du Marketing, mais elles semblent toutes avoir été conclues par des cadres bien intentionnés qui cherchaient à promouvoir les intérêts de leur employeur de la façon dont ils les concevaient. Les autres directions d'Air Canada qui ont été mêlées aux irrégularités, principalement la Direction des Finances, la Direction des Affaires publiques et le personnel du président, ont été impliquées par le personnel de la Direction du Marketing dans la préparation des transactions qui nous occupent, ou par suite de vérifications et d'enquêtes subséquentes.

L'examen général des contrôles financiers et des contrôles de la Société ayant trait à l'autorisation de dépenser ont révélé l'opportunité de certaines rectifications et de modifications relativement mineures. Les contrôles de la Société, l'usage de filiales, les niveaux des fondés de signature et d'autres questions semblables font l'objet de commentaires détaillés au chapitre 13 ainsi que de recommandations au chapitre 14.

Compte tenu du caractère imprécis de son rôle selon la *Loi constituant Air Canada*, de la taille de l'entreprise, de la dispersion géographique de ses membres et du fait qu'il n'a pas de comité exécutif, le Conseil d'administration a rempli le rôle qui lui a été assigné dans les affaires de la Société au chapitre du contrôle financier et du contrôle de la Société. Les témoignages révèlent que, dans certains cas, on a demandé au Conseil de prendre des décisions sur la foi de renseignements insuffisants; dans d'autres cas, des questions telles que les baux à la Barbade n'ont pas été postées à son attention au moment opportun. Enfin, à d'autres occasions, on lui a fourni plus de renseignements qu'on n'en reçoit dans les sociétés publiques comparables qui n'appartiennent pas à l'État.

Il est fait allusion tout au long de ce rapport à certaines difficultés dans l'administration de la Société qui découlent du caractère restrictif des dispositions de la loi l'établissant, c'est-à-dire la Loi constituant Air Canada. Dans la mesure où ces dispositions ont trait au contrôle financier et à la réaction de la direction aux problèmes comptables et financiers, certaines conclusions sont tirées au chapitre 13 et des recommandations sont formulées au chapitre 14.

Tous les problèmes révélés par l'enquête et touchant le contrôle financier, le contrôle de la Société et les règlements comptables et autres qui s'y

rattachent, présentent une caractéristique commune: un grave manque de communication aux échelons supérieurs de la direction de la Société. De même, l'enquête a mis en lumière de nombreuses restrictions qui sont à la base d'un manque de communication entre les directions. Le malaise des communications est également observé en ce qui a trait à l'activité du Conseil d'administration et particulièrement au caractère satisfaisant des renseignements qui sont présentés au Conseil lorsque des autorisations ou des approbations lui sont demandées. Le chapitre 13 traite de ce problème.

Les réalisations de la direction d'Air Canada au cours de la dernière décennie doivent être gardées à l'esprit lorsqu'on étudie la brochette de problèmes qui ont pris naissance au sein de la Direction du Marketing et la façon dont les cadres supérieurs y ont réagi dans les diverses directions. En dépit de ces difficultés et de la publicité faite autour d'elles, il faut dire, pour garder une juste perspective, que la grande entreprise nationale qu'est Air Canada se range encore parmi les principales compagnies aériennes du monde, faisant la liaison avec les diverses régions d'Europe jusqu'à Moscou et avec tout le groupe des Antilles. De \$387 000 000 en 1968, ses revenus sont passés à \$850 000 000 en 1974, alors qu'elle a transporté environ 12 millions de passagers et employé quelque 23 000 personnes. Cet examen très détaillé de ses méthodes de dépense, du contrôle de la comptabilité et de la Société, et la façon dont la direction a réagi à la divulgation des irrégularités n'ont révélé aucune perte d'actifs imputable à une conduite illicite de l'un quelconque de ses employés. Il n'y a pas eu non plus de preuve de gain d'avantages pécuniaires par un employé quelconque, soit aux dépens de la Société soit par suite d'un usage impropre des pouvoirs que l'employé avait dans la compagnie.

## Chapitre 2

### PORTÉE DU DÉCRET DU CONSEIL

#### A. Les auditions

La présente Commission d'enquête a été constituée par le décret du conseil C.P. 1975-963 du 25 avril 1975 en vertu de la *Loi sur les enquêtes* du Canada. Conformément aux termes du décret, la Commission a réuni un personnel restreint composé d'avocats, de comptables et d'un registraire, tel qu'il appert à l'annexe A du présent rapport. Les auditions ont commencé le 30 avril 1975 à Montréal et se sont poursuivies jusqu'au 24 juillet 1975 avec de brèves interruptions pour s'adapter aux horaires des témoins et du personnel. Au cours de ces auditions, 55 témoins ont déposé en séance publique (dans quelques cas, à huis clos); au total, 8 900 pages de témoignages et 304 pièces (avec pièces accessoires) ont été réunies.

Les avocats suivants ont comparu devant la présente Commission d'enquête:

- a) G. F. Henderson, c.r., et R. Nelson avec Ian E. MacPherson, chef du contentieux d'Air Canada, représentant cette dernière.
- b) Richard Holden, c.r., représentant Robert Y. McGregor et McGregor Travel Co. Ltd.
- c) A. J. Campbell, c.r., représentant M. Cochrane, vice-président (Finances) Air Canada et H. Seath, directeur des services comptables d'Air Canada.

Au cours de l'enquête, les comptables de la Commission, Clarkson, Gordon and Co., ont étudié les registres comptables pertinents de la compagnie aérienne à Montréal et à Winnipeg ainsi que ceux de McGregor Travel Co. Ltd. à Montréal et ceux de Burke's World Wide Travel Co. Ltd. à Vancouver; les avocats de la Commission, R. M. Sedgewick, c.r., et L. Yves Fortier, ou des membres de leur personnel, ont étudié les dossiers et les archives de compagnie pertinents d'Air Canada, ses filiales et sociétés affiliées. Le personnel de la Commission d'enquête a entrepris d'autres études pour déterminer quelle information et quelles sources d'information devraient être présentées au cours de l'enquête.

Afin de réduire le temps d'audition requis pour étudier à fond ces questions et pour prévenir, autant que possible, la désorganisation des opérations d'Air Canada qu'entraîne nécessairement une enquête de ce genre, nous avons interrogé un bon nombre de personnes pour déterminer si les renseigne-

ments qu'elles détenaient étaient pertinents aux fins de l'enquête. Au cours de ces entrevues et interrogatoires, nous avons pu conclure que la position concurrentielle de la compagnie aérienne et la position personnelle de quelques témoins éventuels seraient gravement compromises si leurs témoignages étaient pris en audience publique. Par conséquent, nous avons interrogé plusieurs témoins à huis clos après en avoir donné avis à tous les avocats représentant des personnes qui avaient comparu ou devaient comparaître devant la Commission. Le commissaire a décidé que certains témoignages pris à huis clos étaient d'une nature telle qu'ils devaient être gardés confidentiels aux Archives publiques du Canada à la fin de l'enquête et qu'ils ne devaient pas être dévoilés au public. La Commission a jugé que la publication de ces témoignages pourrait mettre en péril les opérations présentes et futures d'Air Canada dans le monde concurrentiel des compagnies aériennes ou que, dans certains cas, elle pourrait causer des préjudices ou des embarras à certains témoins étant donné leur occupation particulière ou leur rang dans la société canadienne. Pour cette même raison, certains commentaires de la Commission au sujet de ces questions confidentielles sont transmis dans un supplément confidentiel à ce rapport.

#### B. *Les termes du décret du conseil, C.P. 1975-963*

La directive principale à la Commission d'enquête est «... de faire enquête et rapport sur le système de contrôle financier, les méthodes de comptabilité et autres matières reliées à la gestion financière et au contrôle de la Corporation...». Des exemples viennent préciser la directive générale; ils sont donnés «sans limiter la généralité» du mandat principal qui demande «... de déterminer

- a) si Air Canada observe un système de contrôle financier qui convient à une société qui a autant d'envergure et de responsabilités, compte tenu du fait qu'elle est une société de la Couronne comptable en dernier ressort de la conduite de ses affaires envers le Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports;
- b) s'il y a eu détournement, manipulation inconvenante ou mauvais emploi des fonds d'Air Canada en contravention de ses principes et méthodes actuels de contrôle financier approuvés par son conseil d'administration ou à l'encontre de toute loi applicable; et
- c) à supposer que ces incidents se soient produits, s'ils ont été signalés à la haute direction, et le cas échéant, si l'on s'en est occupé avec efficacité et diligence et, en particulier, si la haute direction a pris des mesures appropriées dans un délai raisonnable afin de redresser la situation.»

Le dispositif du décret du conseil est précédé d'un préambule dans lequel on mentionne le fait précis que la compagnie aérienne a versé une importante somme d'argent à McGregor Travel Co. Ltd.; on y lit aussi: «d'autres matières nécessairement reliées à l'administration financière de la Corporation». Le préambule parle également d'«... un fait qui semble indiquer que l'adminis-

tration financière . . . de la Corporation laisserait à désirer». Ce préambule constitue une préface au dispositif du décret du conseil et, selon notre interprétation, n'est aucunement limitatif. Par conséquent, la Commission n'a pas interprété les dispositions exécutoires du mandat comme étant restreintes aux exemples énumérés dans le préambule; nous n'avons pas non plus, à cause du langage du préambule, interprété de façon restrictive les termes et expressions employés dans la directive. Si le mandat fondamental de la Commission avait pu se prêter à deux interprétations différentes, les termes du préambule auraient pu être compris différemment, mais ce n'était pas le cas dans le présent décret du conseil.

Le mandat fondamental mentionne le contrôle et la gestion financière d'Air Canada ainsi que le système de contrôle financier, les méthodes de comptabilité et autres matières reliées à ce contrôle et à cette gestion financière.

Tout d'abord, nous interprétons cette partie la plus importante du décret du conseil comme si le mot «financier» était répété après le mot «contrôle» de sorte que nous devons étudier des questions relatives autant à la gestion financière qu'au contrôle financier. De même, nous avons interprété les «autres matières» mentionnées ci-dessus comme étant de même nature que «le contrôle financier et les méthodes de comptabilité» et non comme introduisant des matières qui ne sont pas reliées au contrôle financier et aux méthodes de comptabilité. Par contre, la Commission tient à préciser que, dans son rapport, elle a donné une interprétation large des termes gestion financière et contrôle financier, de sorte que la Commission a étudié non seulement les contrôles financiers restreints, au sein même de la compagnie, mais aussi les éléments de gestion situés aux différents niveaux de la compagnie qui s'occupent de questions financières et comptables. Interpréter autrement la directive irait à l'encontre de l'intention manifeste du Conseil privé que traduisent bien les termes du décret du conseil; par conséquent, la Commission présente maintenant un rapport sur la gestion financière et le contrôle financier de la Société ainsi que les méthodes financières et comptables reliées ou qui ont été mises sur pied à cette fin.

Une définition de «contrôle interne» adoptée par The American Institute of Certified Public Accountants illustre bien la vaste étendue d'une enquête portant sur de telles questions:

«Le contrôle interne comprend le plan d'organisation et toutes les méthodes et mesures accessoires qu'une entreprise utilise pour protéger ses actifs, vérifier l'exactitude et la fidélité de ses données comptables, promouvoir l'efficacité des opérations et encourager le respect des principes de gestion établis.»

Comme nous le verrons au chapitre 13 et ailleurs, on a considéré qu'il était pratique et efficace de concentrer toute recommandation comptable dans la sphère des déboursés. Dans le domaine des transports aériens, il a été constaté que cette sphère était la plus sensible au contrôle ou à l'absence de contrôle.

Voyons maintenant des questions d'interprétation plus précises. Abordons donc l'étude du paragraphe a), précité, qui prévoit que la Commission devra décider si les contrôles financiers adoptés par Air Canada conviennent à «une société qui a autant d'envergure et de responsabilités». Pour en arriver à cette

évaluation et à cette décision, on a ordonné à la Commission de tenir compte du fait que la compagnie aérienne est une société de la Couronne qui, en dernier ressort, est comptable envers le Parlement de la conduite de ses affaires par l'intermédiaire du ministre des Transports. La Commission a interprété cette directive précise comme exigeant une étude et un rapport sur les systèmes financiers d'Air Canada tout en tenant compte du fait qu'il s'agit d'une société d'une envergure considérable qui, au sens large, relève, quant à sa propriété et à sa gestion, du Parlement du Canada par l'intermédiaire du pouvoir exécutif représenté par le ministre des Transports.

Le paragraphe b) du décret du conseil précité soulève la question de savoir si les expressions «détournement, manipulation inconvenante ou mauvais emploi» comprennent le mauvais emploi de bonne foi ou involontaire des fonds de la compagnie aérienne; ou, lues dans le contexte de l'ensemble du décret du conseil, si ces expressions impliquent préméditation ou intention, qu'on appelle parfois en droit la *mens rea*. En outre, le paragraphe b) exige qu'on décide si le mauvais emploi, etc. est contraire (i) aux principes et méthodes de contrôle financier existants d'Air Canada approuvés par son conseil d'administration ou (ii) s'il contrevient à une loi applicable.

Cette question se révèle académique si l'on considère les termes de la directive principale du décret, c'est-à-dire le système de contrôle financier relié à la gestion financière de la Société. Les contrôles budgétaires ou financiers comprennent des opérations qui portent sur l'avenir et sur le passé au niveau de la comptabilité et de la gestion afin de bien régler l'utilisation des fonds et des autres actifs de la compagnie aérienne et, en même temps, afin de déceler toute déviation de l'utilisation ou de l'emploi approprié de ces biens. Le système de détection ne s'intéresse aucunement aux motifs de l'employé ou de l'organisme corporatif incriminé. Par conséquent, dans son application de l'alinéa b), la Commission a inclus dans son enquête l'emploi volontaire aussi bien qu'involontaire ou accidentel des fonds de la Société lorsqu'il comporte contravention à (i) ou (ii) ci-dessus.

Il est important de signaler cependant, et nous le répéterons plus loin, qu'une telle interprétation n'inclut pas l'étude de règlements ou de critères adoptés par des associations bénévoles dont la compagnie aérienne est membre, sauf dans la mesure où ces principes ou règlements ont été adoptés par la Société à titre de «principes et méthodes de contrôle financier».

Pour interpréter et appliquer le paragraphe a) du décret du conseil précité, nous avons estimé que le paragraphe c) ne sera applicable que dans l'éventualité où nous aurons décidé qu'il y a eu mauvais emploi, etc., défini au paragraphe b). L'étude du paragraphe c) soulève la question encore plus difficile de savoir s'il s'agit du cas où l'incident en question est survenu mais n'a pas été signalé à la haute direction parce que certains autres de ses membres auraient volontairement négligé de le faire.

Pour déterminer si la haute direction a pris «des mesures appropriées dans un délai raisonnable», la Commission a donné une interprétation large à l'expression «haute direction» employée à la deuxième ligne du paragraphe c) précité. C'est-à-dire que nous avons considéré l'expression haute direction au paragraphe c) comme comprenant non seulement les administrateurs au plus

haut niveau de la Société mais aussi toutes les personnes occupant des postes qui, dans le monde des affaires, seraient considérés comme des postes faisant partie de la haute direction. A ces fins donc, le personnel au niveau de vice-président serait donc inclus et la Commission a procédé en considérant la haute direction comme comprenant des échelons de gestion d'un niveau un peu plus bas, y compris le directeur des services comptables de la Société et les directeurs supérieurs des divisions ou sections des principales directions et divisions de la Société. Étant donné cette interprétation, il nous faudra décider si la réaction des personnes considérées comme faisant partie de la haute direction et qui ont eu connaissance de ces incidents était satisfaisante.

Dans le même esprit, nous avons finalement décidé qu'une interprétation de la directive principale du décret du conseil et des trois paragraphes explicatifs exige que nous vérifiions si les incidents mentionnés au paragraphe b) ont été «signalés à la haute direction» et non simplement si la haute direction en a eu connaissance et si cette connaissance était adéquate. Nous ne sommes pas allés jusqu'à interpréter le paragraphe c) comme exigeant une décision quant à savoir si ces incidents «auraient dû être signalés à la haute direction». Nous ferons cependant des commentaires au sujet des réactions au sein de la haute direction relatives à des incidents connus de secteurs importants de cette direction.

Ceci termine la revue des questions que la Commission a interprétées comme relevant de sa compétence. Il est beaucoup plus facile d'être précis quant aux domaines sur lesquels la Commission n'a pas compétence. Dès le début, la Commission a interprété et appliqué le décret du conseil comme ne lui ordonnant pas d'évaluer et de juger le bien-fondé des décisions de la direction d'Air Canada; c'est-à-dire, de décider si, du point de vue commercial ou corporatif ces décisions étaient bonnes ou mauvaises, sages ou imprudentes, prévoyantes ou imprévoyantes. Les questions de jugement ou d'évaluation concernant les affaires n'ont été étudiées qu'en corrélation avec le «contrôle financier» ou «la gestion financière». Par exemple, la Commission n'a aucunement étudié la question de savoir si la compagnie aérienne aurait dû s'embarquer de façon générale dans l'exploitation d'hôtels et de lieux de villégiature, ou si elle aurait dû le faire à certains endroits précis. A titre d'exemple supplémentaire, la Commission ne s'est pas non plus préoccupée de savoir si les \$100 000 prêtés par la compagnie aérienne à Robert Y. McGregor, dans les circonstances décrites au chapitre 6 ci-après, pourraient être récupérés au moyen de procédures judiciaires. Évidemment, la Commission a étudié très attentivement les contrôles financiers applicables à de telles opérations, ou qui auraient dû l'être, ainsi que la question de savoir si les contrôles étaient suffisants mais d'application insatisfaisante ou encore, si la réaction de la direction à la découverte de ce paiement fut appropriée.



## Chapitre 3

### LOIS APPLICABLES

Au cours de son enquête, la Commission a dû considérer la législation régissant l'exploitation d'Air Canada. Nous avons donc étudié toutes les lois se rapportant directement au sujet de l'enquête. Cet examen était également nécessaire pour répondre aux directives du décret visant à déterminer s'il y a eu détournement, mauvais emploi ou usage abusif de fonds en contravention de la législation applicable.

Voici donc un résumé des lois et dispositions qui se sont avérées pertinentes aux fins de l'enquête. La liste n'en est pas exhaustive mais permet de brosser un tableau plus complet du contexte de l'enquête. Le texte intégral de ces dispositions apparaît à l'annexe «C» de ce rapport.

#### LOI CONSTITUANT AIR CANADA, S.R.C. 1970, ch. A-11

- art. 5 Administration—Conseil d'administration.
- art. 12 Vérification—par un vérificateur nommé par le Parlement pour le C.N.
- art. 13(1) *Pouvoirs de la Corporation*
  - a) établir, exploiter et entretenir des lignes aériennes ou des services réguliers d'aéronefs de toutes sortes en vue de poursuivre le commerce de transport par air du courrier, des passagers et marchandises, et à conclure des contrats pour le transport du courrier, des passagers et marchandises de toutes manières, soit par des aéronefs ou d'autres moyens de transport appartenant à la Corporation, soit par des aéronefs ou d'autres moyens de transport appartenant à d'autres, et à conclure des contrats avec toute personne ou compagnie pour l'échange de trafic et, relativement à l'un quelconque des objets susdits, à faire le commerce d'emmagasinage des articles, denrées et marchandises de toutes sortes;
  - b) acheter, vendre, louer, ériger, construire et acquérir des hangars, aérodromes, bases d'hydravions, terrains d'atterrissage et phares, et les entretenir et exploiter;
  - c) emprunter de l'argent pour l'une des fins de la Corporation et, sans restreindre la généralité de ce qui précède, emprunter, à l'occasion, de la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada, des sommes d'argent pour dépenses en immobilisations;

- d) exploiter son commerce dans tout le Canada et hors du Canada;
  - e) acheter, détenir et, sous réserve de la présente loi, vendre et aliéner les actions de toute compagnie constituée en corporation sous le régime de l'article 18, *ou* de toute compagnie ou corporation constituée pour l'exploitation et l'entretien de lignes aériennes ou de services d'aéronefs de toute sorte;
  - f) prêter de l'argent à toute corporation constituée sous le régime de l'article 18 sur la garantie que le Ministre peut déterminer;
  - g) déposer de l'argent auprès de la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada ou lui prêter de l'argent au taux d'intérêt convenu entre la Corporation et la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada;
  - h) émettre les obligations, billets ou autres valeurs de la Corporation nécessaires à l'exécution de la présente loi;
  - i) acheter, vendre, louer et exploiter des véhicules automobiles de toutes sortes en vue du transport des envois postaux, des voyageurs et des marchandises à l'égard des services aériens de la Corporation et de ceux d'autres transporteurs par air, de même que conclure avec toute autre personne des contrats pour la fourniture de services de toutes sortes par véhicules automobiles;
  - j) acheter, louer ou autrement acquérir ou fournir, détenir, employer, posséder et exploiter au Canada les hôtels jugés utiles aux buts de la Corporation.
- art. 17 La Partie IV de la *Loi sur les corporations canadiennes* s'applique, sauf les articles 161, 174, 175, 179, 196 et 197.
- art. 18 Le gouverneur en conseil peut créer des corporations.
- art. 25 Les dispositions de la présente loi, sauf les articles 3, 4, 6, 11, 14 et 15, s'appliquent à toute corporation constituée sous le régime de l'article 18.
- art. 27 Rapport annuel du conseil d'administration au Parlement.
- art. 28 Rapports annuels du conseil d'administration et du vérificateur présentés au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports.

LOI SUR L'ADMINISTRATION FINANCIÈRE, S.R.C. 1970, ch. F-10

Partie VIII—*Corporations de la Couronne*

- art. 66(1) «corporation de propriétaire»—comprend Air Canada
- art. 70(2) le budget d'établissement doit être soumis au Parlement tous les ans.
- art. 74 une corporation peut pourvoir à des réserves pour dépréciation, pour comptes irrécouvrables et pour d'autres objets.

- art. 75 Livres, archives et états de comptes.
- art. 75(3) Rapport annuel soumis au Ministre et au Parlement.
- art. 76 Le vérificateur a accès aux livres, registres, etc., et a le droit d'exiger des administrateurs et fonctionnaires les renseignements et explications qu'il juge nécessaires.
- art. 77 Le rapport du vérificateur au Ministre doit être présenté annuellement et inclus dans le rapport annuel de la corporation.
- art. 78 Lorsque le vérificateur estime qu'une question concernant une corporation *devrait être signalée* au gouverneur en conseil, au conseil du Trésor ou au ministre des Finances, ce rapport *doit* être fait immédiatement par l'intermédiaire du ministre compétent.

LOI SUR LES CORPORATIONS CANADIENNES, S.R.C. 1970, ch. C-32

Partie IV

- art. 163(1) Toute compagnie constituée par une loi spéciale forme une corporation sous le nom indiqué dans la loi spéciale et peut acquérir, posséder, aliéner et transmettre les immeubles nécessaires ou requis pour l'exercice de l'entreprise de cette compagnie; et elle jouit de tous les pouvoirs, privilèges et immunités nécessaires pour réaliser l'intention et les objets de la présente Partie et de la loi spéciale, et qui sont inhérents à une telle corporation, ou qui sont exprimés ou compris dans la *Loi d'interprétation*.
- art. 171 Pouvoirs des administrateurs—les administrateurs de la compagnie ont plein pouvoir pour gérer les affaires de la compagnie et peuvent passer ou faire passer, au nom de la compagnie, toute espèce de contrat que la loi lui permet de conclure.
- art. 172 Les administrateurs peuvent établir des statuts dans des domaines déterminés.
- art. 173 Les administrateurs peuvent révoquer, modifier ou remettre en vigueur tout règlement.
- art. 198 Les contrats, conventions, etc., conclus par les agents, fonctionnaires ou serviteurs de la compagnie, dans les limites apparentes de leur autorité comme agents, fonctionnaires ou serviteurs, lient la compagnie.
- art. 206 Une compagnie ne peut employer quelque partie de ses fonds à l'achat d'actions d'une autre corporation, sauf dans la mesure où cet achat est formellement autorisé par la loi spéciale.

RÈGLEMENTS SUR LES TRANSPORTS AÉRIENS, D.O.R.S./72-145. (établis en vertu de la Loi sur l'aéronautique)

Partie IV— Affrètements internationaux

- art. 21 Définitions—«voyage tout compris»  
«affrètement pour voyage tout compris»

«organisateur de voyages»

- art. 25 Un transporteur aérien doit déposer un tarif applicable à un service d'affrètement international avant de demander une autorisation ou un permis relatif à un tel service.

Division E—Affrètements pour voyages tout compris

- art. 39 Il est interdit à un transporteur aérien d'exploiter par vol d'affrètement un voyage tout compris sans avoir au préalable obtenu une autorisation du Comité des transports aériens.

- art. 40 La délivrance d'une autorisation en vue d'exploiter par vol d'affrètement un voyage tout compris est faite sous réserve des conditions suivantes:

- (j) les transporteurs aériens ne sont pas autorisés à payer directement ou indirectement une commission ni à conférer aucun autre avantage à un organisateur de voyages ou à toute autre personne;
- (q) le transporteur aérien ne doit, ni directement ni indirectement, remplir les fonctions d'organisateur de voyages, et il ne doit faire aucune publicité ni ne chercher d'aucune façon à faire de la réclame pour un voyage tout compris;

Division F—Affrètements avec réservation anticipée (A. B. C.)

- art. 43.31 Il est interdit à un transporteur aérien
- a) de payer ou d'offrir de payer une commission, une gratification ou quelque autre avantage à une personne à l'égard d'un ABC; ou
  - b) d'annoncer ou de faire annoncer un ABC.

- art. 43.15(1) Le transporteur aérien chargé d'exécuter le vol d'aller d'un ABC doit, au moment d'exécuter le contrat d'affrètement,

- d) fournir au Comité, de la part de chaque affréteur, une déclaration, attestée sous serment par l'affréteur lui-même ou, si l'affréteur est une compagnie, par un agent autorisé de la compagnie, énonçant ...

(iv) des preuves de solvabilité de l'affréteur

(A) des comptes vérifiés y compris le rapport du vérificateur comptable et un bilan arrêté à une date qui ne doit pas précéder de plus de trois mois celle de la réception par le Comité de l'exemplaire signé du contrat exigé par l'alinéa b),

Partie V— Tarifs et taux

- art. 44(10) Il est interdit à un transporteur aérien, ou à l'un quelconque de ses fonctionnaires ou de ses agents ou représentants d'offrir, de concéder, de donner, de solliciter, d'accepter ou de recevoir un rabais, de concession ou un privilège, qui permettrait le transport, par quelque moyen que ce soit, à un taux différent de celui des tarifs en vigueur, ou selon des modalités ou des conditions différentes de celles qui sont énoncées dans ces mêmes tarifs,

- sauf s'il a obtenu au préalable l'autorisation du Comité.
- art. 45(1) Tous les taux, les modalités et les conditions de transport établis par un transporteur aérien doivent être justes et raisonnables et doivent toujours, dans des circonstances et conditions sensiblement analogues et à l'égard de tout le transport du même genre, être imposés de la même façon à toutes personnes au même taux.
- art. 45(2) Il est interdit à un transporteur aérien, en ce qui concerne les taux,
- a) d'établir une distinction injuste au détriment d'une personne ou d'une compagnie;
  - b) d'accorder une préférence ou un avantage indu ou déraisonnable à l'égard ou en faveur d'une personne ou d'un autre transporteur aérien, à quelque point de vue que ce soit; ou
  - c) de faire subir à une personne, à un autre transporteur aérien ou à un certain genre de transport un désavantage ou préjudice indu ou déraisonnable, à quelque point de vue que ce soit.

### *Règles IATA*

La Commission est d'avis que le décret ne prévoit pas et n'autorise pas la tenue d'une enquête sur la conduite d'Air Canada relativement aux règles établies par l'International Air Transport Association (IATA). Il s'agit d'un organisme international dont les organisations-membres acceptent d'observer les règles approuvées. Puisqu'une infraction à ces règles ne peut constituer une contravention «à la loi», nous estimons donc inutile, en ce qui concerne l'enquête, l'étude de l'applicabilité de ces règles. Cependant, elles furent adoptées conformément à une politique de la compagnie et peuvent donc engager sa responsabilité. C'est donc dans ce contexte que sera commentée dans les diverses parties de ce rapport la violation des règles de l'IATA.



## Chapitre 4

### ORGANISATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ

Nous en venons maintenant à une étude de la Société fondée et constituée conformément aux lois étudiées au chapitre 3. Cela peut facilement se faire sous les titres suivants:

- A. *Lien entre la Société et le ministre des Transports*
- B. *Lien entre la Société et le C.N.*
- C. *L'incitation du profit; avancement de la politique gouvernementale*
- D. *Structure de la Société*
- E. *Services de vérification comptable*
- F. *Objectifs de la Société*
- G. *Étendue de son activité*

#### A. *Lien entre la Société et le ministre des Transports*

Le trait d'union entre le gouvernement du Canada et Air Canada est le ministre des Transports, à qui la *Loi constituant Air Canada* a confié plusieurs responsabilités se rapportant à la Société. Le Conseil d'administration de la Société se compose de neuf membres, dont cinq «sont élus par les actionnaires», c'est-à-dire le C.N. et quatre «sont nommés par le gouverneur en conseil». Les actions de la Société ont été émises en premier lieu au C.N. qui peut, en vertu de l'article 6(3), les aliéner avec l'approbation du Parlement. Cela s'oppose quelque peu à l'article 10 de la même loi, qui permet au ministre des Transports d'acquérir du C.N., avec l'approbation du gouverneur en conseil, toutes les actions de la Société à leur valeur comptable.

Le rapport annuel du Conseil d'administration de la Société portant sur les opérations de l'année doit être soumis au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports et ce rapport, en vertu de la *Loi sur l'administration financière*, doit se faire dans les trois mois suivant la fin de l'année financière d'Air Canada, c'est-à-dire au plus tard le 31 mars, et doit comprendre les états financiers requis d'une société en vertu de la *Loi sur les corporations canadiennes*.

En vertu d'une autre disposition de la *Loi sur l'administration financière*, le vérificateur de la Société doit rendre compte annuellement au ministre des Transports du résultat de son examen de la comptabilité et des états financiers de la Société et ce faisant, il doit «indiquer si, à son avis

- a) la corporation a tenu des livres de comptabilité appropriés;
  - b) les états financiers de corporation
    - (i) ont été préparés sur une base compatible avec celle de l'année précédente et sont en accord avec les livres de comptabilité,
    - (ii) dans le cas du bilan, donnent un aperçu juste et fidèle de l'état des affaires de la corporation à la fin de l'année financière, et
    - (iii) dans le cas du relevé des revenus et des dépenses, donnent un aperçu juste et fidèle du revenu et des dépenses de la corporation pour l'année financière; et si, à son avis,
  - c) les opérations de la corporation venues à sa connaissance étaient de la compétence de la corporation aux termes de la présente loi et de toute autre loi y applicable;
- et il doit signaler toute autre matière qui rentre dans le cadre de son examen qui, d'après lui, devrait être portée à l'attention du Parlement.
- (2) Le vérificateur doit, de temps à autre, adresser à la corporation ou au Ministre compétent les autres rapports qu'il estime nécessaires ou que le ministre compétent peut exiger».

Depuis la constitution de la Société, des pratiques ont pris naissance qui ont renforcé les liens entre la Société et le ministre des Transports. Les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration, qui se tiennent généralement une fois par mois, sont transmis au ministre des Transports par le secrétaire général. En vertu de la *Loi sur l'administration financière*, le budget de la Société, comme nous le verrons plus loin dans ce rapport, doit être soumis au ministre des Finances par l'intermédiaire du ministère des Transports et doit en fin de compte être approuvé par le conseil du Trésor sur recommandation des ministres susmentionnés. Cette procédure légale a assurément contribué à susciter entre la Société et le ministère des Finances, un lien étroit et de plus amples informations sur les affaires financières.

Les problèmes que pose l'intégration des opérations de direction d'une société de la Couronne ne sont pas nouveaux au Canada. Lorsque la société est purement un organisme commercial, la question est plus difficile à résoudre parce qu'elle implique d'un côté l'indépendance et le bon fonctionnement et, de l'autre côté, la maîtrise et la capacité de susciter l'intérêt. Le très honorable Arthur Meighen, lorsqu'il était premier ministre, a déclaré à la Chambre des communes le 22 mars 1921:

«Cette sorte d'administration n'empêche point que le Gouvernement ne soit responsable et n'ait à rendre compte du succès de l'entreprise. Voilà ce que personne ne conteste. Mais il n'existe aucune comptabilité immédiate pour les opérations de chaque jour. Pour que cette comptabilité existe, il faudra faire administrer le réseau par des employés à nous, par des employés qui obéissent à notre direction; mais ce n'est pas ce qui a eu lieu. Le bureau de la direction n'est soumis à aucun contrôle de la part du Gouvernement et, cela étant, ce dernier est incapable de répondre des opérations journalières, de ce qui se passe chaque jour entre les administrateurs et la clientèle.»

Lorsqu'il s'agit d'Air Canada, le ministre des Transports est l'intermédiaire qui transmet les rapports au Parlement du Canada. Là encore, naissent

des rapports délicats et difficiles. Le Parlement étant la source décisive des fonds nécessaires à la conduite des opérations d'une société de la Couronne, il a évidemment le droit d'obtenir les renseignements relatifs aux opérations de la société et de contrôler l'emploi de ces fonds. D'un autre côté, la fin pour laquelle a été créée la société pourrait être sérieusement entravée si l'intervention législative, particulièrement par le biais de comités d'enquête, s'étendait au domaine de l'exploitation de la société et interrompait les affaires quotidiennes. Cette question, relevant de la science politique, a été examinée par H. Carl Goldenberg, c.r., lorsqu'il faisait rapport en 1940 à la province du Manitoba sur les entreprises commerciales du gouvernement; à la page 44 de son rapport, il a déclaré:

«Cependant, cela ne veut pas dire que les entreprises commerciales du gouvernement, administrées pas des comités ou des commissions, devraient échapper au contrôle et aux critiques du corps législatif. Bien que ce dernier ne puisse surveiller efficacement la direction quotidienne et les questions ordinaires que pose l'administration des entreprises, une telle ingérence dans ces affaires étant d'ailleurs à déconseiller, il n'en reste pas moins que le corps législatif a droit d'être informé et d'exercer son pouvoir de discussion et de critique. Une telle discussion a une action efficace et bienfaisante en ce qui regarde les politiques d'intérêt public et l'état général des entreprises, et offre un moyen précieux de contrôle.»

## B. *Lien entre la Société et les Chemins de fer nationaux du Canada*

Le C.N., naturellement, est la société mère d'Air Canada et en détient présentement toutes les actions en circulation. La compagnie ferroviaire, à titre d'actionnaire, nomme cinq administrateurs au Conseil d'administration d'Air Canada, ce qui lui assure la majorité. En vertu de l'article 13(1)c) de la *Loi constituant Air Canada*, la compagnie aérienne peut emprunter de l'argent au C.N. aux fins d'immobilisations et l'alinéa g) l'autorise à prêter de l'argent au C.N. Comme nous l'avons vu, les vérificateurs du C.N. sont d'office les vérificateurs d'Air Canada.

Au cours des années, à ces liens officiels, se sont ajoutées plusieurs pratiques selon lesquelles les deux sociétés ont partagé les infrastructures et les services, y compris les services juridiques, que le C.N. assure de temps à autre à Air Canada. Jusqu'à récemment, le secrétaire général d'Air Canada était le secrétaire général du C.N. et cette société met encore à la disposition d'Air Canada certaines installations sanitaires.

Comme nous le verrons de façon plus détaillée ailleurs dans ce rapport, le C.N. a mis des filiales à la disposition d'Air Canada dans le but de permettre à cette société d'entreprendre certaines opérations qui ne relèvent pas directement des affaires conduites par une ligne aérienne, et le C.N., par l'intermédiaire d'une filiale, a acquis des actions dans une autre entreprise au nom d'Air Canada. Au point de vue légal, il existe un autre lien ou rapport, qu'illustre le chapitre 6 des Statuts du Canada de 1974, la *Loi sur les Chemins de fer nationaux du Canada (Financement et garantie)* 1973. L'article 7 de cette loi traite exclusivement de sujets se rapportant au financement d'Air Canada par le ministre des Finances avec la permission du

ministre des Transports et sous réserve de ratification par le gouverneur en conseil.

### C. *L'incitation du profit; avancement de la politique gouvernementale*

Les gouvernements sont mus par bien des mobiles lorsqu'ils créent des agences, y compris des sociétés de propriétaire de la Couronne. Il se peut que le but lucratif ne soit pas important ni même accessible, vu la nature de l'entreprise ou la situation économique de l'époque.

H. Carl Goldenberg a dit dans son rapport précité, à la page 41:

«Les services que l'État décide ordinairement d'offrir lui-même par l'intermédiaire d'une entreprise commerciale gouvernementale sont ceux qu'il considère comme touchant particulièrement l'intérêt public et qui sont, de par leur nature, un monopole ou un quasi-monopole. L'État peut vouloir éviter une concurrence inutile dans le domaine de ces services ou prévenir des abus dans l'exercice des pouvoirs afférents aux monopoles ou encore, offrir ces services au prix coûtant ou même à un prix inférieur au prix de revient à toute la population, ou tout au moins à autant de gens que possible. Il peut aussi y avoir d'autres raisons. Peu importe les motifs, cependant, l'étatisation étant décrétée, il faut aussitôt voir à concilier les divers éléments que sont la propriété publique, la responsabilité envers le public et la gestion d'affaires efficace. L'organisme choisi ou créé afin d'administrer une entreprise gouvernementale doit pouvoir remplir cette fonction de façon très satisfaisante.»

Dans le cas d'Air Canada, on ne peut prétendre connaître les fins de sa création qu'après avoir étudié la *Loi constituant Air Canada* et la *Loi sur l'administration financière*.

La *Loi sur l'administration financière*, annexe D, inscrit Air Canada comme étant «une corporation de propriétaire». Le terme lui-même n'est pas défini et n'est pas employé dans la Loi sauf où l'on dit qu'une «corporation de propriétaire signifie une corporation de la Couronne nommée à l'annexe D.» Quelques-unes des corporations qui sont inscrites ont des fonctions de réglementation peu importantes. La principale fonction, sinon la seule, des sociétés énumérées à l'annexe D, semble être l'exploitation de la société tout comme s'il s'agissait d'une entreprise commerciale hors du secteur gouvernemental.

Air Canada, comme quelques-unes des autres sociétés énumérées à l'annexe D, est appelée par le gouvernement du Canada à entreprendre relativement à son entreprise principale quelques tâches nécessaires à l'intérêt public qui ne peuvent être classées sous le vocable d'opérations commerciales. A titre d'exemple, mentionnons le service international offert par la Société Radio-Canada à la demande et pour le compte du gouvernement du Canada. D'autres, telle la Société Polysar, exploitent une entreprise commerciale de la même façon que toute autre société dont les actions n'appartiennent pas au gouvernement. Air Canada se situe à peu près entre les deux. La direction, lors de sa comparution devant cette Commission d'enquête, a déclaré que le principe directeur de la compagnie aérienne est de conduire ses affaires dans un but lucratif; c'est-à-dire de façon que ses placements soient rentables.

L'une des pièces qu'a reçues la Commission comprend un exposé de «la mission d'Air Canada» et déclare en partie ce qui suit:

«Air Canada est une société de la Couronne exploitant une entreprise concurrentielle, à la fois sur le plan national et international . . . en qualité d'entreprise commerciale, Air Canada doit être axée sur le profit et exploitée suivant les principes qui ont fait leurs preuves en affaires de façon à être efficace, à assurer la bonne utilisation de ses ressources et à ne pas craindre la concurrence.»

Le système de contrôle financier et la politique de la direction sont fondés sur ce principe et le résultat des opérations de la compagnie est évalué selon cette norme. Les objectifs principaux qu'expose la *Loi constituant Air Canada* témoignent d'un tel point de vue et la nature de l'entreprise, dans son ensemble, exige peut-être l'adoption de ce principe. Air Canada exerce son activité au sein d'une industrie très concurrentielle, tant sur le plan national qu'international. Quelques-unes de ses concurrentes appartiennent à d'autres gouvernements, à des actionnaires privés ou encore au public par la négociation publique des actions à la bourse. Si Air Canada gérait ses affaires autrement, certaines compagnies aériennes pourraient prétendre être victimes d'une concurrence déloyale. Quoi qu'il en soit, la compagnie aérienne est soumise à des règlements imposés aussi bien par le gouvernement canadien que par des gouvernements étrangers, lesquels règlements, de façon générale, semblent accepter l'orientation vers le profit.

Cependant, l'existence professionnelle d'Air Canada est plus compliquée que celle d'autres entreprises. Elle a été un instrument de la politique gouvernementale dès sa conception et, dans une certaine mesure, elle doit le demeurer. Ce qui est admis dans le document dont on a déjà cité des extraits et qui dit en outre:

« . . . en tant que société de la Couronne, Air Canada doit aider à la réalisation des objectifs déterminés d'ordre national, social, politique et économique.»

De temps à autre, par exemple, Air Canada devra desservir des endroits, aussi bien au Canada qu'à l'étranger où, d'un point de vue commercial, il est prouvé qu'elle ne fera aucun profit. D'autres personnes que celles participant à la présente commission d'enquête s'intéresseront peut-être à la question de savoir si de tels fardeaux particuliers ne devraient pas être à la charge du pouvoir qui les réclame. Notre tâche se limite à étudier le domaine fort étendu du système de contrôle financier et de la gestion financière en autant que cette fonction de l'existence professionnelle d'Air Canada puisse l'intéresser.

#### D. *Structure de la Société*

La Société est classée à l'annexe D de la *Loi sur l'administration financière* comme étant une «corporation de propriétaire» et ladite société a été constituée sur le modèle général des compagnies commerciales. Le directeur général est le président du Conseil d'administration et dépendent de lui directement et indirectement le président, deux vice-présidents généraux et quinze autres vice-présidents. Il faut souligner à titre d'anomalie le fait que le président de la compagnie ne fait pas partie du Conseil d'administration, bien

qu'en pratique, il assiste à toutes les réunions du Conseil. L'organigramme de la Société est joint aux présentes, portant la mention annexe B.

La Société et ses dirigeants sont assujettis à certaines parties de la *Loi sur les corporations canadiennes* citées dans la *Loi constituant Air Canada*. Ces dispositions ont le plus souvent trait aux pouvoirs généraux de la Société, aux devoirs et aux pouvoirs des administrateurs, à la rédaction des règlements, aux livres de la compagnie et aux responsabilités des actionnaires et des administrateurs.

Il n'existe pas une distinction très nette entre les fonctions mixtes au sein de la structure de la Société mais généralement la compagnie exerce ses activités à partir de cinq régions dirigées par des vice-présidents et plusieurs Divisions centrales des Opérations et du Personnel. La fonction du personnel relève généralement des Directions du siège social. Dans certains cas, tel le marketing, les fonctions afférentes aux opérations et au personnel sont combinées. Dans d'autres cas, comme nous le verrons en détail au chapitre de la Direction des Finances, il existe un lien fonctionnel du personnel entre les Directions et les Régions du Personnel et des Opérations grâce aux employés qui fournissent le service du personnel en question dans les Régions ou les Directions.

La Société est la seule propriétaire d'une filiale, Airtransit, constituée conformément à l'article 18 de la *Loi constituant Air Canada* sur requête présentée par la Société au gouverneur en conseil. Les filiales constituées de la sorte sont soumises aux mêmes limites quant à leurs pouvoirs, leurs objets et leurs fins qu'Air Canada elle-même. La Société, comme on l'a mentionné plus haut, a fait dans le passé les arrangements nécessaires avec le C.N. en vue de la création de filiales du C.N. qui, en droit, sont des sociétés affiliées et, en fait, sont des filiales d'Air Canada et sont entièrement financées et dominées par Air Canada. A titre d'exemple, citons Venturex Ltée, qui sera étudiée en détail plus tard au chapitre 8.

#### E. *Services de vérification comptable*

Comme nous l'avons vu, les vérificateurs de la Société sont nommés par le Parlement et sont les mêmes que ceux nommés auprès du C.N. Conformément à l'article 67 de la *Loi sur l'administration financière*, l'auditeur général est admissible au poste de vérificateur, ou vérificateur conjoint de la Société, mais cela ne s'est pas produit dans le passé. La *Loi sur l'administration financière*, dont nous avons cité des extraits, établit en détail les fonctions relevant du vérificateur. De plus, lorsque le vérificateur estime qu'une question concernant la Société devrait être signalée au gouverneur en conseil, au conseil du Trésor ou au ministre des Finances, l'article 78 de ladite loi l'autorise à faire ce rapport.

#### F. *Objectifs de la Société*

Les dirigeants supérieurs de la Société, dont le principal porte-parole est le président du Conseil d'administration, axent les opérations de la Société sur

le bénéfice. Le personnel dirigeant d'Air Canada reconnaît que cette société est de fait un instrument dont se sert le gouvernement pour l'avancement de bonne guerre de ses politiques, ainsi qu'en font foi les témoignages recueillis par cette Commission d'enquête. Par exemple, Air Canada doit desservir certaines régions du pays même lorsque cela n'est pas rentable. Ce rôle a été envisagé dans la loi initiale constituant Air Canada où il était stipulé que le gouverneur en conseil autoriserait le ministre des Transports à conclure un contrat avec ladite Société, visant à mettre sur pied des infrastructures et des services pour le transport efficace des passagers et des marchandises à travers le Canada et entre des endroits à l'intérieur et des endroits à l'extérieur du Canada. Les termes des dispositions statutaires à cet égard témoignent que le Parlement prévoyait ou reconnaissait que ces services pouvaient fort bien occasionner des pertes; c'est pourquoi la Loi prévoit qu'ils seront offerts en vertu d'un contrat conclu entre le Ministre et Air Canada. On pourrait peut-être illustrer ce rôle de façon plus contemporaine en parlant d'itinéraires internationaux qui sont établis en vertu d'accords bilatéraux conclus entre le Canada et d'autres pays afin d'assurer entre les pays signataires des services aériens qui ne sont pas rentables, à leurs débuts tout au moins.

En même temps, les disciplines et les efforts de la Société sont tous dirigés vers le but de celle-ci, à savoir la rentabilité des opérations. Suivant une politique concomitante adoptée par le personnel dirigeant, les acquisitions et les rénovations importantes sont financées à même les profits de la Société. Grâce à ces mesures, la Société n'a pas eu à emprunter du gouvernement au cours des deux dernières années. Les emprunts se sont faits par l'intermédiaire des contacts ordinaires à la banque et, sur une plus grande échelle, en louant les avions à long terme plutôt que de les acheter.

### G. *Étendue de son activité*

La Société exploite une flotte de 120 avions à réaction et emploie environ 22 000 personnes, aussi bien au Canada qu'à l'étranger. Elle dirige ses opérations internationales dans quelque 15 pays et, sur le plan national, dans chaque province du Canada. La situation financière d'Air Canada révèle que des douze dernières années, dix ont produit des profits, bien que les opérations au cours de l'année civile 1974 accusent une perte de l'ordre de \$9 000 000. On peut se représenter l'étendue des opérations en se rappelant qu'en 1974, le total des revenus d'exploitation de la Société se chiffrait à environ \$850 000 000. Au cours de cette année, Air Canada a transporté quelque douze millions de passagers.



## Chapitre 5

### SYSTÈME DE CONTRÔLE FINANCIER

Le présent chapitre a pour but de dresser un tableau de la structure interne de la Société Air Canada et d'indiquer dans quelle mesure chaque service doit contribuer au contrôle financier.

#### A. Conseil d'administration

L'article 5 de la Loi constituant Air Canada dispose que ladite Société doit être gérée par un conseil d'administration de neuf personnes, dont 5 sont élues par la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada et quatre nommées par le Gouverneur en conseil. L'article 9 des statuts d'Air Canada prévoit l'élection annuelle des cinq administrateurs élus par la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada, dont le mandat, évidemment, est d'un an. La Compagnie des chemins de fer a toujours eu pour politique de nommer en qualité d'administrateurs d'Air Canada des personnes qui sont également administrateurs du CN. Ceux qui sont nommés par le Gouverneur en conseil le sont pour un mandat d'une durée bien définie qui est, depuis quelque temps, de trois ans.

La Loi constituant Air Canada ne définit pas les fonctions et les pouvoirs du conseil d'administration. Cependant, la partie IV de la Loi sur les corporations canadiennes s'applique à la Société (à quelques dispositions près). L'article 171 confère aux administrateurs le pouvoir «de gérer les affaires de la Compagnie et de passer ou faire passer, au nom de la Compagnie, toute espèce de contrat que la loi leur permet de conclure».

Le conseil d'administration d'Air Canada se réunit mensuellement, sauf en juillet et en août, et s'occupe d'un éventail de questions dépassant de beaucoup les simples formalités internes de la Société. Sont régulièrement présents aux réunions: le président d'Air Canada, M. R. T. Vaughan (il n'est pas l'un des administrateurs) et le secrétaire de la Société, M. M.-E. Fournier. En outre, assistent fréquemment aux réunions les vice-présidents généraux et le vice-président du Marketing. Lorsque des questions soulevées devant le conseil d'administration concernent une direction quelconque, des représentants de cette direction viennent présenter leurs propositions et répondre aux questions. Selon les témoignages recueillis par la Commission, le conseil d'administration s'acquitte convenablement de ses fonctions, sous réserve de certaines limites bien précises qui lui sont imposées par les usages de la Société et peut-être, dans une certaine mesure, par le mode de nomination de

ses membres, qui lui est imposé par les textes. Naturellement, à cause du caractère très technique d'une industrie comme l'exploitation d'une compagnie aérienne, le conseil d'administration s'en remet fortement aux recommandations de la direction des opérations pour l'approbation des décisions relatives aux affaires de la Société. Néanmoins, il exerce un contrôle important, réel et virtuel, sur la direction, en ce qui a trait auxdites décisions, étant donné qu'il est nécessaire, pour obtenir l'approbation du conseil d'administration, même si celle-ci se réduit parfois à une simple estampille, de présenter des projets détaillés, bien conçus, soigneusement élaborés, pour obtenir cette approbation.

Le conseil d'administration approuve lui-même chaque année le budget des dépenses en capital de la Société pour l'année à venir avant de le soumettre à l'approbation du ministre des Transports à Ottawa. Ses fonctions à cet égard, cependant, sont limitées et la nécessité de cette approbation ne représente donc pas un important contrôle financier. Le budget d'Air Canada est énorme (180 millions de dollars pour les dépenses en capital et 815 millions pour les frais d'exploitation, en 1974) et ne peut pas, évidemment, être présenté au conseil d'administration dans ses moindres détails. Il serait d'ailleurs assez difficile de solliciter l'approbation du conseil pour chaque projet en particulier ou même pour le total des dépenses prévues pour chaque service. De toute façon, cela ne donnerait pas grand-chose étant donné que la majeure partie des dépenses d'exploitation sont plutôt variables que fixes (traitements et salaires, carburants et lubrifiants, loyers, commissions, droits d'atterrissage, etc.). Le conseil d'administration étudie toutefois assez en détail les hypothèses économiques sur lesquelles le budget repose, notamment les prévisions relatives à l'accroissement de la circulation aérienne, les plans de production (nouveaux réseaux, nouveaux services, accroissement de la capacité) les prévisions concernant la majoration des recettes, le sommaire des frais d'exploitation et des dépenses d'immobilisations prévues pour l'année budgétaire. En raison des limites du conseil dans ce domaine, les renseignements budgétaires qui lui sont présentés par la haute direction sont suffisamment détaillés. Toutefois, le véritable système de contrôle financier concernant le budget relève de la direction d'Air Canada plutôt que du conseil d'administration.

Les statuts d'Air Canada sousmentionnés n'exigent l'approbation du conseil d'administration que pour les dépenses dépassant \$150 000 si elles ne sont pas prévues dans le budget d'immobilisation dûment approuvé. A première vue, cependant, on pourrait croire que l'approbation du budget par le conseil éliminerait la nécessité d'approuver individuellement les immobilisations importantes. Tel n'est pas le cas. Il faut se rappeler que l'approbation du conseil est encore nécessaire, nonobstant les dispositions des statuts, lorsque les dépenses en capital, prévues ou non au budget doivent dépasser \$150 000, parce que l'autorisation nécessaire de dépense doit être approuvée par le conseil.

Des propositions de dépenses nécessitant l'approbation du conseil sont présentées à presque toutes les réunions et sont souvent étayées, dans la documentation qui accompagne l'ordre du jour, de notes que nous considérons suffisamment détaillées pour permettre aux administrateurs de remplir judi-

cieusement leurs fonctions à cet égard. Comme nous l'avons déjà mentionné, cependant, l'exploitation d'une compagnie aérienne revêt un caractère éminemment technique, et nous ne demandons pas aux administrateurs, ce qu'ils ne font d'ailleurs pas, de contester les décisions des experts de la direction de l'exploitation lorsqu'il s'agit de questions techniques ou spécialisées.

Peu de temps avant chaque réunion des administrateurs, tous les membres du conseil d'administration reçoivent du secrétaire de la Société une copie de l'ordre du jour de la réunion et de la documentation sur chaque question qui figure à l'ordre du jour. D'autres renseignements sont évidemment données par écrit ou oralement, au cours de la réunion même, mais les documents remis avant la réunion aident, à n'en pas douter, les administrateurs à se préparer pour la réunion.

Selon la méthode suivie par le secrétaire de la Société pour la préparation des réunions du conseil, chaque service peut inscrire à l'ordre du jour toute question qui lui est propre et que le vice-président du service intéressé juge à propos de porter à l'attention du conseil. Environ quatre semaines avant chaque réunion, le secrétaire fait circuler une note de service au président du conseil d'administration, au président de la Société, aux dix-sept vice-présidents, au chef du contentieux et aux directeurs du service en vol, de l'exploitation du marché et de l'exploitation du produit, et leur demande de lui faire parvenir deux semaines avant la réunion prévue toute question qu'ils voudraient voir inscrire à l'ordre du jour. Cette façon de procéder, il ne faut pas l'oublier lorsqu'on examine l'action de la Direction du Marketing dans la transaction intéressant le projet de location des locaux retenus au Sunset Crest (Barbade) et le projet McGregor, transaction opérée sans l'approbation préalable du conseil d'administration. Elle est également éloquente lorsqu'il s'agit de déterminer où les choses ont mal tourné dans l'administration des affaires de Venturex Ltée.

Une fois les suggestions soumises au secrétaire, celui-ci prépare un projet d'ordre du jour qui, environ une semaine avant la date prévue pour la réunion, est révisé et adopté par le comité de révision de l'ordre du jour, composé du président du conseil d'administration, du président de la Société, du vice-président général des Ventes et Services, du vice-président des Finances, du directeur des services comptables et du secrétaire. C'est à la suite de cette réunion que ce dernier prépare la documentation qui est alors envoyée, par la poste, aux administrateurs six ou sept jours avant la date de la réunion proprement dite, afin qu'ils puissent se préparer à la discussion des points qui figurent à l'ordre du jour. La procédure que le secrétaire adopte normalement pour les réunions du conseil devrait constituer un rappel mensuel, aux vingt-trois cadres supérieurs consultés, de la nécessité de tenir les administrateurs informés et de solliciter l'approbation du conseil pour toute action entreprise ou projetée qui pourrait être considérée comme s'écartant du cours normal des affaires de la Société. A la lumière de cette procédure, il est difficile, voir impossible, de comprendre comment il se fait que certains cadres aient consacré tant d'heures au projet McGregor sans avoir sollicité l'approbation du conseil sur la question du principe, alors qu'il s'agissait, comme on nous demande de le croire, d'une nouvelle acquisition dans un domaine

controversé. Il est encore plus difficile de comprendre pourquoi la direction n'a pas soumis au conseil d'administration de la Société, avant le mois d'avril 1974, les contrats de location de Sunset Crest (Barbade), lorsqu'on sait que ce projet a vu le jour en mars 1973.

## B. *Mode d'approbation des dépenses*

### I) *Statuts de la Société*

Les statuts d'Air Canada définissent d'une part les dépenses et ententes constituant pour la Société des obligations fermes ou conditionnelles, immédiates ou futures qui doivent bénéficier de l'approbation préalable du conseil d'administration, d'autre part, celles que peuvent autoriser le président du conseil d'administration ou un autre cadre de la société sans passer par le conseil d'administration.

Sur les dépenses que doit approuver le conseil d'administration, on lit ce qui suit dans les statuts de la Société (n° 1):

#### «IMMOBILISATIONS

«23. Les postes du budget d'immobilisations seront approuvés de la manière et dans la mesure prescrites par le président du conseil d'administration.

«24. (1) Toute dépense non prévue dans le budget d'immobilisation approuvée devra, avant d'être engagée, recevoir l'approbation:

- «a) du conseil d'administration si elle est égale ou supérieure à \$150 000;
- «b) du président du conseil d'administration ou, le cas échéant, de toute(s) autre(s) personne(s) par lui désignée(s) si elle est inférieure à \$150 000, à condition toutefois de ne pas entraîner un dépassement du plafond budgétaire fixé pour la catégorie concernée.

«(2) Nulle dépense ne pourra être fractionnée ou décomposée dans le seul but de la faire passer à un niveau inférieur à \$150 000.

#### «ACHAT D'ÉQUIPEMENTS, DE MATÉRIEL, DE FOURNITURES ET DE SERVICES

«25. (1) Toute proposition visant l'achat d'équipements, de matériel, de fournitures ou de services ne tombant pas sous le coup du paragraphe (2) ci-dessous et qui, aux termes des estimations, doit entraîner une dépense égale ou supérieure à \$150 000, devra être approuvée par le président du conseil d'administration et le conseil d'administration, et les contrats y afférents n'être conclus qu'avec l'autorisation personnelle ou déléguée du président du conseil d'administration.

«(2) Toute proposition visant l'achat de carburants, pièces de rechange, fournitures de bureau et de tout autre matériel, fournitures et services qui, de l'avis du président du conseil d'administration ou du président de la Société, sont nécessaires aux opérations courantes et, aux termes des estimations, doivent entraîner une dépense égale ou supérieure à \$150 000 pour une commande grou-

pée, devra être approuvée par le président du conseil d'administration ou le président de la Société, et les contrats y afférents n'être conclus qu'avec l'autorisation personnelle ou déléguée du président du conseil d'administration ou du président de la Société.

«26. Nul contrat visant l'achat d'équipements, de matériel, de fournitures ou de services d'une valeur inférieure à \$150 000 ne pourra être conclu sans l'autorisation personnelle ou déléguée du président du conseil d'administration ou du président de la Société.

#### «CONTRATS DE CONSTRUCTION

«31. (1) En l'absence d'une dérogation décidée par le conseil d'administration, hormis cas d'urgence, aucune construction devant entraîner une dépense supérieure à \$25 000 ne sera entreprise, chaque fois qu'il sera possible d'obtenir des soumissions concurrentielles par voie d'adjudication, avant qu'aient été reçues, sous pli cacheté, les réponses à un appel d'offres.

«(2) Il pourra également être procédé par voie d'adjudication dans le cas des contrats de construction devant entraîner une dépense maximale de \$25 000.

#### «TRANSACTIONS DIVERSES

«36. (1) Nulle transaction impliquant le transfert d'une somme égale ou supérieure à \$150 000 ou ayant une valeur du même ordre ne sera effectuée sans l'approbation du président du conseil d'administration et des directeurs du conseil d'administration si elle s'assortit d'une garantie, d'une obligation, d'un achat, d'une vente, d'une location ou d'une dépense non spécifiquement prévue dans le présent document ou ne constituant pas une transaction aux termes de l'article 40 ci-dessous, et tout contrat y afférent sera authentifié par sceau.

«(2) Nulle transaction de même nature que celles dont il est question dans le paragraphe (1) ci-dessus mais qui implique le transfert d'une somme inférieure à \$150 000 ou qui a une valeur de même ordre ne sera effectuée sans l'approbation du président du conseil d'administration, du président de la Société ou de toute(s) autre(s) personne(s) désignée(s) par l'un ou l'autre d'entre eux.»

Attendu qu'en 25(2) ci-dessus, il convient de mettre, sur le plan de la signification, «services» sur le même plan que les biens de fonctionnement précédant ce terme, il est difficile de comprendre l'argument quelquefois avancé au cours des audiences et selon lequel la location des locaux retenus au Sunset Crest (Barbade) se serait effectuée dans le cadre des affaires courantes et échapperait de ce fait à l'obligation d'approbation par le conseil d'administration. En fait, la question du Sunset Crest tombe sous le coup de l'article 36 ci-dessus et nécessitait dès le départ l'approbation du conseil.

Le vice-président aux Finances a témoigné à l'audience que Touche, Ross & Co., à l'époque vérificateurs aux comptes d'Air Canada, avaient recommandé une révision en hausse du pouvoir d'approbation du président du conseil d'administration en matière de dépenses, de \$150 000 à \$500 000, en arguant du fait qu'à leur sens, le plafond en vigueur était par trop restrictif eu égard à la nature des activités de la Société. Reste que rien n'a cependant été fait pour modifier les statuts de la Société dans ce domaine.

## II) Le Guide 300—Budget et administration financière

Le chapitre 8 du Guide 300 de la société énonce la marche à suivre dans le cadre du système d'autorisation de dépense, dont la section H du présent chapitre donne un bref aperçu. Parmi les plus importantes modalités, notons les suivantes:

«2.11 *Provenance des crédits affectés aux projets d'acquisition de biens-fonds et d'équipements extra-budgétaires*: les crédits nécessaires à une acquisition que ne prévoit pas expressément le budget approuvé peuvent être obtenus de trois façons:

- «(1) par inscription du numéro du poste budgétaire assigné à la catégorie 2810, «Dispositions relatives aux acquisitions d'une valeur inférieure à \$25 000».
- «(2) par recommandation de l'acquisition adressée au représentant des services budgétaires de la direction, au bureau du premier adjoint.
- «(3) par présentation, en cas de manque de disponibilités dans le cadre du budget de la direction (quelle que soit la catégorie), d'une demande d'imputation aux fonds complémentaires de la catégorie ou aux crédits alloués au directeur de la planification financière; l'autorisation de dépense doit dans ce cas obligatoirement faire apparaître la mention «demande de crédits» dans la colonne «poste budgétaire» et être transmise au vice-président aux Finances.

«REMARQUES: Si l'approbation du projet devait entraîner pour la Société:

«—une dépense TOTALE dépassant le TOTAL du budget approuvé

«—une dépense TOTALE dépassant d'environ 20% le budget approuvé pour la principale catégorie concernée,

«il pourra être demandé à la direction concernée de procéder à un réexamen de la question de la nécessité de l'acquisition qui, s'il se solde par une conformation, pourra nécessiter une révision du budget des biens-fonds et équipements avant que l'autorisation de dépense puisse être approuvée.

2.12 *Provenance des crédits affectés aux projets d'exploitation extra-budgétaires*: Les crédits nécessaires à un projet d'exploitation que ne prévoit pas expressément le budget approuvé peuvent être obtenus de trois façons

1. Par le prélèvement de certains crédits affectés à des projets déjà approuvés ou grâce à un surplus budgétaire «net» du budget total approuvé des crédits du centre budgétaire intéressé. L'autorisation de dépense doit indiquer clairement la provenance des crédits.
2. Si l'on ne peut débloquer suffisamment de la façon précisée à l'article 1 ci-dessus, l'autorisation de dépense pertinente doit alors être transmise au vice-président de la Direction avec une demande d'affectation de crédits. Si le vice-président est en mesure d'assurer le prélèvement de crédits affectés ailleurs ou de crédits en surplus provenant d'un autre centre budgétaire de

la Direction, il faut alors clairement indiquer tous les détails de la provenance des crédits avant l'approbation.

3. Si l'on ne peut prélever des crédits approuvés dans le budget de la direction pour supporter les dépenses du projet extra-budgétaire, le vice-président peut encore approuver l'autorisation de dépense si la somme en question est inférieure à 50% du plafond qu'il est habilité à approuver pour les projets spéciaux (et approuvés) ressortissant aux dépenses d'exploitation. (Voir section 4.) Si la somme est supérieure à 50% de celle qu'il est autorisé à approuver, l'autorisation de dépense doit être transmise au vice-président (Finances), qui la soumet à l'approbation du président du Conseil et du président.

2.13 *Approbation de dépassement ou de non-utilisation de crédits pour les projets d'acquisition de biens-fonds et d'équipements.*

1. L'affectation de crédits supplémentaires pour les projets d'acquisition de biens-fonds et d'équipements est approuvée sans autre forme de procès lorsque:
  - a) lesdits crédits ne dépassent pas \$500
  - b) lesdits crédits dépassent \$500 mais sont inférieurs à \$50 000, à condition que la somme n'excède pas 10% du coût total du projet approuvé et que les crédits nécessaires pour supporter les dépenses supplémentaires puissent être puisés à même le budget approuvé.
2. Lorsqu'il est nécessaire de présenter une autre autorisation de dépense en vue d'obtenir des crédits supplémentaires, le palier d'autorisation sera fonction du TOTAL COMBINÉ DE LA PREMIÈRE ET DE LA SECONDE AUTORISATION DE DÉPENSE. (Voir section 4.10)
3. Lorsque l'on prévoit qu'un projet d'envergure va se solder par une non-utilisation de crédits de \$100 000 ou plus, il faut immédiatement prévenir le directeur de la Planification financière, par le truchement d'une autorisation de dépense supplémentaire OU d'une lettre signée, afin de faciliter ladite planification. Si l'on choisit de procéder par lettre, on doit en envoyer un double à chaque personne dont la signature apparaît sur l'original de l'autorisation de dépense, ainsi qu'à toutes les autres personnes qui en possèdent une copie.
4. Sauf s'il s'agit de l'annulation d'un projet, les crédits non utilisés ou les crédits budgétaires en surplus, seront bloqués par la Direction des Finances et disponibles sur demande aux fins des projets extra-budgétaires ou nécessitant des crédits supplémentaires, une fois que les crédits de la Direction auront été épuisés.

2.14 *Approbation de dépassement ou de non-utilisation de crédits pour les projets d'exploitation:*

1. L'affectation de crédits supplémentaires pour les projets d'exploitation est approuvée sans autre forme de procès lorsque:
  - a) lesdits crédits ne dépassent pas \$500
  - b) lesdits crédits ne dépassent \$500, mais n'excèdent pas 10% du montant approuvé pour le projet et ne dépassent pas les limites de l'autorité déléguée à la Direction intéressée. (Voir section 4.10.)
2. Lorsqu'une seconde autorisation de dépense est nécessaire pour supporter les dépenses supplémentaires, le palier d'autorisation

sera fonction du TOTAL COMBINÉ de la PREMIÈRE et de la SECONDE AUTORISATION DE DÉPENSE. (Voir section 4.10.)

3. Les crédits non utilisés (en surplus) des projets d'exploitation menés à bien continueront de faire partie du budget des dépenses courantes de la Direction intéressée, à moins d'être supprimés lors d'une refonte du budget. Les crédits non utilisés d'un projet terminé et approuvé à titre de «projet extra-budgétaire» (c.-à-d. que l'on ne peut prélever les crédits à même le budget approuvé) cesseront automatiquement d'être bloqués une fois le projet complété.

4.11 *Autorisation de dépense relevant du conseil d'administration seulement:* Toute demande (à l'exception des dépenses d'exploitation normales comme le carburant, l'huile, les pièces de rechange etc.) de plus de \$150 000, en vue d'un seul achat quelle que soit l'approbation budgétaire (biens-fonds et équipements ou projets d'exploitation).

4.12 *Délégation de pouvoirs par le président du conseil d'administration et le président:* Exception faite des grosses dépenses, réservées à l'étude définitive du conseil d'administration, le président du Conseil et le président de la Société détiennent l'autorité suprême quant aux dépenses de la Société. Certains de ces pouvoirs ont été délégués à certains adjoints principaux en raison du type de dépenses et de l'importance des sommes par rapport aux activités des Directions. Les points qui suivent donnent les détails de ces délégations de pouvoir; certaines restrictions bien précises portant sur les projets extra-budgétaires constituent l'exception à la règle.

1. *Projets spéciaux d'acquisition de biens-fonds et équipements et projets spéciaux d'exploitation*

- a) Les adjoints du président du conseil d'administration et du président de la Société (tous les directeurs) peuvent approuver toutes les autorisations de dépense (biens-fonds et équipements et projets d'exploitations) de moins de \$50 000, à condition que les crédits puissent être puisés à même le budget approuvé approprié de leur Direction.

- b) Si les crédits nécessaires ne sont pas disponibles, toute autorisation de dépense de plus de \$25 000 doit être transmise au vice-président (Finance) pour approbation de financement, avant l'approbation finale.

2. *Délégation de pouvoirs en l'absence du président du conseil d'administration et du président de la Société:* le vice-président (Finances) est habilité à signer en leur nom les autorisations de dépense, lorsqu'ils sont absents pour des périodes de cinq jours ouvrables ou plus, et ce, en tout temps.

REMARQUE 1: Le principe de délégation susmentionné prévoit que toutes les autorisations de dépense de \$50 000 ou plus (indépendamment de la teneur des biens-fonds et équipements ou du projet d'exploitation) doivent être transmises au président du conseil d'administration et au président de la Société pour approbation finale.

REMARQUE 2: Lorsqu'une autorisation de dépense porte sur l'acquisition de «services extérieurs» pour accomplir un travail effectué normalement par une autre Direction, à titre de responsabilité fonctionnelle, la Direction intéressée doit s'assurer que l'autorisation de dépense porte la signature du vice-président de l'autre Direction intéressée.

Les limites monétaires susmentionnées ont été modifiées par une note de service du président du Conseil, comme nous le verrons dans la section III ci-dessous.

### III) *Délégation de signature*

Les règlements d'Air Canada ne prévoient pas d'autorisation de dépense à des niveaux inférieurs à celui du bureau du président. Cependant, les limites relatives à l'approbation des dépenses par d'autres personnes ont été établies et sont énoncées dans le Guide 300 d'Air Canada. Ces limites, toutefois, ont été modifiées par une note de service du président du Conseil, en date du 24 janvier 1974. Malheureusement, cette note n'a pas été insérée au Guide 300 lorsqu'il a été mis à jour en juillet 1974. Conséquemment, comme nous l'avons mentionné au chapitre 6, deux membres au moins des Directions Finances et Marketing ne connaissaient pas la véritable nature des règles applicables à la procédure d'autorisation de dépense pour le projet McGregor. Les limites actuelles peuvent être résumées comme suit:

- a) les vice-présidents chargés d'une région ou d'une direction sont habilités à approuver des dépenses allant jusqu'à \$50 000 et peuvent déléguer ce pouvoir à leur adjoint;
- b) le vice-président général et le vice-président au Marketing peuvent approuver les dépenses allant jusqu'à \$100 000;
- c) le président du Conseil peut donner son approbation jusqu'à concurrence de \$150 000;
- d) l'approbation du conseil d'administration est requise pour les autorisations de dépense de plus de \$150 000; et
- e) toutes les demandes de dépenses dépassant \$50 000 doivent d'abord être soumises à la Direction des Finances d'Air Canada pour étude et, s'il y a désaccord entre les Finances et la direction intéressée, la question doit être portée à l'attention du président du Conseil d'administration.

### IV) *Remarques*

On peut donc prouver, à partir de ce résumé, établi par les règlements et le Guide 300 d'Air Canada, qu'il existe de nombreuses déclarations contradictoires:

- (i) en ce qui a trait aux dépenses non prévues au budget, les règlements (énoncés à l'article 24(1) (b) ci-dessus) stipulent que si elles sont inférieures à \$150 000, mais dépassent l'affectation maximum de la catégorie pertinente, il faut l'approbation du Conseil d'administration. Cependant, l'article 2.11 du chapitre 8 du Guide (300 tel qu'il est mentionné ci-dessus) prévoit que l'approbation du conseil n'est pas nécessaire si l'excédent de l'affectation maximum n'est pas supérieur à 20%;

- (ii) lorsqu'on cherche à interpréter cette contradiction ou à comprendre les dispositions des règlements et du Guide 300 qui concernent les dépenses non prévues au budget, la confusion est encore plus grande si on lit l'article 4.12 du chapitre 8 du Guide 300. En effet, on y déclare que, si les crédits voulus ne sont pas disponibles dans le budget de la Direction, les dépenses de plus de \$25,000 (montant augmenté à \$50 000 par la lettre du président du Conseil, en date du 24 janvier 1974) doivent être soumises à l'approbation préalable du vice-président aux Finances. Par ailleurs les règlements ne font pas mention de la procédure à suivre dans ces cas.

On peut donc conclure qu'il est vraiment difficile d'interpréter l'ensemble des règles, parfois confuses et contradictoires, auxquelles doit se plier le personnel de la société lorsqu'il s'agit d'approuver des immobilisations et des dépenses de fonctionnement. Par conséquent, l'efficacité des règlements et des articles du Guide 300 susmentionnés, lesquels sont censés assujettir la procédure d'approbation à un contrôle financier, peut être contestée.

### C. *Le Contentieux*

Le Contentieux est actuellement une direction générale relevant de la sphère présidentielle, et son chef, M. MacPherson, est comptable à M. Vaughan. Aux termes de l'article 44 du règlement 1, ce service est tenu d'approuver la forme de tout document avant sa signature. Comme nous le verrons dans l'affaire McGregor, exposée en détail au chapitre 6 ci-dessous, les trois lettres d'entente signées au nom de la Société par le vice-président au Marketing, n'ont pas été soumises au Contentieux. Pour ce qui est des baux de la Barbade, dont les détails figurent au chapitre 7, ils ont effectivement fait l'objet d'un examen et de négociations par le Contentieux qui a aussi joué un rôle consultatif, mais celui-ci n'a apparemment pas été consulté en ce qui a trait à la procédure d'approbation, y compris l'autorisation du conseil d'administration. Comme nous le verrons également au chapitre 9, le Contentieux n'a pas été consulté non plus sur l'interprétation de la documentation à l'appui de l'achat par M. Yves Ménard, alors vice-président au Marketing, d'un chalet ou d'une villa à la personne avec qui Air Canada, au même moment, négociait la conclusion des importants baux de la Barbade.

Pour ce qui est de l'établissement, de l'organisation et de l'exploitation des filiales et sociétés affiliées, dont les chapitres 8 et 10 ci-dessous traitent de façon assez détaillée, le Contentieux semble avoir joué des rôles d'importance variée. La politique générale de la Société en tant que maison-mère, ainsi que les répercussions de cette politique sur les rapports entre la société et les actionnaires ne semble pas avoir été soumise au Contentieux dans le cas de la formation des sociétés affiliées mentionnées ailleurs dans le présent document.

Le chapitre 13 porte sur la question de l'institution du Contentieux à titre de mécanisme de contrôle au sein de la société et de son utilisation, non seulement pour approuver la forme des contrats, ententes et autres documents de la société, mais aussi comme conseiller sur les questions de pouvoirs statutaires, de réglementation, de pouvoir de signature et de procédure

d'approbation, et comme intermédiaire en ce qui concerne les rapports entre la société et les organismes de réglementation avec lesquels elle doit inévitablement traiter.

#### D. *Conseil de direction*

Depuis juin 1971, un comité de gestion composé de onze membres fonctionne officiellement sous le titre de Conseil de direction. Ce titre s'applique habituellement au comité exécutif d'un conseil d'administration dont tous les membres sont eux-mêmes des administrateurs. Or, ce n'est pas le cas à Air Canada. Le seul administrateur membre de ce comité est le président du Conseil. Les autres membres sont: le secrétaire général et les cadres supérieurs qui sont directement comptables au président du conseil, soit le président, le vice-président général aux Services techniques, le vice-président général aux Ventes et Services, le directeur de la Planification générale et les vice-présidents suivants: Finances, Personnel et Perfectionnement de l'Organisation, Marketing, Informatique et Affaires publiques.

Le Comité, qui se réunit tous les vendredis, avait, à l'ouverture de nos travaux tenu cent quatre-vingt-huit séances dont chacune avait fait l'objet d'un procès-verbal de délibération. Dans l'optique de ses créateurs, cette instance devait être chargée d'un rôle consultatif faisant appel à l'étude, à la révision et à l'élaboration d'une position vis-à-vis des grandes orientations et des principaux problèmes d'exploitation de la Société. Chacun des membres du comité présente à chaque réunion un résumé des principaux événements survenus au cours de la semaine dans son service et, une fois par mois, il analyse la situation financière et le fonctionnement des activités du mois précédent. Le Comité semble d'abord avoir été créé pour permettre la discussion des problèmes actuels et ainsi aider le président du Conseil ainsi que les autres membres du comité à prendre des décisions. Il permet également à la haute direction de se tenir au fait des activités hebdomadaires de chacun des services. Si la haute direction de la compagnie aérienne veut travailler en équipe, c'est au niveau du Conseil de direction que le travail doit être défini.

Étant, à chaque semaine, pour la haute direction, un lieu d'échange des points de vue et de discussion en profondeur de certains problèmes, le comité devrait par le fait même constituer un moyen de contrôle financier efficace. Il semble donc très étonnant qu'il n'ait discuté à aucun moment ni de la transaction McGregor ni des baux de Sunset Crest, à la Barbade, et qu'aucune mention n'apparaisse dans ses procès-verbaux. Bien que M. Ménard se souvienne que l'on ait discuté des niveaux d'occupation du Sunset Crest lors de ses réunions, tant le président du Conseil que le président, le vice-président aux finances et le vice-président général des ventes et services, ont témoigné que ni l'un ni l'autre de ces sujets n'avait fait l'objet d'un examen particulier lors de leurs réunions. Par conséquent, le comité tel qu'il fonctionne actuellement, ne constitue manifestement pas un moyen de contrôle financier.

Le chapitre 7 du présent rapport, dans lequel on traite des propriétés Sunset Crest, démontre sans l'ombre d'un doute que bien que les difficultés

financières reliées aux condominiums, aux appartements et aux villas Sunset Crest soient apparues dès mars 1974, aucune n'a encore été résolue à ce jour. Plusieurs membres du Conseil de direction étaient au courant de ces problèmes dès mai 1974, mais pourtant, personne n'a cru bon de les soumettre au Conseil pour que l'on solutionne, en tout ou en partie, la question de la régularité des déficits.

### E. *Le comité de vérification*

Air Canada n'est pas légalement tenu d'avoir un comité de vérification, mais à la suite de nombreuses délibérations à ce sujet aux réunions de la Société, particulièrement vers la fin de 1974, le Conseil de direction en a voté la création le 25 février 1975. Le comité qui se compose du président du Conseil, membre d'office, de trois directeurs et du vice-président aux finances, a été constitué dans le but d'étudier les états financiers annuels de la Société avant qu'ils ne soient soumis au conseil d'administration et d'examiner les questions relatives à la vérification interne et externe des comptes de la Société et toute autre question financière que le comité juge bon de traiter. Un représentant des vérificateurs externes de la Société est autorisé à assister aux réunions, qui peuvent être convoquées à la demande des vérificateurs externes ou du vice-président aux finances.

Au moment où l'enquête a débuté, deux réunions avaient eu lieu. A la première, tenue le 3 mars 1975, on a étudié les états financiers d'Air Canada pour l'année 1974 avec les vérificateurs externes et le comité a décidé de les recommander à l'approbation du conseil d'administration. A la deuxième, tenue le 29 avril 1975, on a examiné le mémoire sur la vérification des comptes de 1974 présenté par les vérificateurs externes, on a étudié l'autorisation de dépense de \$145 000 pour Venturex relative aux services d'accueil au sol (traité en détail au chapitre 8) et on a demandé que le rapport justifiant cette dépense soit présenté. Le rapport des services de vérification sur l'autorisation de dépense de *McGregor Travel* était disponible, mais le comité n'en a pas discuté parce que l'on avait déjà institué la Commission.

On doit reconnaître le mérite de la Société d'avoir mis en place ce nouveau mécanisme de contrôle financier même si la loi ne l'exigeait pas. Le secrétaire de la Société a préparé un mémoire de cinq pages en expliquant les raisons, qu'il a fait porter à l'ordre du jour de la réunion du 25 février 1975 du conseil d'administration (article 5). Bien que le comité n'ait pas encore pu entamer véritablement ses travaux, rien ne nous permet de croire que les avantages que l'on pourra en retirer, ne seront pas atteints puisque, selon le mémoire, le comité devait permettre: d'améliorer la connaissance et la compréhension que les membres du conseil d'administration ont des états financiers et autres renseignements de même ordre, ainsi que de la nature et de la portée du rôle des vérificateurs des actionnaires; d'assurer chez les membres du comité, une meilleure connaissance des systèmes de vérification et de contrôle internes, sur lesquels repose la validité des renseignements financiers, ainsi que des mesures prises par la direction pour maintenir et améliorer ces systèmes; de garantir aux vérificateurs externes une autonomie plus grande

envers la direction, assurant ainsi aux membres du conseil d'administration un contrôle plus complet; aux vérificateurs externes de mieux comprendre et connaître les rouages de la Société; d'assurer une plus grande autorité à la Direction des finances lorsqu'elle doit apporter certaines améliorations; enfin, de protéger plus efficacement les intérêts des actionnaires et des membres du conseil d'administration.

#### F. *Le comité consultatif des filiales et des compagnies affiliées*

Créé par l'adoption d'une résolution du conseil d'administration en date du 26 novembre 1974, le comité forme un sous-comité du conseil d'administration et est chargé d'évaluer quelle autorité le conseil doit exercer sur les activités de ses filiales et des compagnies affiliées. Il se compose du président et de trois directeurs.

Le comité a été formé pour deux raisons: à cause des nombreuses questions posées par un des directeurs en ce qui regarde les activités connexes de la Société et suite à un rapport présenté aux membres du conseil d'administration sur les investissements que la Société a faits dans des filiales et compagnies affiliées.

Le procès-verbal de la réunion du conseil d'administration tenue le 29 janvier 1974, au cours de laquelle le vice-président aux finances a analysé la situation financière de l'année 1973 et les perspectives pour 1974, mentionne, en réponse à une question d'un des membres du conseil:

«Il est remarqué:

qu'un rapport portant sur la participation de la Société, soit sous la forme d'investissements soit d'une autre façon, aux opérations et activités des filiales, sera présenté aux membres à la réunion du mois de février.»

En fait, ledit rapport n'a été présenté qu'à la réunion du 30 avril 1974. Préparé par les services de développement de l'entreprise et des finances, la brochure, intitulée «Sur la diversification de la stratégie des activités des filiales et compagnies affiliées», expose la politique de diversification en ce qui concerne les services de passagers, le transport des marchandises, et d'autres services connexes offerts à l'industrie. On y retrouve les noms des huit filiales et compagnies affiliées et un résumé de leurs activités, de leur structure et de leurs bilans financiers. Elle fait également état des rapports financiers codifiés de la Société pour l'année 1973 concernant son programme de diversification. Ce rapport est étudié plus en détail au chapitre 10 du présent rapport.

En passant, il est intéressant de souligner que le rapport ne fait aucune allusion aux locations de la *Sunset Crest* (Barbade), que ce soit dans la description des opérations de Venturex Ltée ou dans le rapport sur la stratégie de la diversification de la Société. A ce jour, les locations de la *Sunset Crest* n'ont pas été soumises à l'approbation du Conseil d'administration.

La nécessité d'une certaine surveillance, d'un certain contrôle sur les filiales et sociétés affiliées aurait dû sauter aux yeux de la direction de la compagnie dès l'adoption de la procédure d'acquisition des filiales et sociétés affiliées par l'entremise des Chemins de fer nationaux du Canada. Dans un

mémoire présenté au président du Conseil, M. Orser, alors vice-président (Finances), soulignait avec force les lacunes dans le contrôle des filiales et proposait des solutions. A cet effet également, M. Cochrane, vice-président (Finances) actuel, présentait au président un mémoire en date du 11 octobre 1973. En janvier 1974, un membre du Conseil d'administration appelait le président au téléphone (il en est question au chapitre 6) pour inciter une fois de plus la direction à trouver des formules pour contrôler les activités des filiales. Cette démarche, ainsi que les discussions lancées par l'auteur du présent rapport et les autres administrateurs qui ont assisté à la réunion du 29 janvier 1974, ont donné lieu à la préparation d'études déposées à la réunion du Conseil du 30 avril 1974 et mises à jour par la suite en 1975.

Il ressort de ce bref résumé que la Société n'a pas su satisfaire avant novembre 1974 à l'évident besoin d'organisation qui s'était fait jour à tout le moins au début de 1973. Entretemps, la Compagnie, comme nous le verrons au chapitre 7, était exposée aux risques des obligations contractées par les administrateurs des filiales qui échappaient aux contraintes que pouvait faire porter sur eux leur qualité d'employés d'Air Canada. Certains représentants de la Compagnie ont fait valoir à certaines reprises pendant les audiences que ce risque n'en était pas un, puisque toutes les opérations des filiales d'Air Canada étaient financées avec les fonds de cette dernière. Une telle attitude laisse entendre qu'à la limite Air Canada pourrait refuser d'assumer les obligations de ses filiales en laissant toute filiale qui aurait contracté une obligation non autorisée déroger à ses engagements et, peut-on supposer, faire faillite. Cette excuse, cette explication, ne justifie en rien l'absence de contrôle prospectif et délibéré des filiales par leurs dirigeants et leur personnel de la même façon que des mécanismes de contrôle ont été systématiquement appliqués à la Compagnie, à ses régions et directions.

Le rapport concernant la diversification de la stratégie des activités des filiales et sociétés affiliées a été en fait déposé à la réunion du Conseil d'administration qui a eu lieu le 30 avril 1974; les administrateurs y furent invités à faire part de leurs commentaires à la prochaine réunion du Conseil d'administration. Tout de suite après ce dépôt, la question du renouvellement des locations de la *Sunset Crest* (Barbade) a été mise sur le tapis et le renouvellement fut autorisé ou approuvé. Cependant, après discussion, le procès-verbal rapporte: «relativement au présent article et à l'article précédent, il est noté que des recommandations seront faites au Conseil à l'occasion d'une réunion ultérieure quant à l'autorité que les administrateurs devraient exercer sur les activités des filiales et sociétés affiliées et, dans le contexte des propositions de modifications du Règlement n° 1, sur les affaires de la Société à la lumière de sa portée et de sa complexité actuelles».

Le rapport sur la diversification a fait l'objet d'une étude détaillée à l'occasion de la réunion du Conseil d'administration qui a eu lieu le 25 juin 1974, mais aucune mesure précise n'en a résulté. Toutefois, il est évident que ce Comité a été établi en novembre 1974 à la suite du rapport sur la diversification et de la discussion de son contenu par les administrateurs.

Le Comité s'est réuni deux fois avant que la Commission ne fasse l'examen de ses travaux. A la première réunion, tenue le 5 mars 1975, il a

adopté ses statuts et son objectif général, qui serait de servir de lien entre le Conseil d'administration d'Air Canada et les conseils d'administration et la direction des filiales et sociétés affiliées. Il considéra également les difficultés financières de Venturex Ltée et décida de faire au Conseil d'administration d'Air Canada une recommandation qui fut approuvée à l'article 1716 du procès-verbal du 25 mars 1975 à l'occasion de l'approbation des frais totalisant \$1 134 000 engagés par Venturex (cette question est traitée plus en détail au chapitre 8).

A la même réunion, le Comité, toujours à propos des locations de la *Sunset Crest* (Barbade), s'est demandé si les agents d'Air Canada qui sont aussi administrateurs d'une filiale devraient être habilités à engager financièrement cette filiale pour une somme dépassant \$150 000 sans avoir reçu l'approbation préalable du Conseil d'administration d'Air Canada. Étant donné qu'en pareil cas Air Canada serait en fin de compte responsable de l'engagement financier, le Comité a jugé que les administrateurs des filiales ne devaient pas avoir plus de pouvoirs qu'ils n'en auraient normalement comme cadres d'Air Canada.

Le rapport sur la diversification du 30 avril 1974 a été mis à jour au 25 mars 1975 par les services de Développement de l'entreprise et des Finances et comprend les chiffres de l'année financière 1974. A sa réunion du 28 mai 1975, le Comité a étudié le rapport ainsi mis à jour pour déterminer que:

- «(i) Même s'il était entendu que certaines activités d'une filiale ou d'une société affiliée pouvaient ne pas être rentables en soi mais être quand même profitables pour la maison-mère, le Conseil d'administration d'Air Canada devrait s'en assurer à partir de données confirmées.»

A ce propos, on doit se rappeler que la Compagnie a fait valoir devant la Commission qu'il ne faudrait pas interpréter comme un déficit les pertes attribuables aux locations de la *Sunset Crest* (Barbade), mais plutôt comme des dépenses faites au titre de la publicité et de la promotion de l'itinéraire de la Barbade et, en second lieu, que les pertes au titre du logement des voyageurs devraient être déduites des bénéfices réalisés par la suite en raison de la vente d'un plus grand nombre de billets pour les vols réguliers. Toutefois, un examen de la situation financière révèle que le montant de la recette brute, obtenue pour la période en question grâce aux voyageurs qui logeaient au *Sunset Crest* a été inférieure aux pertes accusées par les services de logement. De plus, même si cette situation financière difficile ne s'était pas avérée, le fait de porter au compte de la publicité les pertes subies constitue à tout le moins la preuve d'une affectation non planifiée, non coordonnée et probablement disproportionnée des ressources publicitaires de la Compagnie, comme nous le verrons au chapitre 7.

Lors de sa réunion du 28 mai 1975, le Comité a en outre décidé:

- «(ii) de poursuivre l'étude de la proposition voulant que les postes laissés vacants au sein des conseils d'administration de Venturex Ltée, Allied Innkeepers (Bermuda) Limited et CANAP Distribution Ltée par la démission de M. Ménard soient comblés par un ou plusieurs membres du conseil d'administration d'Air Canada;
- (iii) de rappeler au conseil d'administration d'Air Canada qu'il est de plus en plus urgent de modifier la charte de la Société afin de pouvoir se lancer dans des activités touristiques connexes aux

voyages sans avoir à demander l'aide de la maison mère en occurrence les Chemins de fer nationaux du Canada, et que tout doit être mis en œuvre pour la préparation d'une loi pertinente s'inscrivant dans le cadre de la politique déjà approuvée par le Cabinet en 1972.»

Il est nécessaire de pouvoir contrôler plus étroitement que par le passé les opérations des filiales d'Air Canada et de ses sociétés affiliées. En particulier, aucun cadre d'une filiale ou d'une société affiliée ne devrait être en mesure de créer à cette société une obligation dépassant le champ de la compétence qu'il possède à titre de dirigeant d'Air Canada. En outre, le conseil d'administration d'une filiale ou d'une société affiliée ne devrait pas être habilité à autoriser l'engagement d'une somme dépassant \$150 000 sans que cette mesure soit également approuvée par le conseil d'administration d'Air Canada. Sur ces questions, notre opinion coïncide avec les vues exprimées dans le compte rendu du Comité consultatif.

Il appert que depuis sa création, d'ailleurs relativement récente, ce Comité a fait des progrès considérables vers l'établissement d'un système de contrôle financier plus sévère, en ce qui a trait aux filiales. Il semble conscient de ses responsabilités et cherche avec détermination des solutions viables. Nous croyons que sa création constitue une étape importante vers l'amélioration du système de contrôle financier.

#### G. *Comité de Direction*

Le président du conseil d'administration a récemment institué un Comité de Direction. Il y siège lui-même, les autres membres étant: le président, les dix-sept vice-présidents, le chef du contentieux, le secrétaire de la Société et les directeurs de l'exploitation du marché, du service en vol, de l'exploitation du produit et de la planification générale.

Le Comité, qui se réunit deux ou trois fois l'an, a pour but de se faire une idée assez précise des questions opérationnelles. On conserve les comptes rendus officiels des réunions, mais la principale fonction du Comité est de recueillir des renseignements et d'entendre toutes les plaintes concernant les divers aspects des opérations aériennes.

#### H. *La Direction d'Air Canada*

L'organigramme de la Direction d'Air Canada a été remis à la Commission et figure à l'annexe B du présent rapport. Comme on peut le constater, le président du conseil d'administration est également directeur général de la Société. Le deuxième niveau de gestion lui fait directement rapport et regroupe le président, les vice-présidents des ventes et services et des services techniques, les vice-présidents du personnel et du perfectionnement de l'organisation, des services d'informatique, des finances, du marketing et des affaires publiques et le directeur de la planification générale. Le chef du contentieux, le secrétaire de la société, le directeur du développement de l'entreprise et le directeur des contrats de matériel volant relèvent du président et les cinq vice-présidents régionaux et le directeur du service en vol du

vice-président général des ventes et services. Les vice-présidents de la maintenance, des opérations aériennes et des achats et installations font rapport au vice-président général des services techniques.

### *Le président du conseil d'administration*

L'article 13 des règlements intérieurs de la Société prévoit que «le président du conseil d'administration doit être le directeur général de la Société, et, sous réserve de la direction du conseil d'administration, doit gérer et contrôler toutes les opérations de la Société». Ses fonctions sont résumées dans une pièce remise à la Commission et citées ultérieurement. Il lui incombe d'agir en qualité de président du conseil d'administration, d'élaborer la politique générale et de la soumettre au conseil, d'assumer la planification et l'élaboration des programmes à long terme de la Société, de s'occuper des relations publiques, du financement de la Société et des rapports avec le Parlement et le gouvernement fédéral.

Il est membre et président du conseil de direction, du Comité de l'ordre du jour du conseil d'administration et membre d'office du Comité de vérification. Il ne fait pas partie du Comité consultatif des filiales et des participations. La preuve déposée devant la Commission atteste qu'il est quotidiennement en contact au moins avec tous les administrateurs qui lui sont directement comptables.

### *Le président*

La section 12 des statuts stipule que la Société doit avoir un président mais à aucun moment, on n'y précise ses fonctions et responsabilités, sauf à la section 15, qui est une section polyvalente, dans laquelle il est dit que d'autres cadres de la Société exécuteront les fonctions qui sont habituellement de leur ressort ou qui peuvent être déterminées de temps à autre par le président du Conseil ou par le conseil d'administration.

Les fonctions de M. John Baldwin, qui, jusqu'en décembre 1973, occupait le poste de président, ont été énoncées dans le mémoire en date du 22 novembre 1968 dans lequel étaient définies comme suit les fonctions attribuées respectivement au président du Conseil d'administration et au président:

#### RÉPARTITION DES FONCTIONS

Le président du Conseil d'administration et président directeur général

- 1) est président du Conseil d'administration et Directeur général de la société;
- 2) élabore la politique d'ensemble qui sera étudiée par le conseil d'administration;
- 3) est chargé de la planification et de la programmation à long terme;
- 4) est responsable du service des relations publiques;
- 5) est responsable de la bonne marche financière;

- 6) assure la liaison avec le Parlement et le gouvernement eu égard à ces questions.

Le président

- 1) est vice-président du Conseil d'administration;
- 2) est comptable au président du Conseil et, par son intermédiaire, au Conseil d'administration, de la gestion des activités courantes en fonction des lignes de conduite et des procédures établies par le Conseil; est président du comité de gestion des activités courantes de la société.
- 3) assure la communication avec les organismes gouvernementaux sur les questions d'administration et de politique relevant de son domaine de compétence.
- 4) accomplit toutes autres fonctions que le président du Conseil peut lui assigner.

\*\*\*\*\*

Le 22 novembre 1968

Depuis la nomination de M. Vaughan au poste de président, ses fonctions n'ont pas été définies par le président du Conseil d'administration ni par un amendement au statut n° 1. Par conséquent, le président ne semble occuper aucune fonction officielle précise dans l'organigramme de la Société et il n'est pas membre du Conseil d'administration.

En ce qui concerne les autres dirigeants de la Société il semble, comme on le mentionne à la section 12 des Statuts ci-dessus, que ni le président du Conseil ni le Conseil d'administration n'aient clairement indiqué les fonctions qu'ils exercent. Dans certains cas, la Commission a pu déterminer leurs fonctions en analysant les responsabilités de chacun au sein de leurs divisions et de leurs Directions, par exemple les tableaux de responsabilité linéaire touchant à la «fonction financière». Il semble qu'il s'agisse d'un défaut d'organisation qui se traduit par une lacune au niveau du contrôle de la qualité et de la responsabilité, notamment en ce qui concerne la fonction financière qui nous intéresse plus particulièrement. Cette question est discutée plus en détail au chapitre 12.

Comme on l'a déjà signalé, le chef du Contentieux, le secrétaire général, le directeur du développement de l'entreprise et le directeur des contrats de matériel volant sont comptables au président, qui, selon les témoignages est également responsable des acquisitions de la Société et de la diversification de l'entreprise. A ce titre, il est membre du Conseil d'administration et président d'Airtransit, membre du Conseil d'administration d'*Allied Innkeepers (Bermuda) Limited*, de *Canac Consultants Limited*, de *Matac Cargo Ltd./Matac Ltée* et de *Venturex* dont il est aussi président.

Il est également membre du Conseil de direction et du Comité consultatif des filiales et des compagnies affiliées.

### *Fonctions du vice-président aux finances*

C'est du vice-président aux finances que relèvent toutes les activités de la Direction des Finances: service de comptabilité, planification des bénéfices, planification financière, capitalisation, investissements, vérification des comptes, méthodes de comptabilité, taxation, prévisions budgétaires et rapports financiers et recherches en économie. Il est en outre chargé de l'évaluation financière des stratégies de la coordination des bénéfices annuels et de la planification financière et il collabore à l'élaboration des objectifs financiers des Directions et à la préparation définitive des budgets. Il fait également partie du Conseil de direction et, à ce titre, est comptable à la direction et au Conseil d'administration des réalisations des diverses Directions compte tenu de leurs objectifs et des résultats obtenus les années précédentes.

### *Fonctions du Trésorier de la Société*

Le trésorier de la Société gère le fonds de pension, fait certaines recommandations en matière d'investissements, administre les prêts bancaires de manière à pouvoir déterminer le crédit, se charge des investissements à court terme, s'occupe du financement à long terme avec le gouvernement fédéral, de lever des capitaux au sein de l'administration fédérale et à l'extérieur dirige les opérations de caisse générales de la société et la préparation du budget d'investissements et sollicite l'approbation du budget par le ministre des Transports. Le vice-président aux finances assume présentement ces fonctions.

### *Fonctions du directeur des services comptables*

Auparavant, le directeur des services comptables de la Société s'occupait de toutes les questions de comptabilité relatives à la Direction des Finances et, à ce titre, le directeur du centre de vérification de Winnipeg lui était comptable. Depuis 1974, ce dernier relève maintenant du vice-président aux finances. Le directeur des services comptables est présentement responsable de la planification financière, de l'élaboration et du contrôle du système de budget d'investissements et de dépenses, du système d'information de la gestion et de la projection des coûts. Il est également chargé de diriger les activités des services comptables de la Direction ou des diverses régions. En tant que planificateur de l'activité financière il s'occupe de toutes les activités de la direction en matière d'élaboration, de vérification et de contrôle des prévisions budgétaires.

Dans l'exercice de toutes les fonctions susmentionnées, le directeur des services comptables agit en qualité d'adjoint au vice-président (Finances).

### *I. Vérification interne*

Sous la gouverne du directeur (Service de vérification et de consultation financière), le groupe de la vérification interne est chargé de réaliser, à

l'échelle de toute la Compagnie, l'élaboration, la mise sur pied et la bonne marche des systèmes de contrôle financier et opérationnel devant protéger l'actif de la Compagnie. Par le biais de la vérification interne également, des ressources financières, analytiques et consultatives sont mises à la disposition des directions et régions afin d'aider ces dernières à prendre des décisions en faisant l'analyse de propositions, en équilibrant dépenses et profits et en remplissant un rôle éducatif auprès de la Direction des Finances. Les programmes de vérification réalisés afin d'atteindre les objectifs ci-haut mentionnés sont bien documentés et soigneusement rodés au niveau de la Direction des Ventes et des Services.

En plus, il incombe à ce groupe d'intégrer les travaux de vérification avec ceux des vérificateurs externes afin d'assurer que les livres et registres de la Compagnie sont bien tenus et que les vérificateurs n'auront pas à refaire le travail.

#### *J. Responsabilité fonctionnelle des contrôleurs financiers de direction*

Les contrôleurs financiers de direction doivent en premier lieu rendre compte au vice-président de la direction. On dit qu'ils ont envers la Direction des Finances une responsabilité fonctionnelle consistant à mettre en application les méthodes de cette direction et à s'en remettre à elle pour tous les problèmes qui sont de son ressort. Les contrôleurs financiers de direction ont avec le directeur des services comptables des réunions trimestrielles où ils discutent de problèmes de comptabilité. Ils sont nommés par le vice-président de la direction, mais avec l'approbation du vice-président (Finances) qui a à cet égard un droit de veto. Ce dernier rencontre régulièrement les contrôleurs financiers de direction, mais au moins une de ces rencontres revêt un caractère officiel et est consacrée à l'examen de l'état des travaux. Au moins une fois par année également, le vice-président (Finances) s'entretient avec les vice-présidents de direction des faiblesses et des qualités des contrôleurs financiers de direction qui relèvent d'eux.

Un tableau destiné à la Commission et intitulé «Tableau de responsabilité linéaire—19 avril 1974» définit la responsabilité fonctionnelle des contrôleurs financiers de direction envers les Finances. Préparé par le Service de la Planification (Personnel et Perfectionnement de l'Organisation), ce tableau constituait le seul document auquel la Commission a pu se référer pendant les audiences où il a été question de cette responsabilité fonctionnelle. Sous la rubrique «Fonction des Finances», il est dit que le contrôleur financier de direction et de région doit:

- (i) mettre en application les lignes de conduite, plans, programmes et méthodes de la Compagnie en matière de finances;
- (ii) élaborer les programmes financiers des directions et régions dans le cadre des lignes de conduite, plans et méthodes de la Compagnie;

- (iii) donner des directives et des conseils fonctionnels aux cadres des directions et des régions;
- (iv) informer les services financiers de la Société sur l'efficacité de leurs lignes de conduite, programmes, plans et méthodes.

## K. *Systèmes de contrôle comptable*

Aux fins des descriptions suivantes des systèmes, la Commission considère que les systèmes de contrôle financier combinent à la fois le système de contrôle comptable interne et la vérification interne. Ces systèmes englobent généralement un plan d'organisation et des méthodes en rapport avec la protection de l'actif, la fiabilité des archives financières, l'efficacité opérationnelle et l'adhésion aux lignes de conduite émises par les cadres. Le plan global est un heureux mélange de ce qui précède. Les moyens classiques d'effectuer un contrôle interne approprié résident dans la définition des fonctions et responsabilités des différents niveaux de gestion, dans un système d'autorisation et d'approbation, et dans une répartition des attributions. Cette dernière implique que, dans l'exercice normal de ses fonctions, personne ne doit être placé dans une position lui permettant à la fois de commettre des erreurs ou irrégularités et de les dissimuler. Autrement dit, le système repose avant tout sur l'élimination des possibilités de dissimulation d'erreurs et d'irrégularités.

Un système de contrôle interne est en mesure de fournir une garantie acceptable, mais non pas absolue, que les objectifs seront atteints. Cette notion de garantie acceptable part du principe que les dépenses résultant d'un système de contrôle interne doivent être équilibrées par les profits qui en découleront et aussi, que les limites inhérentes à son instauration doivent être prises en considération au moment de l'évaluation de l'efficacité éventuelle d'un système de ce genre. Il peut résulter de l'application de la plupart des méthodes de contrôle des erreurs d'incompréhension des directives, des erreurs de jugement et de négligence ou autres attribuables à des facteurs d'ordre personnel. On peut, par collusion, contourner les méthodes de contrôle dont l'efficacité dépend de la division des tâches. De la même façon, les cadres peuvent tourner intentionnellement les méthodes de contrôle soit pour ce qui est de l'exécution et de l'enregistrement des opérations, soit encore pour ce qui est des prévisions et des jugements à porter.

### *Organisation*

Air Canada est une société très importante qui effectue des transactions dans un grand nombre d'établissements situés au Canada et à l'étranger. L'importance de ces établissements va de pair avec celle des transactions. La société comprend les départements fonctionnels suivants:

Marketing  
Finances  
Affaires publiques  
Planification générale  
Personnel et Perfectionnement de l'Organisation  
Informatique  
Services techniques  
Ventes et Services  
Cabinet du président.

Les fonctions et responsabilités, de même que les systèmes d'autorisation et d'approbation des directions et de l'organisation interne de chacune de ces dernières, à l'exception du secteur du président, sont généralement bien délimités, mais pas toujours bien documentés. Cependant, dans le cadre de l'organisation actuelle, on ne voit pas clairement le rôle joué par la Direction des Finances quant à l'examen de l'à-propos de telle ou telle dépense d'une direction.

## *Systemes*

### (i) Recettes

La comptabilisation des recettes n'a rien d'ordinaire dans le processus de comptabilité du secteur de l'aviation commerciale. En effet, tant que le passager n'a pas utilisé son billet, le produit de la vente de ce billet ne figure dans les livres de la compagnie aérienne qu'à titre de recette non encore acquise. Les recettes non encore gagnées sont portées au passif de la compagnie aérienne et à l'actif seulement au moment de l'usage des billets. Le procédé est complexe: il s'agit de comparer les billets utilisés (coupons de vol) et les billets vendus (coupons de vérification) de façon à savoir: a) si tous les billets utilisés ont bien été vendus et b) quel niveau de revenu doit être pris en considération. S'il est complexe, c'est que la tarification des lignes aériennes l'est également et que le nombre de transactions à opérer est important.

Comme la plupart des autres compagnies aériennes, Air Canada calcule mensuellement son revenu d'après le nombre de passagers sur certains itinéraires déterminés et en fonction du coût moyen du billet pour ceux-ci; ce chiffre moyen étant par ailleurs calculé par des méthodes statistiques objectives d'échantillonnage.

Air Canada compare par la suite les coupons d'envolée aux coupons de vérification, ce qui lui permet de déceler non seulement les problèmes relatifs aux billets «illicites» (utilisés, mais non vendus) mais également de comparer le revenu normal pour chaque itinéraire au revenu réel représenté par ce billet et de procéder aux corrections voulues. La plupart des compagnies aériennes n'effectuent pas cette vérification supplémentaire. Par conséquent, on peut au moins conclure qu'à cet égard, le système de comptabilité du revenu utilisé par Air Canada est plus perfectionné et témoigne d'une plus grande rigueur de contrôle de la moyenne des autres compagnies d'aviation.

Comme on le mentionne au chapitre 12 ci-dessous, notre enquête a révélé que pendant quelque temps et ce, jusqu'au début de 1974, Air Canada a

pratiqué une politique de réductions en vendant ses billets à un prix inférieur à leur valeur nominale. Après un bref examen des procédés informatiques courants du système de comptabilité des revenus, rien ne nous permettait de dire que l'on s'en servait pour accorder des rabais ou des ristournes clandestines aux agents de voyage ni, par exemple, que l'on s'abstenait systématiquement d'essayer de retrouver les usagers des billets «illicites». Toutefois, certains retards dans le traitement des billets de vol individuels étaient manifestes. Ils paraissaient être dus à un problème de relations industrielles au Centre comptable de Winnipeg plutôt qu'à des difficultés soutenues en matière de méthodes de comptabilité.

## (ii) Dépenses

Toutes les activités du service des finances relatives aux dépenses sont centralisées à Winnipeg. Les dépenses en investissements ou les dépenses spéciales de fonctionnement sont instaurées grâce à un système d'autorisation de dépense lequel est expliqué plus loin dans ce chapitre. Par ailleurs, le système d'autorisation de dépense n'est pas nécessaire pour les dépenses de fonctionnement courantes. L'approbation des factures afférentes à ces services relève de chaque division. Ainsi, toutes les factures approuvées, par autorisation de dépense ou non, sont envoyées par les bureaux de la Société à la section des dépenses à Winnipeg, qui les acquitte.

Une seule exception à cette règle: les dépenses inhabituelles qui sont de nature confidentielle ou qui doivent être acquittées immédiatement. Dans ce cas, les factures sont payées par chèque écrit à la main soit à Montréal soit à Winnipeg et les documents d'accompagnement ainsi que les copies de ces chèques sont envoyés à la section des dépenses, à Winnipeg, via des listes électroniques.

Les factures approuvées reçues à Winnipeg doivent porter le numéro du code du registre général, le numéro du code du fournisseur et éventuellement le numéro de référence d'autorisation de dépense. Si le fournisseur n'a pas de numéro de code, on lui en assigne un. Le surveillant aux comptes payables doit effectuer une enquête sur le fournisseur pour toutes les factures supérieures à \$1 000. Si le numéro de code du registre général correspond soit à des actifs immobilisés soit à d'autres dépenses de fonctionnement précises, par exemple les services de conseillers, la référence autorisation de dépense servira à localiser le dossier autorisation de dépense approprié qui permettra de s'assurer que la dépense a été approuvée.

Les factures envoyées à Winnipeg qui sont inférieures à \$3 000 seront acquittées si elles portent les signatures et de celui qui a reçu les fournitures ou les services et de celui qui a approuvé le paiement, ainsi qu'un code autorisé de compte. On ne procède à aucune vérification indépendante de ces signatures pour déterminer si l'autorisation de la société et les directives d'approbation ont été respectées. Un commis supérieur compétent évalue ultérieurement le bien-fondé des factures supérieures à \$3 000. Il peut contester toute facture inhabituelle et même faire enquête, mais il n'a pas à faire rapport à ses

supérieurs hiérarchiques sur la manière dont il a résolu les problèmes qu'il a lui-même soulevés.

Chaque facture est intégrée au système informatique des comptes payables qui émet ensuite un chèque informatique lequel est alors joint aux documents correspondants et envoyé.

### (iii) Système d'autorisation de dépense

Comme on le mentionne plus haut, tout cadre supérieur d'Air Canada qui désire effectuer une dépense en immeubles ou en équipement, en frais de location ou de consultation, doit obtenir un accord qui apparaîtra sur le formulaire autorisation de dépense.

Les autorisations spéciales de dépense faites par autorisation de dépense seront, en règle générale, limitées aux cas suivants:

1. rénovations ou modifications apportées à des édifices, équipements ou bureaux qui s'élèvent à plus de \$1 000;
2. honoraires de conseillers externes supérieurs à \$1 000;
3. écriteaux au coût de plus de \$1 000;
4. dépenses excédant \$1 000 qui sont classées comme dépenses de fonctionnement, mais qui sont effectuées à la suite de l'acquisition d'immeubles ou d'équipement (I et E), ou qui sont nécessaires à cette acquisition, par exemple, le transfert d'infrastructures;
5. location d'espaces et de terrains en ce qui concerne:
  - i) les équipements d'une valeur supérieure à \$1 000;
  - ii) les biens immobiliers évalués à plus de \$25 000 pour toute la durée du bail ou à un taux mensuel de location supérieur à \$500;
6. toute autre transaction assortie d'une garantie, d'une obligation, d'une location ou de «frais divers» qui est évaluée à un montant supérieur à \$25 000, sauf pour ce qui a trait aux opérations de vol quotidiennes (carburant, nourriture, pétrole, boissons, entretien, révisions, etc.);
7. entretien quotidien effectué par des employés de l'extérieur engagés à des taux supérieurs à \$75 000;
8. tout entretien spécial évalué à plus de \$1 000.

Des doubles des autorisations de dépense sont envoyés à Winnipeg et un double de toutes les autorisations de dépense approuvées, au chef de la Planification et de l'Administration de la Direction des Achats et des Installations, qui:

- a) élabore, à partir des données, des prévisions de dépenses en propriétés et en équipements à l'intention de la Direction des Finances;
- b) transmet les autorisations de dépense aux commis aux achats qui, eux, procèdent à l'achat en question.

De la même façon, au début de chaque mois, on prépare, à Winnipeg, un rapport concernant toutes les autorisations de dépense supérieures à \$25 000 qui ont été reçues le mois précédent. On soumet ce rapport, accompagné des

doubles de toutes les autorisations de dépense entre \$25 000 et \$50 000, au coordonnateur des systèmes de gestion des investissements, à Montréal, qui utilise les données pour:

- a) s'assurer qu'il a déjà correctement vérifié et évalué toutes les autorisations de dépense supérieures à \$50 000;
- b) déterminer si les autorisations de dépenses inférieures à \$50 000 ont été «dégonflées» pour éviter que la Direction des Finances ne les vérifie.

#### (iv) Contrôles budgétaires

Air Canada possède un système de contrôle budgétaire raisonnablement perfectionné, conçu de façon à pouvoir planifier et contrôler les opérations et les activités à venir. Les chapitres 11 et 13 traitent de l'utilisation de ce système par au moins une direction.

#### (v) Système planifié de budgétisation des programmes

Le chapitre 11 traite du système budgétaire d'Air Canada en général. Il serait donc utile maintenant de parler brièvement de la Direction du Marketing.

Élément constitutif du processus de planification du merchandising, le système planifié de budgétisation des programmes vise l'engagement et le contrôle des fonds relatifs à la publicité, la promotion des ventes, et les recettes par programme. C'est la Direction du Marketing qui assure l'administration du système, lequel a pour but de fournir l'information nécessaire à la gestion efficace et coordonnée des programmes de publicité et de promotion des ventes.

L'affectation des fonds aux programmes de merchandising relève de la Division du merchandising. La procédure se complète de façon à obtenir à temps pour la fin de l'année financière le total des dépenses de publicité et de promotion des ventes ainsi que des recettes possibles. La coordination et le financement des programmes servent à établir le budget final et détaillé par direction pour diviser le profil annuel en augmentations mensuelles.

La Direction du Marketing reçoit et approuve les comptes de dépenses de publicité et de promotion des ventes, et le contrôleur financier les vérifie pour s'assurer qu'ils correspondent aux programmes approuvés et qu'ils n'excèdent pas les montants prévus. Les comptes sont ensuite envoyés au centre comptable de Winnipeg qui les paie.

#### L. *Communications*

Ce chapitre démontre que les cadres supérieurs ont établi un certain nombre de systèmes de communication efficace et rapide, en principe. Si ces systèmes fonctionnaient bien, ils constitueraient un aspect important du système de contrôle financier. Nous concevons ces systèmes de la façon suivante:

- a) neuf des dirigeants relèvent directement du président du Conseil, lequel est en contact quotidien avec chacun;
- b) dix des dirigeants font partie du Conseil de direction et se réunissent chaque semaine en présence du président du Conseil pour discuter de tous les aspects des affaires de la Société. En outre, ils reçoivent chaque semaine du secrétaire des demandes concernant certains points à inscrire à l'ordre du jour des réunions du Conseil de direction;
- c) une fois par mois, le secrétaire écrit à vingt-trois cadres supérieurs pour les informer de la réunion mensuelle du conseil d'administration et leur demande de soumettre les points qu'ils veulent voir inscrire à l'ordre du jour;
- d) une bonne partie des cadres supérieurs prennent leurs repas ensemble dans des installations fournies en partie aux frais de la Société, dans une petite salle réservée aux cadres d'Air Canada au Reine-Élizabeth (Montréal).

Si toutes ces mesures perfectionnées fonctionnaient comme elles le devraient, le président du conseil d'administration serait constamment au fait de tout projet d'importance concernant la Société, particulièrement si ceux-ci sortent, à certains égards, du cadre normal des affaires de la Société ou si la haute direction n'y souscrit unanimement.

Il est cependant évident que ces systèmes ne fonctionnent pas. Prenons la location des locaux retenus au Sunset Crest par exemple, dont nous parlerons d'ailleurs plus en détail au chapitre 7 ci-après. Ce projet a été discuté pour la première fois en mars 1973. Une fois les ententes conclues, Venturex Ltée devant être le locataire, il a été décidé de céder les baux à Air Canada et de les affecter aux vols réguliers plutôt qu'aux vols nolisés; comme le prévoyait le plan original. Nous savons que cette décision a suscité beaucoup de controverses. Entre le 1<sup>er</sup> mai 1973 et l'entrée en vigueur du bail (mi-décembre 1973), de nombreuses personnes faisant partie de plusieurs directions de la société ont travaillé à la planification de l'utilisation de ces locaux dans le cadre du programme d'hiver 73-74 de la Société (voyages dans le Sud). De la mi-décembre 1973 à avril 1974, de nombreuses autres personnes au sein d'Air Canada ont tenté de trouver des solutions acceptables à plusieurs problèmes de marketing imprévus, lesquels entraînaient alors de lourdes pertes pour la Société. Un examen des documents déposés devant la Commission prouve qu'au 18 janvier 1974, plus de 28 cadres de divers paliers d'Air Canada étaient au courant des baux Sunset Crest. Néanmoins, d'après la preuve du président du conseil d'administration, celui-ci n'en a découvert l'existence qu'au début du mois d'avril 1974. Nous ne pouvons comprendre pourquoi aucun desdits intermédiaires ne l'a informé de cette affaire, lorsque les baux proposés en étaient encore au stage de la planification et avant même que l'on prenne tout engagement.

L'affaire *McGregor Travel* constitue vraisemblablement un exemple encore plus frappant du fonctionnement inefficace de ces modes de communication (elle est traitée plus en détail au chapitre 6 ci-après). Les premières discussions de M. McGregor avec Air Canada au sujet d'un investissement

éventuel dans une compagnie de voyages nationale remontent au 14 février 1973; elles se sont poursuivies en 1973 et en 1974. La transaction a été conclue de manière assez curieuse, le 29 novembre 1974. Le Directeur du Développement de l'entreprise, qui a informé le président de l'affaire McGregor, avait été affecté temporairement au bureau du vice-président du Marketing; il consacrait la majeure partie de son temps à ce projet. Le vice-président de la Région Centre et le chef du Service des Ventes de la même région étaient tous les deux fortement opposés à toute cette affaire parce qu'à leur avis: «... les agents de voyage auraient réagi de façon très violente... à ce genre d'arrangement». Environ 30% des recettes totales de la Société proviennent de la Région Centre et près de 45% de ces recettes, des agences de voyage. Encore une fois, la proposition était controversée. Le vice-président des Finances avait expressément demandé au vice-président du Marketing de saisir le président du Conseil de la question, mais celui-ci ne l'a pas fait. En dépit du fait que la proposition avait été discutée pendant assez longtemps et qu'un grand nombre de cadres de la Société aient participé à sa réalisation, le président du Conseil n'a été informé de cette affaire que trois mois après la conclusion de la transaction. Il est parfaitement évident, par conséquent, que les intermédiaires de communication existants, si compétents soient-ils, ne constituent tout simplement pas des moyens de contrôle financier.

Il est impossible de croire que tous les cadres, et ils étaient nombreux, impliqués dans ces deux transactions se sont délibérément abstenus d'en informer le président. On peut toutefois conclure qu'il existait dans la Société une sorte d'indifférence généralisée au sujet de la nécessité de renseigner la direction supérieure, indifférence qui fait son apparition lorsque les moyens de communication sont si rigides qu'ils en perdent leur efficacité. Le style de gestion adopté par le Directeur général et par quelques vice-présidents peut également avoir contribué à réduire l'échange des renseignements et à tenir certaines personnes dans une ignorance aussi totale de ce que tout leur entourage savait. Il semble que ce soit là la principale cause de la situation qui est apparue au sein de la Société et des problèmes découlant des transactions *McGregor*, *Sunset Crest* et, à un degré moindre, *Venturex*.

#### M. *Personnel—Traitements*

Aux termes de l'article 18 des statuts de la Société, toute nomination à un poste relevant directement du président du Conseil d'administration ou du président de la Société et toute décision (fixation ou modification) relative au traitement des titulaires de ces charges doivent obligatoirement recevoir l'approbation du Conseil d'administration. Il ressort de l'organigramme remis à la Commission que cette catégorie comprend quatorze postes dont, bien entendu, ceux des présidents du Conseil d'administration et de la Société. Dans l'exercice de cette fonction, le Conseil d'administration bénéficie du concours d'un comité des rémunérations (créé par lui) composé de son président et de trois de ses membres, ainsi que du président de la Société. Sur les traitements définis par le Conseil d'administration pour ces postes, nous nous abstenons de tout commentaire, du fait que nous n'estimons de notre

ressort ni d'étudier ces chiffres ni de les mettre en parallèle avec ceux d'entreprises d'envergure comparable.

Pour juger sur pièce du contrôle exercé par le Conseil d'administration, la Commission a enquêté sur les modalités de l'engagement de M. P. J. Chartrand en qualité d'administrateur puis de vice-président du Personnel et du Perfectionnement de l'Organisation, engagement dont certains aspects ont, de même que le traitement de l'intéressé, fait l'objet d'un article dans le *Financial Post* du 7 juin 1975.

(La suite de la section M concerne les traitements et présente des données qui n'ont jamais jusqu'ici été communiquées ni au comité des Transports de la Chambre des communes ni au public. Cette information, qui doit, aux fins de notre enquête, être protégée, se trouve jointe sous pli séparé, en annexe confidentielle.)

#### N. *Communication de l'information au ministre des Transports*

Il est apparu au cours des audiences que les renseignements consignés dans les procès-verbaux des délibérations du Conseil d'administration étaient communiqués à d'autres personnes que les administrateurs, et notamment au ministre des Transports. Comme nous le signalons dans une autre partie de notre rapport, il n'est pas rare que les procès-verbaux manquent de donner un aperçu parfaitement clair des questions abordées. Or, il conviendrait qu'une personne n'ayant pas assisté aux séances y trouve suffisamment de détails pour les comprendre. L'extrait suivant, tiré du procès-verbal de la réunion du Conseil d'administration du 28 novembre 1972 et portant sur l'engagement d'un cadre supérieur servira à illustrer notre propos:

«1343. Suite au paragraphe 1263 du procès-verbal du 25 avril 1972 et en vertu de l'article 18 du statut n° 1 de la Société: approbation d'une modification du traitement et des conditions d'emploi d'un cadre de la Société selon les dispositions consignées dans la note versée au dossier de la présente réunion.»

Du point de vue du ministre des Transports, comptable au Parlement, la communication des procès-verbaux du Conseil d'administration à ses services constitue un facteur de contrôle. La situation ne se présente, en effet, pas de la même façon à Air Canada et dans les sociétés qui n'appartiennent pas à l'État, puisqu'on ne retrouve, à strictement parler, dans la première, rien de comparable aux assemblées d'actionnaires des secondes. Les travaux des comités de la Chambre sont bien, dans une certaine mesure, le pendant d'une assemblée annuelle des actionnaires, mais sans la continuité qui permet de tabler sur l'apport de l'expérience et des compétences techniques dont bénéficient souvent les grandes entreprises, dont un grand nombre de titres sont détenus par des investisseurs institutionnels très aguerris. En ce sens donc, le ministre des Transports joue un rôle de conseiller permanent expérimenté auprès des députés chargés de passer au crible le rapport annuel d'Air Canada.

La question de savoir si, pour cette raison ou pour une autre, il convient de communiquer le procès-verbal des réunions du Conseil d'administration au

ministre des Transports est un sujet d'ordre politique qui dépasse notre mandat. Mais, à supposer que l'on continue de procéder ainsi, il y aurait lieu de faire en sorte que le texte en soit plus intelligiblement informatif. Mille autres exemples pourraient venir renforcer celui que nous avons cité précédemment.

Traditionnellement, les procès-verbaux d'Air Canada ont toujours été plus exhaustifs que ceux des sociétés du secteur privé. S'ils ont en général plus d'envergure, ils sont aussi beaucoup moins informatifs. Or, si le procès-verbal doit constituer un élément d'information dans le système de contrôle de l'entreprise, il importe qu'il fasse passer un message intelligible.



## Chapitre 6

### LE MARCHÉ MCGREGOR

En 1973, la Compagnie Air Canada entamait des négociations avec les dirigeants de deux agences de voyages canadiennes, la *McGregor Travel Co. Ltd.* et la *Burke's Worldwide Ltd.* (désignées ci-après sous les noms de *McGregor Travel* et *Burke's Worldwide*), ayant leur siège social respectivement, à Montréal et à Vancouver, en vue de prendre une participation dans l'entreprise qui devait naître de leur fusion. Avant de faire l'historique des événements qui se sont produits en 1973 et 1974 et qui ont abouti au versement par Air Canada, le 29 novembre 1974, d'une somme de \$100 000 sous forme de deux chèques de \$30 000 et d'un autre de \$40 000 à M. Robert McGregor, président de la *McGregor Travel Co. Ltd.*, il importe de décrire les circonstances dans lesquelles les négociations se sont déroulées.

#### *Historique*

En 1972, la direction d'Air Canada décidait de réexaminer l'orientation générale des activités de la Société, laquelle avait eu pour objectif principal jusqu'alors de transporter dans les meilleures conditions de sécurité les passagers qui empruntaient ses lignes. D'après son service de marketing, il lui fallait pour rester compétitive sur le marché du transport aérien, s'engager dans le secteur des loisirs et offrir à ses clients une gamme complète de services. De toute évidence, la Compagnie ne pouvait se cantonner plus longtemps dans son rôle traditionnel de transporteur et ignorer les demandes de plus en plus nombreuses pour des services additionnels. En donnant satisfaction à ceux de ses passagers qui en réclamaient, elle pouvait espérer non seulement s'attacher leur clientèle, mais aussi réaliser des profits. Cette nouvelle orientation donna naissance à la formule du «Voyage tout compris» (V.T.C.), aux termes de laquelle le prix global d'un voyage organisé incluait le billet d'avion, l'accueil à l'aéroport, le transport terrestre, le logement, les visites guidées et d'autres services. Pour implanter cette formule, la Société devait passer des ententes commerciales avec les vendeurs en gros et promoteurs de voyages organisés qui, à leur tour, vendaient aux détaillants des programmes de voyages et de séjours touristiques, tels le Sun living program à la Barbade, le programme 14 Soleils et le Skifari. Ces objectifs et lignes de conduite furent tracés dans le cadre d'un plan de diversification d'une durée de cinq ans (1972 à 1977) qu'Air Canada devait par la suite imposer pour justifier son entrée dans le secteur des loisirs.

C'est ainsi que l'élaboration de cette formule nouvelle, en 1972, engendra, sur le plan commercial, une collaboration plus étroite entre la Compagnie et les commerçants en gros. D'où le fait qu'Air Canada ait songé en 1973 et 1974, à placer de l'argent dans une agence de voyages nationale.

Aux yeux de l'administration de la Compagnie, les prises de participation, autrement dit l'investissement direct dans certaines entreprises, activité qui se situe nettement en dehors du champ d'action d'Air Canada ne semblait poser aucun problème insurmontable. Certes, les autorités fédérales avaient promis depuis quelques années déjà, de modifier la Loi constituant Air Canada de manière à accroître les pouvoirs de celle-ci et à réorganiser son système financier, un mémoire soumis au Cabinet en 1972 recommandait d'adopter ces changements et, entre autres, d'autoriser la Compagnie à opérer à titre «d'agent de voyages détaillant», mais il n'en demeurait pas moins, pour une raison ou une autre, qu'en 1973, aucune suite n'avait encore été donnée aux modifications proposées. Air Canada devait donc continuer à recourir à la *Canadian National Realities Limited*, ainsi qu'elle l'avait fait auparavant, pour entreprendre certaines activités considérées comme outrepassant ses pouvoirs aux termes de la loi précitée.

### *L'ouverture des discussions avec la McGregor Travel et la Burke's Worldwide*

D'après les éléments de preuve réunis, les premières discussions entre les dirigeants de la *McGregor Travel* et de la *Burke's Worldwide* s'engagèrent en mars 1973, à l'instigation de l'un des actionnaires de la *McGregor Travel*, M. Ben Webster. Au cours des négociations préliminaires, les deux parties se donnèrent pour objectif premier de réaliser la fusion de leurs sociétés en vue de constituer éventuellement une chaîne nationale d'agences de voyages. Dès le début, on admit de part et d'autre qu'une telle union n'était possible qu'avec la participation d'un investisseur de l'extérieur qui accepterait de devenir actionnaire minoritaire dans la nouvelle société. D'où l'échange d'états financiers entre la *McGregor Travel* et la *Burke's Worldwide* de manière à déterminer la valeur de chacune d'entre elles et leurs degrés respectifs de participation ainsi que l'importance des fonds requis pour financer la transaction. Peu de temps après l'ouverture des négociations, soit en avril 1973, M. Robert McGregor, président de la *McGregor Travel*, rencontra M. Yves Ménard, vice-président (Marketing) chez Air Canada, pour discuter de la possibilité que cette dernière société devienne actionnaire minoritaire dans la nouvelle entreprise. M. Ménard délégua à M. J. J. Smith, directeur (Développement de l'Entreprise) la tâche d'étudier cette possibilité avec les propriétaires des deux agences en cause.

M. Smith relevait de M. Ralph T. Vaughan, (aujourd'hui président d'Air Canada) qui était alors adjoint au président du Conseil et vice-président (Acquisitions). A ce titre, il devait lui rendre compte de ses activités et le tenir au courant de tout projet d'acquisition auquel il était appelé à collaborer personnellement, y compris tout achat par Air Canada d'une participation minoritaire dans une société. Il discutait souvent de ces projets avec M.

Vaughan, à qui il faisait parvenir, mais en vain puisqu'il ne les lisait pas, tous les aide-mémoire et lettres reçus pendant le mois. A la fin de chaque année civile. M. Vaughan rédigeait le rapport d'appréciation de M. Smith portant sur les douze mois précédents, en se basant sur les comptes rendus détaillés que lui soumettait son subordonné à propos des travaux accomplis durant l'année et de l'état d'avancement des projets en cours. En juillet 1972, MM. Vaughan et Ménard convinrent d'autoriser M. Smith à partager son temps entre la Direction du Marketing et les services placés sous l'autorité du vice-président (Acquisitions). A la vérité, M. Smith avait déjà eu l'occasion avant 1973 de travailler pour le compte de M. Ménard à certains projets, notamment l'acquisition d'un tiers des actions de la *Allied Innkeepers (Bermuda) Limited* (voir chapitre 10) et avait maintenu M. Vaughan au courant de ses activités, de la manière que nous avons décrite ci-dessus.

Au début du mois de mai 1973, M. Ménard informa M. Smith d'un projet de fusion de la *McGregor Travel* et de la *Burke's Worldwide*. Il lui demanda d'en étudier la rentabilité et d'évaluer les risques ou les avantages qu'il y aurait pour Air Canada à prendre une participation dans l'entreprise qui naîtrait d'une telle union. M. Smith rencontra les responsables des deux agences qui lui remirent une copie de leurs bilans respectifs ainsi qu'une copie d'un projet de budget commun, en date du 17 mai 1973, où l'on avait dressé les prévisions d'exploitation et le bilan d'entrée de la nouvelle société, qui allait porter le nom de la B. & M. International Travel. Ce projet de fusion dont discutèrent MM. Burke et McGregor, prévoyait également, il ne faudrait pas l'oublier, l'absorption de la Campbell Travel Agency de Toronto.

C'est ainsi que dans un rapport daté du 14 juin 1973 M. Burke en vint à tracer dans ses grandes lignes un projet de fusion avec en vue la constitution d'un réseau national d'agences de voyages, et que M. Smith prépara pour sa part une analyse financière, datée elle aussi du 14 juin 1973, où il mettait l'accent sur le rapport qu'Air Canada, en tant que future actionnaire minoritaire, pourrait tirer d'un investissement dans la nouvelle compagnie. Le capital initial de cette dernière ayant été estimé à \$1 500 000, MM. Burke et McGregor étaient à la recherche d'un partenaire qui, en échange d'une participation minoritaire, aurait été disposé à faire un investissement de \$600 000, montant qui aurait permis de racheter les actions alors détenues par divers investisseurs privés. Ainsi, si elle acceptait l'offre, la Compagnie Air Canada se serait vu attribuer 40% des actions de la nouvelle société, tandis que les 60% restants auraient été partagés entre MM. Burke et McGregor dans une proportion de 43 à 17% respectivement. Des rencontres eurent lieu durant l'été 1973 (M. Ménard assiste à l'une d'entre elles, en juin) entre M. Smith et les directeurs de la *McGregor Travel* et de la *Burke's Worldwide* pour mettre au point les derniers détails du projet. M. Smith se préoccupait alors surtout de savoir si les capitaux placés par Air Canada allaient rapporter à la Compagnie un revenu de 15%, ainsi que l'exigeait la nouvelle politique de diversification d'Air Canada.

A l'issue de nouvelles études et analyses effectuées par MM. McGregor et Burke en juillet et en août 1973, la valeur projetée de la société issue du fusionnement fut ramenée à \$900 000 et la participation proposée d'Air

Canada portée de 40 à 45%. M. Smith tint M. Ménard au courant de l'évolution des négociations tripartites. Quant à M. Vaughan, il aurait pu se renseigner sur l'état de la question en consultant le dossier mensuel qu'il recevait chaque mois, en étudiant le rapport annuel sur les rémunérations versées ou tout simplement, en lisant les aide-mémoire pertinents rédigés par M. Smith. Il est à noter également que ce dernier a pu lui donner à plusieurs reprises un compte rendu verbal de la situation, à titre non officiel. Quoi qu'il en soit, M. Vaughan a déclaré au cours de son témoignage qu'il ne dépouillait pas la série de documents qu'on lui soumettait chaque mois et a soutenu qu'il n'était pas au courant des négociations. Or, le 10 septembre 1973, M. Smith résumait dans un long aide-mémoire adressé à M. Ménard et dont il fit parvenir copie à M. Vaughan, l'objet des discussions qui avaient un lien entre MM. McGregor et Burke d'une part, et les représentants d'Air Canada, d'autre part. Il y analysait notamment l'organisation des Stés McGregor, Burke et Campbell, les avantages qu'Air Canada pourrait tirer d'une mise de fonds dans la société issue du fusionnement, les éléments non favorables au fusionnement, la méthode d'évaluation, la transaction aux termes proposés par la *McGregor Travel* et la *Burke Worldwide*, et concluait en donnant ses commentaires personnels.

### *Réactions des vice-présidents régionaux au projet d'investissement*

Parmi les éléments non favorables, M. Smith citait les réactions de l'organisation régionale d'Air Canada et l'hostilité, prévisible, des autres agences de voyages. A l'automne 1973, avant de pousser plus avant dans la réalisation du projet, M. Ménard entreprit de consulter les vice-présidents régionaux, MM. H. D. Laing (Région Ouest), J. M. Callen (Région Centre-Sud) et d'Amours (aujourd'hui aux Ventes et Services, mais alors vice-président de la Région Est) à propos de l'entrée possible d'Air Canada dans le commerce de détail. Chaque vice-président fut ainsi appelé à se prononcer sur la teneur de l'aide-mémoire du 10 septembre 1973 de M. Smith. Dans l'ensemble, les responsables consultés exprimèrent au cours des différentes réunions qui furent consacrées à la question et notamment à celle du 22 octobre 1973 à laquelle participa M. McGregor, leur vive opposition à cette entreprise qui ne pouvait, selon eux, que créer des remous et susciter des réactions hostiles au sein de l'industrie du transport aérien. A leur avis, il aurait été préférable que dans ce domaine, Air Canada se limitât à la vente en gros. En tout état de cause, ils estimaient que la Compagnie devait sérieusement envisager la possibilité de recourir à un intermédiaire ou à une banque pour effectuer un tel investissement quitte à racheter par la suite une part du portefeuille ainsi constitué. De la sorte, Air Canada resterait à l'arrière-plan et serait à l'abri de toute réaction défavorable de la part des commerçants.

M. J. M. Callen, l'un des vice-présidents régionaux, avait antérieurement exprimé l'avis que l'empressement d'Air Canada à investir dans la Société résultant de la fusion de McGregor et de Burke semblait être motivé uniquement par le fait que la survie des deux entreprises en dépendait, ce que leurs états financiers respectifs, présentés par M. Smith dans son rapport du 10

septembre 1973, semblaient confirmer. M. Callen s'opposait fortement à tout investissement dans l'agence McGregor à cause de la gravité de sa situation financière. Un autre vice-président, M. Laing, ainsi que le Directeur des Ventes et Services aux passagers de la Région Ouest, M. J. Methot, avait exprimé quelques réserves au sujet du choix des entreprises McGregor et Burke comme agences de voyages auxquelles Air Canada pourrait se lier. En fait, M. Laing a remis à M. Smith, le 14 décembre 1973, une liste de grossistes de l'Ouest avec lesquels il aurait été préférable de s'allier. La possibilité qu'Air Canada se lance dans le commerce du tourisme au détail a fait l'objet d'autres discussions entre M. Laing, M. Smith et des représentants de Burke, vers la fin de 1973 et à l'été de 1974. Les éléments de preuve démontrent par contre qu'après les réunions de l'automne de 1973, M. Callen, n'ayant pas été mis au courant de discussions ultérieures sur le sujet, avait conclu que le projet avait été abandonné. M. d'Amours déclare à la Commission que, selon lui, on avait décidé de laisser tomber le projet suite aux fortes objections que les vice-présidents régionaux et lui-même avaient soulevées, le 22 octobre 1973.

Les employés d'Air Canada ont envisagé la possibilité d'avoir recours à un intermédiaire quelconque, comme une banque, pour financer le projet de fusion. En fait, la Banque de la Nouvelle-Écosse a contacté Air Canada, le 17 avril 1973, pour discuter de la possibilité d'investir dans l'industrie du tourisme, comme l'avait fait auparavant la Banque royale du Canada. M. Ménard et un certain M. L. W. Woolsey, Directeur général du Marketing à la Banque de la Nouvelle-Écosse ont eu un entretien préliminaire sur la question et l'idée a temporairement été mise de côté. Le 8 novembre 1973, M. Smith a rencontré le gérant de la succursale de la même banque située à l'angle du boulevard Dorchester et de la rue Université, pour discuter de la possibilité de financer le projet de fusion de McGregor et de Burke. A l'été de 1974, on a abandonné totalement cette possibilité.

En plus d'avoir demandé l'avis des vice-présidents régionaux d'Air Canada, M. Ménard, à l'automne de 1973, a également consulté M. Raymond Lindsay, le Directeur général de *Econair Canadian Holidays Ltd.*, devenue depuis Venturex Ltée., dont il était lui-même le président. Cette compagnie, filiale des Immeubles nationaux du Canada Ltée., a été constituée par la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada. Ce sujet sera approfondi au chapitre 8 du présent document.

Dans une lettre plutôt concise, en date du 5 novembre 1973, adressée à M. Ménard, M. Lindsay a dit estimer qu'Air Canada n'était pas habilité à se lancer dans le marché de la vente au détail de services touristiques et a précisé que le réseau McGregor-Burke semblait posséder une organisation traditionnelle, c'est-à-dire qu'il s'intéressait principalement aux comptes commerciaux et ne suivait pas les nouvelles tendances de commercialisation dans le domaine touristique. M. Lindsay a également fait valoir qu'il n'était pas du tout d'accord avec l'évaluation de ces deux entreprises faite par M. Smith et qu'il partageait l'avis exprimé par les vice-présidents régionaux, estimant qu'il était préférable d'entrer dans le marché de la vente en gros avant de se lancer dans

la vente au détail. Dans son témoignage devant la Commission, M. Lindsay tente de minimiser l'effet de cette lettre en soutenant qu'il a voulu provoquer entre M. Ménard et M. Smith une discussion sur le bien-fondé de la participation d'Air Canada dans un tel projet. Par la suite, M. Lindsay a rencontré M. Ménard pour discuter de quelques-uns des points soulevés dans sa lettre. Aux environs du 14 novembre 1973, M. Lindsay a reçu une note de service de M. Smith, dans laquelle ce dernier faisait allusion à une suggestion faite par M. Ménard concernant l'utilisation possible d'*Econair* comme intermédiaire dans l'acquisition d'intérêts par Air Canada dans la société de McGregor et de Burke.

### *Poursuite des négociations*

En décembre 1973, les négociations entre McGregor-Burke et Air Canada se poursuivaient depuis plus de sept mois. A cette époque, la société Air Canada était encore intéressée à la création d'un réseau national, quoique M. Smith eût exprimé à MM. McGregor et Burke son inquiétude au sujet du temps nécessaire à la réalisation de la transaction, eu égard, particulièrement aux réserves des vice-présidents régionaux. Il a également été question de limiter la participation d'Air Canada à McGregor Travel, mais M. McGregor s'y est opposé, soutenant que cela n'était pas réalisable. En outre, la situation financière de McGregor Travel, dont les valeurs accusaient une perte, ainsi que l'intention avouée de M. John Dobson, principal actionnaire dans l'entreprise, de vendre ses parts, rendait d'autant plus urgente la finalisation de la transaction, ou du moins l'obtention d'une quelconque garantie de la part d'Air Canada. Le 17 décembre 1973, M. McGregor faisait parvenir à M. Smith un document préliminaire d'intention, lui demandant de le parapher, mais ce dernier a refusé. M. Ménard signalait toutefois à M. McGregor, dans une lettre datée du 13 décembre 1973, que les négociations seraient reprises vers la fin du mois de janvier 1974.

Aucun progrès n'a été réalisé au début de 1974, bien que MM. McGregor et Burke aient tenté d'obtenir d'Air Canada un engagement ou une entente de principe. Au cours de la réunion du 14 février 1974 avec MM. Smith et McGregor, M. Ménard a expliqué que les lenteurs provenaient du fait qu'une commission parlementaire, qui avait étudié le budget d'Air Canada en 1973, avait recommandé l'adoption de certains amendements à la Loi constituant Air Canada qui empêcheraient la Société de mettre en œuvre son programme d'investissement dans l'industrie des loisirs. M. Ménard a formulé le vœu que la Loi ne soit pas amendée, de sorte qu'Air Canada puisse mettre à exécution dans un délai de sept semaines, son projet de financement de la fusion de McGregor et Burke. Cela démontre l'état de confusion qui régnait au siège social d'Air Canada concernant les pouvoirs de la Société et des mesures à prendre pour trancher cette question.

Vu l'absence de faits nouveaux, MM. Dobson et R. Tarbet, secrétaire-trésorier de l'agence McGregor Travel, ont rencontré M. Smith le 29 mai 1974 afin d'apprendre ce qu'il pensait de la situation. La position d'Air

Canada, telle que présentée par M. Smith à cette occasion, était essentiellement la suivante: il n'était pas question de prendre d'autres mesures avant les élections de l'été de 1974 et, par la suite, l'affaire n'allait avancer que lentement. Le porte-parole de McGregor Travel a fait valoir que les difficultés financières de la compagnie et l'intention de Dobson de vendre ses parts rendaient pressante une nouvelle mise de fonds et que, par conséquent, il voulait savoir si Air Canada était disposé à manifester sa bonne foi en investissant ou en contribuant financièrement à McGregor Travel et Burke's Worldwide. Il a alors proposé à cette fin qu'Air Canada étende à McGregor et Burke l'entente privilégiée pour la vente de billets accordée à une grande agence de voyages nationale ou prenne une participation sous une forme «déguisée». M. Smith a répondu qu'il estimait que les deux éléments de cette alternative seraient difficiles à réaliser. Il a ensuite informé M. Ménard de la situation, dans une note de service datée du 3 juin 1974.

Le 24 juin, M. Smith, s'est rendu à Vancouver où il a rencontré le vice-président d'Air Canada, M. Laing, ainsi que M. Taylor de Burke's Worldwide, afin de faire valoir à nouveau la position d'Air Canada, déjà présentée à MM. Tarbet et Dobson le 29 mai, comme il a été mentionné ci-dessus. Étant donné les délais supplémentaires prévus avant la conclusion d'une entente, M. Taylor a déclaré que l'agence Burke's Worldwide ne se sentait plus liée par le projet et que, de toute façon, certaines conditions financières ayant changé, il fallait renégocier toute l'affaire. A partir de ce moment, Burke's Worldwide n'a plus participé aux négociations entre Air Canada et M. McGregor, quoique ce dernier l'en ait tenu au courant. Mentionnons que l'agence Campbell de Toronto, dont il a été question auparavant, n'était plus depuis longtemps envisagée comme participante dans la transaction.

M. Smith avait résumé les entretiens qu'il avait eus le 24 juin 1974, dans un aide-mémoire dont il fit parvenir copie à MM. Ménard, Laing et Vaughan. Dans sa déposition, M. Vaughan a déclaré que ce document fut le dernier que M. Smith lui envoya à propos du projet. Quant au président d'Air Canada, il affirme qu'après avoir pris connaissance de cette note, il avait conclu que le projet avait été complètement abandonné. Toutefois, on doit signaler que dans le rapport annuel de M. Vaughan décrivant les activités de M. Smith, on peut trouver un document rédigé par ce dernier indiquant que la transaction McGregor se poursuivait toujours.

A l'exclusion d'une rencontre en juillet 1974 entre MM. Tarbet et Smith, les négociations engagées entre M. McGregor et Air Canada atteignirent un point mort et il n'y eut pas d'autres entretiens avant l'automne. Cette rencontre de juillet représentait en quelque sorte un nouvel épisode dans les négociations prolongées entreprises par les deux parties; en effet, pour la première fois, M. Tarbet fit allusion à la somme de \$100,000, suggérant de considérer ce versement à la fois comme un premier pas vers l'acquisition d'une part du capital social de la McGregor Travel et comme une démarche visant à rassurer les actionnaires de cette société qui s'impatientsaient devant la lenteur des négociations et se demandaient si la proposition tenait encore.

## *Les négociations entre Air Canada et McGregor Travel*

Le 24 juillet 1974, M. McGregor, dans une lettre adressée à M. Ménard, revint sur la suggestion faite par M. Tarbet à M. Smith et fit remarquer que si l'on y donnait suite, on éviterait les problèmes internes que soulèverait l'acquisition d'une entreprise n'œuvrant pas directement dans le domaine du transport aérien, on renforcerait la position d'Air Canada sur les marchés de détail et de gros, on ferait taire les critiques des dirigeants régionaux et enfin, on réaliserait une alliance entre la plus grande Compagnie aérienne du pays et un puissant réseau de radio et de télévision qui, selon McGregor et ses collaborateurs était intéressé à investir dans l'agence McGregor Travel.

On doit ajouter qu'avant la reprise des négociations durant l'automne de 1974, M. Raymond Lindsay, l'administrateur gérant de Venturex que M. Ménard avait consulté un an auparavant au sujet de l'opération financière, n'était toujours pas au courant des derniers développements de l'affaire. En effet, jusqu'en février et en mars 1974, il continuait à se référer à la lettre de M. Smith à ce sujet, laquelle remontait au 14 novembre 1973. En l'absence de toute action, M. Lindsay avait présumé que l'on avait abandonné le projet. Cependant, à titre d'Administrateur gérant de Venturex, il devait avoir l'occasion de traiter directement avec la McGregor Travel durant l'année 1974 et de nouer des liens personnels avec M. McGregor. Voilà qui pourrait bien expliquer pourquoi à la mi-septembre, M. Ménard vint lui demander de rencontrer M. McGregor pour étudier avec lui les modalités de financement qui permettraient de conclure la transaction entre McGregor Travel et Air Canada

### *Déroulement des discussions préliminaires dans l'affaire McGregor*

MM. McGregor et Ménard se rencontrèrent le 16 septembre 1974. D'après les notes prises par M. McGregor à cette occasion, M. Ménard donne à entendre qu'après avoir obtenu du Conseil d'administration d'Air Canada la confirmation qu'il mettrait en œuvre son programme de diversification, on pourrait demander à la Venturex de servir de véhicule au financement de la transaction. On ferait un versement initial de \$100 000 à M. McGregor avant septembre 1974, à titre de prêt et de gage pour que l'agence puisse «continuer ses activités», la fusion complète devant intervenir peu de temps après. M. Ménard proposa, en outre, de discuter avec M. Lindsay des modalités de paiement. Pour la première fois, M. Ménard appuyait ouvertement le versement de l'avance de \$100 000.

Le lendemain de cette rencontre, au cours d'un entretien, M. McGregor dit à M. Lindsay que si Air Canada lui versait les \$100 000, la somme devrait être considérée comme un prêt ou une option convertible en actions ordinaires de manière à prouver que la Société agissait en toute bonne foi et qu'elle avait l'intention de prendre une participation dans l'agence McGregor. Il indiqua que si Air Canada n'acceptait pas ces conditions, la McGregor Travel serait contrainte de recourir à une autre source de financement. M. McGregor remarqua que pour deux raisons, il était urgent que le paiement fût fait avant

le 30 septembre. Premièrement, l'exercice financier de McGregor Travel se terminait le 30 septembre. Deuxièmement, M. Dobson voulait démissionner. Il ajouta que ce versement de \$100 000 aiderait McGregor Travel à renforcer sa situation financière avant l'adoption du projet de loi 19 réglementant l'activité des agences de voyages dans la province de Québec.

Le 16 septembre 1974, M. Ménard téléphona à M. Lindsay pour s'enquérir du montant nécessaire pour maintenir à flot la McGregor Travel. Après son entretien avec M. McGregor le 17 septembre, M. Lindsay envoya une note à M. Ménard dans laquelle il lui résumait sa discussion avec M. McGregor et se disait d'accord pour que la filiale Venturex accorde un prêt de \$100 000 à la McGregor, avant le 30 septembre; les modalités de remboursement de ce prêt disait-il, pourraient être déterminées par la suite ou alors il serait possible de convertir la créance en actions ordinaires si les négociations entamées à ce sujet par Air Canada s'avéraient fructueuses. M. Lindsay recommanda également de confier à M. Smith la responsabilité d'obtenir le déblocage des fonds nécessaires, c'est-à-dire les \$100 000. D'après les témoignages recueillis, le lendemain, soit le 18 septembre, MM. Ménard et Lindsay eurent un entretien au sujet de cet aide-mémoire. M. Ménard écarta la suggestion de M. Lindsay voulant que la transaction soit effectuée au nom de la Venturex et déclara que la Société Air Canada en prendrait la responsabilité. Il est à remarquer que cette idée de M. Lindsay qui voulait que la Venturex serve de véhicule au financement de ce projet était compatible avec son désir d'orienter les activités de la compagnie vers l'industrie touristique. Incidemment, M. Lindsay avait fait part de ses vues à ce propos dans une lettre qu'il adressait à M. Vaughan le 16 septembre 1974.

Bien que M. McGregor eût réclamé que les \$100 000 lui fussent versés avant le 30 septembre 1974 à titre de prêt ou d'option convertible en actions ordinaires, en dépit du fait qu'Air Canada semblait prête à acquiescer à cette demande, le paiement ne fut pas fait avant l'échéance fixée.

### *Le travail d'organisation qui a préparé la transaction McGregor*

A ce stade, il est de plus en plus difficile de faire le jour sur toute cette affaire à cause des témoignages contradictoires des différents témoins et du caractère confus sinon obscur des lettres et des aide-mémoire que nous avons eu à étudier.

A la fin d'octobre ou en novembre, la question du paiement de \$100 000 consenti par Air Canada à la McGregor Travel à titre de prêt ou d'option pouvant être convertie en actions ordinaires, revint de nouveau sur le tapis. M. Lindsay a déclaré sous serment qu'il était revenu travailler le 21 octobre après ses vacances et que M. McGregor l'avait informé alors que les représentants d'Air Canada n'avaient pas donné signe de vie. Comme M. McGregor le lui avait suggéré, M. Lindsay contacta M. Ménard. Celui-ci lui apprit que l'on conclurait le marché et que les crédits nécessaires seraient tirés du budget de promotion des ventes administré par M. E. Parisi, le directeur de la Promotion des ventes (Marketing). Puis, M. Ménard aurait demandé à M. Lindsay de rencontrer MM. Parisi, McGregor et Tarbet.

La version des faits donnée par M. Parisi en ce qui a trait à sa participation initiale dans cette manœuvre est quelque peu différente. Il reconnaît que vers la fin d'octobre ou le début de novembre, il avait eu une discussion avec M. Lindsay qui lui avait parlé de négociations engagées depuis plusieurs mois. Apparemment, M. Lindsay aurait dit à M. Parisi que la transaction était en suspens parce qu'il était impossible de trouver les crédits nécessaires au financement du projet dans le budget de promotion des ventes de M. Ménard. M. Parisi aurait alors proposé de puiser dans son propre budget et d'utiliser les fonds alloués pour certains programmes de promotion des ventes qui venaient d'être annulés. Le lendemain, M. Parisi contacta M. Ménard qui lui dit de prendre dans son budget de promotion des ventes, une somme de \$100 000 qui serait versée pour appuyer un programme de promotion portant sur les activités d'un agent de vente au détail. Ce qui fut fait le 12 novembre, et confirmé au moyen d'une note transmise par M. Parisi à MM. Ménard et P. R. Garratt, le contrôleur financier de la direction du Marketing. M. Parisi a révélé qu'il avait suggéré à M. Ménard, qu'Air Canada, outre l'acquisition d'actions ordinaires ou l'exercice d'un droit d'option, devait tenter d'obtenir de l'agence McGregor des concessions additionnelles et d'autres avantages. M. Ménard a déclaré sous serment qu'il avait invité M. Parisi à discuter des détails de la transaction avec MM. Lindsay et McGregor. Après s'être consultés, MM. Lindsay et Parisi convinrent de mêler M. Smith à l'opération étant donné qu'il avait joué un rôle actif dans les négociations qui avaient eu lieu auparavant.

Au début de novembre les trois hommes se réunirent dans le bureau de M. Lindsay, et M. Parisi confirma à cette occasion que M. Ménard lui avait demandé de tirer du budget de la promotion des ventes, la somme de \$100 000 qui devrait être versée à la McGregor Travel. Il fut alors convenu que M. Smith préparerait la lettre d'entente nécessaire pour effectuer ce paiement, lequel devait être alors fait à titre de prêt, d'option d'achat ou de prêt pouvant être converti en actions ordinaires. Ni M. Smith ni M. Parisi n'ont fait allusion à cette réunion avec M. Lindsay dans leur témoignage. M. Parisi a prétendu cependant, ce que l'intéressé a confirmé, qu'il avait informé M. Smith le 12 novembre, que le service du Marketing avait décidé de verser à M. McGregor une somme de \$100 000 en échange de la fourniture de service de consultation et qu'il lui avait demandé d'assister à une réunion prévue pour le lendemain à laquelle devait participer M. McGregor. M. Smith fut très surpris d'apprendre cette décision parce que, du moins c'est ce qu'il soutient dans son témoignage, il croyait que le projet avait été abandonné. On n'a pas pu expliquer la part que M. Lindsay a prise dans cette affaire après que M. Ménard eut décidé de ne pas recourir à la Venturex pour conclure le marché. Quoi qu'il en soit, il continua de jouer un rôle dans cette transaction jusqu'à ce que les chèques fussent remis à M. McGregor le 29 novembre, comme nous l'avons mentionné plus haut.

Malgré l'ambiguïté des témoignages de MM. Smith, Lindsay et Parisi, nous avons pu établir certains faits et de là, tirer certaines conclusions.

- a) M. Lindsay, directeur de Venturex, entreprise qui fut envisagée à un moment donné comme intermédiaire possible pour effectuer l'opéra-

tion, M. Parisi, directeur du Merchandising à la Direction du Marketing, et M. Smith, directeur des études sur le développement de l'entreprise et faisant partie du personnel du président, ont effectué une évaluation d'un prêt quelconque ou d'une acquisition pour le compte de M. Ménard et étaient chargés de trouver une voie appropriée pour le versement d'une somme de \$100 000 à McGregor Travel;

- b) Il n'avait pas encore été question de services à effectuer par M. R. McGregor de McGregor Travel;
- c) Une somme de \$100 000 avait été réservée au poste de la promotion dans le budget réservé au merchandising, à la Direction du Marketing;
- d) M. Tarbet, secrétaire-trésorier de McGregor Travel a été le premier à mentionner la somme de \$100 000;
- e) Si l'on accepte le témoignage de M. Vaughan, selon lequel il n'était pas au courant de ce versement, alors qu'il était le supérieur immédiat de M. Smith et chargé des acquisitions, ce sont des agents de la Direction du Marketing qui s'occupaient du projet d'acquisition sans qu'ils soient dirigés ou conseillés par les responsables des acquisitions;
- f) Il était assez urgent de verser cette somme à McGregor Travel afin de sortir cette société de la situation financière précaire et répondre aux exigences de M. Dobson, le principal actionnaire de la société qui menaçait de se retirer;
- g) Certains des participants dans l'affaire doutaient déjà qu'il soit conforme aux pouvoirs statutaires d'Air Canada ou à ses objectifs de placer des capitaux dans une agence de voyages ou même de faire un prêt à une telle agence.

M. Ménard a décrit le rôle de chacun des participants susmentionnés: M. Smith avait été chargé de faire une évaluation au sujet de McGregor et de Burke ainsi que de l'aspect financier de l'opération. Les fonctions de MM. Parisi et Lindsay concernaient les services que devait rendre M. McGregor par la détermination de la façon par laquelle le réseau de distribution pouvait être exploité de la façon la plus avantageuse possible pour Air Canada. La confusion au sujet des objectifs et des moyens d'atteindre ces objectifs ne fut jamais dissipée, tout comme ne fut jamais élucidé non plus le manque total de méthode ou de démarche ordonnée à la Direction du Marketing. Étant donné que M. Ménard avait, à la mi-septembre, opposé son veto à ce qu'on utilise Venturex pour mener à bien cette opération, la participation active de M. Lindsay dans les négociations et échanges importants qui ont abouti le 29 novembre est difficile à comprendre.

Le 12 novembre, M. Parisi, suite à son entretien avec M. Lindsay, a rédigé une note de service à l'intention de M. Ménard et de M. Garratt, contrôleur financier de la Direction du Marketing, concernant le déblocage de fonds prévus dans le budget de cette direction pour des programmes ultérieurement annulés et l'affectation prévue de ces sommes. Dans cette note figure

l'imputation suivante: PROGRAMME DE SOUTIEN DE LA PROMOTION CONCERNANT UNE AGENCE DE VENTES AU DÉTAIL (Y. J. MÉNARD OU E. R. PARISI): \$100 000. Il n'est pas question d'une entente concernant l'obtention d'un droit d'achat puisque, évidemment, la Direction du Marketing n'avait ni l'autorisation, ni le budget voulu pour devenir actionnaire d'autres entreprises du domaine des agences de voyages ou par le biais de ces dernières.

Selon la preuve, le but de cette note de service était d'autoriser les fonctionnaires appropriés de la Direction du Marketing à utiliser à d'autres fins des fonds prévus dans le budget global de cette direction qui, pour 1974, se chiffrait à \$23 000 000. Il est établi que la Direction peut effectuer des changements d'affectation de fonds dans l'année sans autorisation extérieure ni répercussion pour la Société en autant que le budget de la Direction soit respecté. Ainsi, le retrait de certains programmes ayant libéré la somme de \$230 000, la Direction pouvait consacrer ces fonds aux postes mentionnés dans la note de service de M. Parisi du 12 novembre, dont le programme de soutien de la promotion concernant une agence de ventes au détail. Les éléments de preuve démontrent que les \$100 000 versés à McGregor Travel proviennent de cette somme.

Il serait peut-être utile de préciser que le nom de McGregor Travel ne figurait pas comme destinataire de ces \$100 000 alors que, dans la même note de service, presque tous les autres nouveaux engagements sont reliés à un organisme quelconque. Nous ne pouvons que conclure qu'il s'agissait d'une tentative délibérée pour camoufler la nature réelle de l'opération à quiconque lirait la note de service. Qui plus est, aucun document n'a été découvert démontrant que la société aérienne serait compensée au moyen de services fournis ou autrement pour le versement de ladite somme. En fait, personne à l'extérieur de la Direction n'a reçu copie de cette note de service.

Suite aux directives générales données par M. Ménard à MM. Parisi et Lindsay, comme nous l'avons mentionné plus haut, ces deux derniers ainsi que M. Smith, se sont rencontrés dans les bureaux d'Air Canada immédiatement avant de se réunir avec MM. McGregor et Tarbet de McGregor Travel le 13 novembre 1974. Cette réunion, organisée par M. Lindsay, a débuté dans les bureaux de McGregor Travel à environ 16 h 30 et s'est terminée à l'Escargot, un bar de la Place Ville-Marie. M. Parisi, qui était le porte-parole du groupe d'Air Canada, a alors annoncé que la société aérienne disposait d'une somme de \$100 000 au titre de la promotion des ventes, somme qu'elle était disposée à verser à M. McGregor. En retour, Air Canada s'attendait à ce que ce dernier maintienne sa ferme loyauté et agisse à titre de conseiller pour certains services, notamment en utilisant «son influence au Québec» dans le but de faire valoir les intérêts d'Air Canada, eu égard à l'adoption imminente par la province du Québec de mesures législatives sur les agences de voyages, ainsi qu'auprès de l'American Society of Travel Agents et d'autres organismes spécialisés dans les voyages. M. Smith a ajouté qu'on s'attendait à ce que M. McGregor accorde à Air Canada le droit d'acheter un nombre indéterminé d'actions ordinaires de McGregor Travel pour la somme fictive de un dollar, et que cette entente était conclue sur parole d'honneur. Soulignons qu'à ce

moment il n'est pas encore fait mention de services à fournir au Moyen-Orient ou en Amérique latine.

Selon MM. McGregor et Tarbet, il s'agissait d'un changement imprévu qui a rendu quelque peu perplexe au moins l'un d'entre eux, M. Tarbet. D'abord, c'était la première fois qu'on mentionnait que les fonds étaient versés à des fins de promotion. Dans toutes les discussions antérieures, il avait été entendu que la somme de \$100 000 serait versée sous forme d'un prêt convertible ultérieurement en actions, ou comme investissement pour l'achat d'actions dans l'entreprise McGregor. Il n'avait jamais été question de services à fournir par cette dernière en échange. En outre, selon le témoignage de M. McGregor, il ne faisait aucun doute que ces services auraient été rendus de toute façon et, par conséquent, n'entraient nullement en ligne de compte en ce qui concerne le versement de la somme.

Dans leurs témoignages, MM. Lindsay et Smith ont affirmé qu'il s'agissait de services réels (décrits dans les trois ententes conclues avec McGregor Travel et datées du 28 novembre 1974) qu'Air Canada attendait de McGregor en vertu de l'entente et que ce dernier a accepté de fournir. Ces services comprenaient la promotion de voyages en Amérique latine et au Moyen-Orient. M. Parisi a déclaré, pour sa part, qu'il n'avait pas été question à la réunion de services consultatifs à rendre dans ces deux régions par McGregor. D'après MM. McGregor et Tarbet la somme de \$100 000 constituait effectivement un paiement envers l'obtention d'un droit d'achat de 10% des actions ordinaires de McGregor Travel. Ce paiement ne portait pas intérêt et était le premier d'autres versements prévus au moyen desquels la société Air Canada achèterait des actions dans un réseau d'agences de voyages. Il avait également été discuté du remboursement des \$100 000 par McGregor et de la date d'expiration du droit d'achat, mais sans qu'une entente soit conclue sur ces deux points.

MM. Lindsay et Parisi ont déclaré qu'ils s'attendaient à ce que M. Smith rédige une ébauche d'accord renfermant les conditions convenues entre les parties. M. Smith a déclaré dans son témoignage qu'il croyait que M. Parisi rédigerait la partie concernant les services et que lui-même s'occuperait de la partie portant sur le droit d'achat d'actions, après en avoir discuté plus à fond avec M. Tarbet. M. Smith a rédigé le procès-verbal de la réunion du 13 novembre. Pour une raison inconnue, ce procès-verbal est le seul de M. Smith qui ait été dactylographié sur du papier n'ayant pas l'en-tête officiel d'Air Canada, au cours de l'affaire McGregor-Burke.

Tel qu'il avait été décidé, M. Smith a rencontré M. Tarbet le 19 novembre pour mettre au point la convention verbale supposément conclue le 13 novembre. Les deux hommes ont convenu que le droit d'achat autoriserait Air Canada à acheter 10% des parts minoritaires dans les titres de caisse de McGregor Travel, droit qui pourrait être exercé avant le 31 décembre 1975 ou à une autre date acceptée par les deux parties.

A la réunion du 19 novembre, M. Tarbet a transmis à M. Smith une copie de l'état financier de McGregor Travel portant sur une période de neuf mois se terminant le 30 juin 1974 et qui indiquait un déficit de \$105 196; il a indiqué à M. Smith qu'un complément de \$100 000 dans les effets à recevoir

permettrait d'éliminer le déficit de l'entreprise et améliorerait la situation financière de cette dernière avant que le Québec n'adopte sa loi et ses règlements sur les agences de voyages.

Quiconque à Air Canada qui a étudié les états financiers de l'agence de voyages aurait dû se rendre compte que toute l'affaire prenait rapidement l'aspect d'une opération de sauvetage plutôt que d'un investissement avisé. L'état des revenus de McGregor Travel produit plus tôt et portant sur la période de six mois se terminant le 31 mars 1974, et dont M. Smith avait annexé une copie à sa note de service du 3 juin 1974 à M. Ménard, indiquait une perte nette de \$10 315 et un déficit de \$109 823. En outre, une fois l'affaire conclue, M. Smith a signalé dans une note de service confidentielle à MM. Cochrane et McGill que les \$100 000 avaient été versés pour sauver McGregor Travel de la faillite en réduisant son déficit accumulé. Quoique le déboursé ait été déclaré au poste des revenus pour la période se terminant le 30 septembre 1974, il ne fut pas assujéti à l'impôt au moyen d'un report des pertes accumulées.

Le procès-verbal de la réunion du 19 novembre avec M. Tarbet ainsi que les annexes audit procès-verbal ont été rédigés par M. Smith qui les a expédiés à M. Ménard avec le procès-verbal de la réunion du 13 novembre tenue à l'Escargot. MM. Lindsay et Parisi ont également reçu copies de tous ces documents. Pris ensemble, ces documents représentent l'essentiel de l'entente qui allait être conclue dans les jours à suivre entre M. McGregor et Air Canada. Une note dans le dossier tenu par M. Smith indique que les documents avaient été livrés en main propre le 25 novembre à M. Garratt et à M. Seath, alors le trésorier d'Air Canada et depuis le Directeur des services comptables. Une copie en a été faite également le 26 novembre à l'intention de M. Cochrane, vice-président aux Finances.

MM. Garratt et Seath ont admis avoir reçu ces copies, alors que M. Cochrane a nié que celle qui lui était destinée lui soit parvenue. Effectivement, son témoignage au sujet du rôle qu'il a joué dans l'investigation comptable interne sur les versements faits à McGregor aurait été contradictoire s'il avait été mis au courant de l'opération commerciale prévue avant le 29 novembre 1974. Il n'existe aucun élément de preuve expliquant pourquoi M. Cochrane n'aurait pas reçu ces documents de M. Smith et, on ne peut pas expliquer non plus pourquoi ce dernier les a fait parvenir à MM. Seath et Garratt le 25 novembre et à M. Cochrane le 26 seulement.

Durant les échanges qui eurent lieu entre Air Canada et McGregor Travel jusqu'au 13 novembre 1974, le seul avantage que devait tirer Air Canada de l'affaire était sa participation à une éventuelle fusion impliquant McGregor Travel ou des intérêts dans l'agence elle-même. Ce n'est que dans les pourparlers du 13 novembre que fut introduite la question des services à rendre personnellement par M. McGregor. Un autre élément avait été introduit dans les négociations avant ce 13 novembre, savoir les difficultés financières de la McGregor Travel Company.

Après la réunion du 13 novembre, M. Parisi a rédigé un texte préliminaire présentant les services supplémentaires qu'Air Canada voulait obtenir de McGregor Travel et qui devaient être incorporés au protocole d'entente que

rédigerait M. Smith. Dans leurs témoignages, les représentants d'Air Canada ont tenté en vain d'établir un parallèle entre les services décrits dans l'avant-projet et ceux qui sont exposés dans le procès-verbal de la réunion du 13 novembre, puisque, semble-t-il, ces services sont tout à fait différents, M. Parisi a déclaré sous serment avoir discuté de la nature de ces services de promotion avec M. Ménard et reçu son approbation à cet égard. M. Ménard a affirmé qu'il n'était même pas au courant de l'existence de l'aide-mémoire de M. Parisi et que ce document ne portait pas sur l'accord qu'il avait conclu avec M. McGregor.

Tandis que les protagonistes de cette affaire ont ces entretiens, d'autres personnes prennent également une part active à la transaction. D'abord, M. Paul Garratt, le Contrôleur financier (Marketing). Celui-ci reçoit la note de M. Parisi datée du 12 novembre, à propos du transfert et de l'allocation de crédits provenant du budget de promotion des ventes et destinés à mettre en œuvre certains programmes; le 13 et le 14 novembre, il s'adresse à M. Parisi pour obtenir certains renseignements qui lui permettraient de lancer le programme. M. Parisi lui recommande alors de respecter le caractère confidentiel de cette affaire. Quelques jours après, pendant la semaine du 18 novembre (probablement le 20 novembre), M. Garratt a affirmé sous serment qu'il s'était entretenu avec M. Ménard, qui lui avait demandé son assistance pour faire verser de toute urgence à M. McGregor la somme \$100 000. Aux dires de M. Garratt, au cours de cette conversation, M. Ménard a mentionné que l'on se servirait de ces crédits, soit pour faire un placement, soit pour payer certains services devant être fournis par M. McGregor. M. Garratt a déclaré qu'il avait indiqué à M. Ménard que seule la Direction des Finances, à Montréal ou à Winnipeg, était habilitée à tirer un chèque après avoir reçu les documents pertinents, et qu'il lui avait suggéré d'aborder cette question avec M. Cochrane, le vice-président (Finances). Puis M. Garratt téléphone à M. Cochrane et lui conseille d'attendre l'appel de M. Ménard. Plus tard pendant la même semaine, probablement le 22 novembre, M. Garratt a une conversation avec M. Cochrane dans la salle à manger privée d'Air Canada, à l'hôtel Reine Elizabeth; M. Cochrane lui apprend qu'il est sans nouvelles de M. Ménard. En fin de compte, cet après-midi-là, MM. Ménard et Cochrane se rencontrent. M. Garratt reçoit également un appel téléphonique de la part de M. Lindsay qui lui rappelle que M. McGregor s'inquiète du délai («qui lui pend au nez»).

Dans son témoignage, M. Ménard a déclaré qu'il s'était rendu au bureau de M. Cochrane et lui avait appris que la Société Air Canada songeait à injecter des fonds dans la McGregor Travel et que ce dernier avait adhéré au projet. M. Cochrane a donné une autre version des faits: d'après lui, cet entretien a eu lieu dans l'après-midi du 22 novembre; à cette occasion M. Ménard lui aurait expliqué qu'Air Canada avait l'intention de prendre une participation ou d'investir des fonds dans l'agence McGregor Travel et que le président du Conseil avait approuvé cette initiative. Dans son témoignage, corroboré par celui du président du Conseil, M. Ménard a déclaré ne pas avoir révélé à M. Yves Pratte l'existence de cette transaction avant qu'elle ne soit conclue. M. Cochrane a déclaré sous serment que M. Ménard n'avait pas

insisté sur l'urgence de cette affaire et qu'il ne cherchait pas à lui demander son opinion ou à obtenir son approbation. M. Cochrane a eu l'impression que le projet était toujours à l'étape de la conception. Il a suggéré à M. Ménard, au besoin, de faire appel à M. Garratt pour qu'il s'adresse au Contrôleur financier, M. H. Seath. Finalement, M. Cochrane a ajouté qu'il avait conseillé à M. Ménard de tenter d'obtenir l'approbation du Service du contentieux et du président du Conseil en raison des implications juridiques de la transaction qui comprenait un placement sous forme de participation. M. Ménard dans son témoignage, a dit qu'il se souvenait de ces paroles prononcées par M. Cochrane, mais il a reconnu qu'il n'avait consulté ni le Service du contentieux ni le président du Conseil avant de conclure cette affaire.

Après cette réunion, M. Cochrane a communiqué avec M. Seath, l'avertissant que M. Garratt lui parlerait d'un projet dans le cadre duquel Air Canada se proposait d'acquérir une participation au capital de l'agence McGregor. M. Cochrane a témoigné qu'il n'avait pas appris d'autres détails relativement à la transaction avant le milieu ou la fin de décembre lorsqu'on lui a demandé des renseignements au sujet des paiements versés à McGregor. Comme on l'a mentionné antérieurement, M. Cochrane a formellement nié avoir reçu les aide-mémoire de M. Smith concernant les réunions des 13 et 19 novembre, en dépit du fait que M. Smith, dans une note non datée, a déclaré qu'un exemplaire de ces documents avait été envoyé à M. Cochrane le 26 novembre 1974.

Au début de la semaine du 25 novembre, la secrétaire de M. Garratt lui a appris que pendant son absence, M. Ménard avait téléphoné pour lui dire qu'il s'était entretenu avec M. Cochrane et qu'à son tour, il pouvait donner suite au projet et en parler à M. Smith. Le 25 novembre, M. Garratt a vu M. Smith, qui lui a annoncé qu'Air Canada songeait à faire un prêt à M. McGregor ou à obtenir une option d'achat. Aux dires de M. Garratt, il n'a pas été question des services que M. McGregor était censé fournir même si, comme on l'a mentionné plus tôt, M. Smith assistait à la réunion du 13 novembre, réunion pendant laquelle on a discuté de la nature des services devant être exécutés par M. McGregor. Puis, le lendemain, M. Garratt a eu un entretien avec M. Smith dans le bureau de ce dernier. A un moment donné, pendant la réunion, M. Smith a fait entrer le Trésorier adjoint d'Air Canada, M. Kendall, qui connaissait les dispositions figurant dans le Guide de procédures 300 en ce qui a trait à l'émission des chèques. Les représentants d'Air Canada et de l'agence McGregor ont ensuite eu une discussion d'ordre général sur l'objet de la transaction. On explique à M. Kendall qu'il s'agit de verser à M. McGregor la somme de \$100 000, dont il a un besoin urgent, en échange de services de consultation, de promotion et de publicité. On ne fait pas mention devant M. Kendall de l'achat d'actions ordinaires ou d'un prêt fait à M. McGregor. (On voudra bien remarquer que MM. Seath et Garratt, tous les deux, ont déclaré dans leur témoignage avoir discuté la question de savoir si l'argent devait être fourni à titre de prêt, d'investissement ou de prise de participation. M. Seath a demandé à M. Garratt de lui fournir de plus amples renseignements sur la nature exacte de l'opération financière en cause, ce que M. Garratt a été incapable de faire. Il lui suggère plutôt de s'adresser à M. Parisi. Ils ont

probablement engagé cette conversation avant l'arrivée de M. Kendall, ce qui expliquerait que M. Kendall ait affirmé, qu'en sa présence, il n'avait pas été question d'un investissement, d'un prêt ou d'une prise de participation).

M. Kendall a signalé, qu'à son avis, puisque le marché portait sur la fourniture de services de consultation, il faudrait se procurer une autorisation de dépense. Il a ajouté qu'étant donné les circonstances particulières de la transaction, c'est-à-dire l'urgence de la situation et le caractère anticipé du paiement, le président du Conseil d'Air Canada serait tenu d'approuver par lettre l'émission du chèque, sur demande de la Direction du Marketing. La discussion a également porté sur les pouvoirs de M. Ménard qui, à titre de vice-président (Marketing), était habilité à signer une autorisation de dépense. A ce sujet, se référant au Guide de procédures 300, et plus particulièrement à l'article concernant les autorisations de dépense, page 15, note 1 (M. Kendall ignorant la directive émise par le président du Conseil dans sa note de janvier 1974 qui, inexplicablement, n'avait pas été incorporée au Guide de procédures 300 lors de la mise à jour de ce document en juillet 1974), a exprimé, par erreur, l'opinion que M. Ménard avait le droit d'autoriser une dépense n'excédant par \$50 000 et que pour les sommes dépassant ce montant on devait soumettre une demande au président du Conseil.

Nous pouvons donc conclure que la réunion du 26 novembre entre MM. Seath, Garratt et Kendall a été tenue afin de déterminer une façon de justifier un déboursé de \$100 000, somme dont on avait besoin de toute urgence pour mettre en chantier un projet approuvé par le vice-président de la Direction du Marketing. Il fallait trouver un moyen de faire ce paiement. Il importe de se rappeler que MM. Garratt et Seath avaient reçu, le 25 novembre, soit une journée avant la réunion à laquelle assistait M. Kendall, des copies de la note de M. Smith à propos des réunions du 13 et du 19 novembre.

M. Parisi a rencontré M. Seath le 27 novembre 1974 à 8 h 30. A cette occasion, d'après le témoignage de M. Seath, M. Parisi a déclaré que la Compagnie avait l'intention d'investir \$100 000 dans l'agence McGregor Travel. M. Seath lui a dit que la Société n'était pas autorisée à prêter de l'argent et à le placer dans le capital-actions d'une telle entreprise et M. Parisi a répliqué: «Nous savons que — la McGregor Travel est aux prises avec des difficultés d'ordre financier — elle manque de capitaux — la province de Québec octroie maintenant des permis aux agences de voyage — M. Ménard craint que l'agence McGregor ne puisse obtenir son permis car celle-ci représente à ses yeux un élément clé dans l'industrie touristique (commerce de détail)». Lorsque M. Seath s'est enquis de la nature des services que M. McGregor pourrait fournir à Air Canada, M. Parisi lui a répondu que l'agence McGregor Travel pouvait faire de la publicité pour la Société (en plaçant dans ses bureaux des étalages bien en vue annonçant les produits d'Air Canada); joindre ses efforts à ceux déployés par le personnel de la Compagnie pour inciter les clients à adopter les nouveaux circuits d'Air Canada vers l'Amérique du Sud, le Moyen-Orient et l'Afrique; représenter Air Canada dans l'industrie touristique (commerce de détail); et exercer son influence auprès du gouvernement québécois en ce qui a trait à l'octroi de permis aux agences de voyage. M. Parisi a déclaré à M. Seath que ces services valaient

\$100 000. Les deux hommes ont examiné les états financier de la McGregor au cours de leur discussion et M. Seath a pu juger de la position précaire de cette agence. En outre, ils ont pris connaissance de l'accord de promotion devant être passé entre Air Canada et la McGregor, dont l'avant-projet avait été rédigé par M. Parisi, le 15 novembre. Pendant la réunion, M. Parisi a fait allusion à une option en faveur d'Air Canada habilitant la Société à acquérir les actions de la McGregor, mais il a parlé de cette participation au capital de la McGregor comme d'un fait accompli. M. Seath ne s'intéressait qu'aux services fournis aux termes des arrangements pris avec la McGregor. A son avis il n'y avait donc aucun avantage à prendre une participation dans la McGregor et par conséquent à obtenir une option d'achat en vue d'y acquérir des actions.

M. Parisi a assuré M. Seath que la McGregor établirait des factures pour les services devant être exécutés. De l'avis de M. Seath, cela signifiait que l'opération constituait une dépense typique de la Direction du Marketing—«publicité, promotion, consultation». D'après M. Seath, il ne s'agissait absolument pas d'un investissement. Il s'attendait à ce que d'une part, que la McGregor Travel exécute certains services et, d'autre part, que M. McGregor lui-même en fournisse d'autres.

M. Parisi a mentionné dans son témoignage qu'au cours de cette réunion, M. Cochrane avait téléphoné à M. Seath. Toujours d'après le témoignage de M. Parisi, M. Seath a alors expliqué à M. Cochrane la véritable nature de la transaction entre Air Canada et la McGregor, dans les termes qu'il (M. Parisi) avait employés pour la décrire. Aux dires de M. Parisi, M. Seath lui a alors dit que M. Cochrane semblait en faveur de la transaction. MM. Seath et Cochrane ont tous les deux formellement nié avoir discuté de l'opération McGregor au téléphone en présence de M. Parisi, le 27 novembre. Ils ont ajouté qu'ils avaient parlé de cette affaire uniquement le 22 novembre à l'occasion d'un entretien téléphonique au cours duquel M. Cochrane avait appris à M. Seath que M. Garratt le contacterait à propos du projet de Marketing impliquant l'acquisition d'actions ordinaires par Air Canada dans la McGregor Travel.

Cette contradiction fondamentale mérite qu'on s'y attarde. Si M. Parisi dit vrai lorsqu'il affirme dans son témoignage que M. Cochrane a approuvé la transaction au cours d'une conversation téléphonique avec M. Seath, on pourrait soutenir que la Direction du Marketing a vraiment présenté le projet à la Direction des Finances qui l'a approuvé, alors que les autorisations de dépense qui furent rédigées par la suite ne furent pas soumises à l'approbation de cette Direction conformément aux directives données dans l'aide-mémoire du président du Conseil. En d'autres termes, la responsabilité dans cette affaire revient à MM. Seath et Cochrane qui n'ont rien fait pour empêcher que la transaction ait lieu et qui, de surcroît, lui ont donné leur aval bien qu'ils fussent bien placés pour s'y opposer. Ce mince raisonnement ne tient plus lorsqu'on se rappelle qu'à ce stade de la transaction, aucune autorisation de paiement n'avait été accordée, que M. Kendall avait fait observer que l'autorisation du président du Conseil était nécessaire et que personne n'avait encore préparé ou discuté les accords portant sur le Moyen-Orient et l'Améri-

que latine. Rien ne permet de justifier un membre du personnel de la Direction du Marketing, quel qu'il soit, d'avoir adopté une telle position, que ce soit pratique courante ou simplement dans le cas particulier de cette transaction.

Les documents portant sur la transaction McGregor Travel que M. Smith avait remis à M. Seath le 25 novembre comportaient des renseignements financiers révélant que M. Dobson était un actionnaire important de McGregor Travel. C'était un ami de longue date de M. Seath, mais jusqu'à ce qu'il ait pris connaissance des documents, ce dernier ignorait tout des intérêts que M. Dobson avait chez McGregor. Après sa rencontre avec M. Parisi et soit dans l'après-midi du 27 novembre ou au cours de la journée du 28 novembre, M. Seath a appelé ou rencontré M. Dobson pour discuter essentiellement de questions relatives au placement des fonds de pension d'Air Canada. Au cours de cette rencontre ou conversation, M. Seath a soulevé la question de *McGregor Travel* et du paiement imminent des \$100 000 d'Air Canada. Ils ont parlé assez longuement de la situation financière précaire de McGregor Travel. M. Dobson se montra très satisfait de cet entretien et de la participation de M. Seath au projet, car après presque deux années de négociations et de promesses jamais tenues, l'affaire se trouvait finalement placée entre les mains de la Direction des Finances, et l'on pouvait s'attendre à ce que des mesures concrètes soient prises.

Au moment de cette conversation avec M. Dobson, M. Seath savait presque tout de la transaction McGregor. Il savait que de «placement», elle était devenue «achat de services» parce qu'il existait quelques doutes sur les pouvoirs «d'investissement» d'Air Canada. Il était au courant de l'émission prochaine de trois chèques, mais il ne savait pas qu'ils devaient l'être au nom de M. McGregor. M. Parisi lui avait assuré que les factures seraient présentées par McGregor Travel. Il ignorait que les ententes (auxquelles on se réfère maintenant) devaient être préparées et signées. Toutefois, rien n'indique qu'il ait été impliqué de quelque autre façon que ce soit dans la transaction avant un nouvel entretien avec M. Dobson, dans des circonstances dont nous reparlerons plus loin dans ce chapitre.

### *Préparation des documents de la transaction*

Vers la fin de l'après-midi du 27 novembre, alors que M. Lindsay discutait avec M. Parisi, dans le bureau de celui-ci, d'une question totalement étrangère à l'affaire McGregor, M. Parisi appela sa secrétaire, M<sup>me</sup> S. Galbraith, pour lui dicter trois lettres d'entente entre Air Canada et M. R. Y. McGregor lui-même.

Il faut mentionner que plus tôt dans la journée, ou la veille, M. Parisi prétend que M. Garratt l'a appelé pour lui dire qu'il pourrait être difficile d'obtenir une seule autorisation de paiement et qu'il en faudrait peut-être trois. Le témoignage de M. Garratt concernant les causes et l'origine de ce problème est révélateur. Voici ce qu'on peut lire aux pages 2466 et suivantes de la transcription de l'interrogatoire:

**«Le témoin:** Non monsieur. J'ai pensé alors que la Direction des Finances n'avait pas et ne pouvait pas apprécier les mérites de cette transaction par l'entremise de M. Seath.

**Le commissaire:** Pourquoi ne les avez-vous pas laissés le dire?

**Le témoin:** Eh bien, j'avais entendu M. Seath dire, en ma présence, que, vous savez, même s'il avait reçu un document au lieu de trois, il aurait été très difficile, sinon impossible, de l'évaluer.

**Le commissaire:** Bien. Alors pourquoi n'avez-vous pas mis la Direction des Finances au pied du mur si je puis m'exprimer ainsi et le déclarer clairement?

**Le témoin:** Eh bien, l'étude de la transaction aurait probablement pris plus de temps qu'on en disposait—c'est du moins ce qu'on m'avait donné à penser et qu'une telle mesure n'était pas nécessaire.

**Le commissaire:** Et M. Ménard, votre supérieur, vous avait-il donné autorité pour mener cette transaction?

**Le témoin:** Il m'a déclaré, lors d'un premier entretien, que la question présentait un certain caractère d'urgence.

**Le commissaire:** Et M. Lindsay a appuyé cette demande?

**Le témoin:** A plusieurs reprises.

**Le commissaire:** Il est donc juste de dire que vous ou M. Parisi, pensant agir selon les instructions en hâtant les mesures, avez décidé d'utiliser plus d'une autorisation de dépense pour qu'aux yeux de la Direction des Finances chacune soit d'un montant inférieur à la somme globale qui devait être engagée?

**Le témoin:** Oui monsieur, mais je crois bon d'ajouter que c'est seulement parce que j'ai entendu le personnel de la Direction des Finances dire qu'il ne pouvait évaluer l'autorisation de dépense de toute façon, qu'il y en ait une ou trois; donc, si c'était moi qui avait lancé cette idée, ce n'aurait pas été dans le but de contourner les règlements mais plutôt d'accélérer la transaction.

**Le commissaire:** Mais le règlement a en principe été fait pour permettre à la Direction des Finances de dire justement ce que vous pensiez qu'elle dirait, à savoir «nous ne disposons pas de suffisamment d'éléments d'information sur l'autorisation de dépense pour l'évaluer.»

**Le témoin:** C'est probablement ce qu'ils auraient fait.

**Le commissaire:** Le règlement n'est-il pas fait pour cela?

**Le témoin:** Oui, je le suppose.

**Le commissaire:** Donc, que vous ayez eu l'intention ou non de contourner le règlement, il demeure que vous vous y dérobez lorsque vous diminuez le montant d'une autorisation de paiement pour éviter que la Direction des Finances ne fasse de commentaires, n'est-ce pas?

**Le témoin:** C'est ce qui est arrivé, monsieur. Ce que vous dites est exact.

**Le commissaire:** Vous n'avez pas cherché à éviter les commentaires, mais à hâter le déroulement de la transaction?

**Le témoin:** C'est exact; mais je répète que je ne me rappelle pas qui a eu l'idée de procéder de cette façon.

**M. Roy:** Q. Lorsque vous dites «procéder de cette façon», faites-vous allusion à diviser en trois le montant de l'autorisation de dépense?

R. Oui.

Q. Que ce fut votre idée ou celle de M. Parisi?

R. Oui.

**Le commissaire:** Et cette initiative vient bien de l'un de vous deux?

**Le témoin:** Je suppose que oui. Maintenant il se peut que M. Lindsay ait donné son avis, mais je ne le crois pas.

M. Parisi prétendait aussi qu'en plus du problème soulevé par M. Garratt, M. Lindsay l'avait informé que McGregor ne pouvait accepter les conditions de base de l'accord sur la promotion des ventes. M. Lindsay a nié les dires de M. Parisi. M. Parisi estimait que le moyen le plus rapide d'investir l'argent chez McGregor consistait à le remettre à M. McGregor personnellement sous forme de frais de consultation, afin de ne pas enfreindre le règlement 8-10-A de l'IATA qui vise à prévenir le paiement de pots-de-vin aux agents de voyage, et parce qu'il sentait (et M. Seath le lui avait confirmé) qu'Air Canada ne possédait pas les pouvoirs corporatifs nécessaires pour acquérir des parts dans une agence de voyage. M. Parisi a toutefois reconnu qu'il s'agissait avant tout de faire un placement et que McGregor était bien placé pour assurer des services en Amérique latine et au Moyen-Orient.

Le 27 novembre, en présence de M. Lindsay, M. Parisi a dicté trois lettres d'entente adressées à M. R. McGregor; sa secrétaire les a tapées sous forme de brouillon le lendemain matin. Il a soi-disant demandé à sa secrétaire de se référer à une lettre, portant sur une entente entre Air Canada et un porte-parole officiel d'un pays du Moyen-Orient, dont elle devait s'inspirer. M<sup>me</sup> Galbraith a déclaré qu'elle a copié mot pour mot les clauses applicables du document en question. Toutefois, il suffit de l'examiner rapidement pour constater qu'aucune de ces clauses ne se retrouve dans les lettres d'entente adressées à M. McGregor. M. Lindsay proposa à M. Parisi de modifier les termes de l'entente qui prévoyait que McGregor agirait en tant que conseiller du 31 décembre 1974 au 31 mars 1975 pour accélérer le processus par lequel Air Canada conclurait l'entente d'achat d'actions. Comme M. Garratt avait dit, la veille, à M. Parisi, qu'il serait peut-être nécessaire d'obtenir plus d'une autorisation de dépense, ce dernier a décidé de diviser le montant des services en unités de \$30 000, \$30 000 et \$40 000 chacune.

M. Lindsay a affirmé qu'il n'avait pas fait de suggestion ou passé de commentaires alors que M. Parisi dictait les lettres. Il a déclaré que les ententes représentaient l'aspect «services» de la transaction et qu'il croyait que M. Smith s'occuperait de l'aspect «placement». Ce n'est que le lendemain, lorsqu'il eut les documents d'entente en main pour les faire signer par M. Ménard, qu'il constata que les documents ne correspondaient pas à son interprétation de l'entente.

M. Parisi a témoigné que le fait d'engager McGregor comme consultant ne faisait pas partie de l'entente convenue entre les deux parties, et c'est la raison pour laquelle il a appelé M. Ménard le 27 novembre; M. Ménard lui a répondu que l'affaire n'avait pas d'importance et que c'était la question du placement qui l'intéressait avant tout. M. Ménard a nié avoir eu une telle

conversation avec M. Parisi et a déclaré qu'il n'avait pas autorisé ce dernier à effectuer des changements à cette fin ou pour d'autres raisons.

Sachant qu'il serait absent de son bureau le jour suivant, M. Parisi a demandé à M. Lindsay de coordonner la préparation et la signature des documents nécessaires. Ce même soir, M. Parisi a appelé M. Garratt chez lui et lui a demandé de venir au bureau le lendemain matin pour préparer les autorisations de dépense. Là encore, on ne peut vraiment expliquer le rôle de M. Lindsay à ce stade, vu qu'il était gérant de Venturex qui n'était nullement impliqué dans la transaction.

Ces événements illustrent bien le dilemme auquel a été confrontée dès le début, la Direction du Marketing qui essayait d'organiser le projet. M. Ménard a témoigné qu'il avait mis le projet sur pied et qu'il avait demandé à son équipe, c'est-à-dire MM. Parisi, Smith et Garratt ainsi que M. Lindsay, de sceller la transaction sous forme de placement et qu'il les avait laissés libres d'en déterminer les modalités. Vu la nature de la transaction, M. Ménard avait demandé les conseils et l'approbation du vice-président à la Direction des Finances. L'équipe de M. Ménard a alors tenté de convaincre cette Direction de l'importance du projet et des avantages qu'Air Canada pourrait en tirer, et il semble qu'elle ait utilisé l'argument des services qui devaient être offerts par McGregor. Il se peut qu'il s'agisse là d'une réflexion après coup qui leur ait été suggérée par le fait que la situation financière de McGregor était en déclin et que les actions de cette compagnie n'avaient pas ou peu de valeur.

On note en marge de cette affaire, que M. McGregor et le personnel de la compagnie avaient fourni à M. Smith ainsi qu'à d'autres membres d'Air Canada, par l'entremise de M. Tarbet, des états financiers sur les prévisions et les conceptions de projets s'élevant à environ \$29 000 de profits pour l'année se terminant le 30 septembre 1974. En fait, pour l'année financière se terminant le 30 septembre 1974 (sans créditer le fameux \$100 000 aux gains pour cette période), les profits de la Compagnie ont à peine égalé les dépenses, et on a même constaté un léger déficit. M. Tarbet a témoigné que bien avant novembre 1974, la direction de McGregor Travel savait qu'il n'y aurait pas de profits au cours de cette période financière, mais qu'on constaterait des pertes dont l'importance ne pourrait être déterminée avant que la période de vérification des comptes ne soit terminée.

De plus, il est évident qu'avant qu'Air Canada ait avancé le \$100 000, quelle qu'en soit la raison, les dirigeants de la compagnie aérienne s'occupant de la transaction McGregor étaient au courant, ou, s'ils ne l'étaient pas, ne tenaient aucun compte du fait évident que McGregor Travel avait subi une autre perte importante. M. Tarbet a reconnu que vers la fin de la période (le 30 septembre) McGregor Travel savait qu'au mieux, le bilan de la compagnie n'indiquerait aucun déficit pour l'année en cours. Durant les six années précédentes, McGregor Travel avait perdu de l'argent au cours de trois d'entre elles et n'avait jamais gagné plus de \$18 191 pour les trois autres. En étudiant ce tableau financier plutôt sombre, on peut être tenté d'accepter l'explication selon laquelle les \$100 000 représentaient en fait un paiement pour des services, tels que ceux ayant trait à la législation alors à l'étude sur les agents de voyage du Québec, étant donné qu'on ne pouvait justifier un

investissement de \$100 000 dans les actions de McGregor Travel. Le fait que le paiement ait été effectué d'avance peut être expliqué lorsque l'on sait qu'Air Canada était au courant de la situation financière désastreuse de McGregor Travel.

L'aide-mémoire envoyé par M. Smith à M. Ménard, daté du 20 novembre 1974, huit jours avant que l'argent ait été versé, illustre bien la médiocrité des recherches effectuées par le personnel d'Air Canada à l'occasion de la transaction McGregor. Des états que M. Tarbet avait fournis la veille sont annexés à l'aide-mémoire; ces documents, datés du 6 août, indiquent les profits prévus de McGregor Travel pour la fin de septembre 1974, qui sont de l'ordre de \$29 000. La période financière de la Compagnie s'était terminée presque deux mois plus tôt, et un cadre supérieur du Service financier de McGregor Travel a témoigné, comme on l'a indiqué plus haut, que la compagnie ne s'attendait à aucun profit pour cette période financière. Ce renseignement a été communiqué à M. Ménard à qui l'on a également fait savoir que le paiement prévu de \$100 000 serait utilisé par McGregor Travel pour réduire la dette financière en considérant la somme comme un revenu. L'aide-mémoire indique aussi qu'une participation minoritaire de 10% était disponible en bons du Trésor, par lesquels Air Canada aurait une option d'achat.

A l'analyse de la situation au 20 novembre, rien n'indique que la société McGregor allait rentrer dans ses frais ou que Air Canada, en lui versant \$100 000 contre une participation à 10%, fixait à un million de dollars la valeur d'une compagnie sans antécédent de revenus importants, ne possédant pas un grand actif et accusant un déficit assez considérable.

La Direction du Marketing connaissait la situation financière de McGregor Travel qui allait en se détériorant et ne pouvait donc pas tenter (et ne le fit pas non plus) de faire valoir l'affaire auprès du secteur des Finances comme étant un investissement avisé. MM. Parisi et Garratt ont plutôt souligné que les contrats permettraient à Air Canada d'obtenir des services qui lui seraient profitables alors qu'au moins MM. Parisi et Lindsay savaient qu'il ne s'agissait que d'une façade pour déguiser ce qui était en réalité qu'un investissement. D'autre part, M. Smith semble s'être évertué pendant tout ce temps avec l'impression qu'il s'agissait essentiellement d'un investissement ou d'une participation minoritaire quelconque. Durant l'enquête, tous ont maintenu la position insoutenable que McGregor Travel devait fournir certains de ces services et qu'Air Canada en profiterait. Ils ont reconnu en même temps que l'objectif principal était d'investir dans la compagnie McGregor. D'autre part, M. Ménard a soutenu durant les audiences que les \$100 000 avaient été versés pour obtenir un droit d'achat d'actions. Il se révélera cependant qu'en avril ce dernier a expliqué au président du Conseil qu'il s'agissait d'un paiement légitime pour des services.

Si, du côté d'Air Canada, les personnes impliquées avaient admis ouvertement qu'il n'avait jamais été question que McGregor fournisse les services dont il est question dans les ententes ou qu'ils ne s'attendaient pas à ce que lesdits services soient fournis, comme MM. McGregor et Dobson l'ont reconnu dans leurs témoignages où ils disent que tout cela n'était que de la

«frime» (ainsi que l'a déclaré M. Parisi d'ailleurs, à un moment donné), on serait moins enclin alors à chercher d'autres motifs chez les employés d'Air Canada ou à essayer de déceler une irrégularité. L'incompatibilité des explications fournies par les personnes impliquées ainsi que l'étrange suite de circonstances qui ont abouti à la conclusion de l'affaire est certainement de nature à éveiller les soupçons.

### *Conclusion de l'opération*

Le 28 novembre au matin, la secrétaire de M. Parisi a dactylographié un projet de trois lettres d'entente et, selon son témoignage, a copié d'un texte antérieur les clauses placées en retrait dans deux des ententes et qui concernent l'embauche de McGregor par Air Canada à titre de conseiller afin de pouvoir influencer les gouvernements et agir sur le commerce au Moyen-Orient et en Amérique latine. M. Garratt, qui s'était arrangé pour être absent de son bureau ce jour-là, y vint tout de même en ce matin du 28 novembre à la demande de M. Parisi. Il est d'abord allé au bureau de la secrétaire de M. Parisi pour y prendre les copies du projet d'entente et est ensuite allé au bureau de M. Seath pour s'assurer que les chèques seraient émis de façon à ce que chaque autorisation de dépense serait accompagnée d'une lettre d'entente. Il ne se rappelait pas s'il avait montré à M. Seath une copie de ces lettres.

M. Seath a donné la version suivante de cette même réunion: Il a rencontré M. Garratt entre 11 h 30 et 11 h 45 le jeudi 28 novembre. Ce dernier lui a expliqué qu'on l'avait convoqué pour préparer des autorisations de dépense. M. Seath a alors demandé à M. Lindsay, qui s'était joint à eux, s'il fallait faire trois chèques pour les trois services commandés. M. Lindsay lui a répondu par l'affirmative. M. Seath a demandé si M. McGregor ferait des factures et si ces services avaient une valeur. M. Lindsay a répondu que oui et il a quitté la pièce avec M. Garratt.

Par la suite, M. Garratt a rédigé à la main trois autorisations de dépense en se servant du guide 300 qui décrit la façon de procéder. Il a dit ne pouvoir se souvenir si c'était lui ou M. Parisi qui avait d'abord décidé de préparer trois autorisations distinctes. Il a ensuite remis les trois autorisations ainsi que les contrats à la secrétaire de M. Parisi en y joignant des instructions sur la façon de les distribuer après transcription. Cette dernière a laissé ces instructions sur le bureau de M. Parisi car elle partait en vacances la semaine suivante et, étant donné que M. Parisi devait s'absenter le lendemain vendredi, elle a quitté le bureau le jeudi soir. M. Garratt est parti après avoir rédigé les autorisations de dépense le jeudi. Il s'attendait à ce que M. Lindsay coordonne les démarches subséquentes et obtienne les signatures nécessaires sur les autorisations de dépense et sur les ententes.

La secrétaire de M. Parisi a dactylographié les lettres d'entente dans leur forme définitive (un original et deux copies) après avoir demandé à M. Lindsay le nom complet de M. McGregor et son adresse. Elle a dactylographié également les trois autorisations de dépense et a inséré tous ces documents dans une chemise. M. Lindsay a pris la chemise vers 15 h pour

l'apporter à M. Ménard avant 15 h 30, afin que ce dernier signe les documents.

M. Lindsay a expliqué qu'il avait lu les ententes en se rendant au bureau de M. Ménard. C'est alors qu'il a constaté pour la première fois que les ententes n'étaient pas conformes à sa conception de l'affaire et, qu'en fait, elles s'écartaient de ce qui avait été convenu. En dépit de cela, il n'a pas jugé bon de discuter de ces changements avec M. Ménard, assumant que M. Parisi l'avait déjà fait. (Mentionnons à nouveau que M. Parisi a déclaré dans son témoignage, qui a précédé celui de M. Lindsay, que M. Ménard l'avait autorisé à faire ces changements, fait que M. Ménard a nié).

Les originaux et les copies des ententes et des autorisations de dépense furent présentés à M. Ménard pour qu'il y appose sa signature, ce que ce dernier fit pour chaque document, en présence de M. Lindsay. (Ce dernier a déclaré plus tard dans son témoignage qu'il n'était pas certain d'avoir apporté les lettres d'entente à M. Ménard pour qu'il les signe). D'après M. Ménard, M. Lindsay lui avait dit que les documents concernaient l'investissement McGregor, après quoi il les avait signés sans les lire. Il a ajouté que les autorisations de dépense portaient la signature de M. Parisi et que lui-même avait la permission de signer des autorisations ne dépassant pas \$100 000. (La secrétaire de M. Parisi a déclaré que la signature de ce dernier ne paraissait pas sur lesdites autorisations lorsqu'elles furent présentées à M. Ménard puisque son patron était absent la journée où elle les a dactylographiées).

Après que M. Ménard eut dûment signé les ententes et les autorisations de dépense, M. Lindsay les a apportées à M<sup>me</sup> Galbraith, secrétaire de M. Parisi, qui a dû dactylographier à nouveau certaines copies des autorisations à cause d'un manque de papier carbone. Elle a indiqué que M<sup>lle</sup> Bangs, secrétaire de M. Lindsay, est venue à son bureau le jeudi 28 novembre et lui a demandé les lettres d'entente qu'elle devait acheminer chez M. McGregor pour qu'il les signe à son tour. Selon M<sup>lle</sup> Bangs, M<sup>me</sup> Galbraith était en train de dactylographier les autorisations de dépense lorsqu'elle est venue chercher les documents. Après que les ententes lui eurent été remises, elle les porta au bureau de McGregor Travel où M. McGregor les a signées. M<sup>lle</sup> Bangs lui a laissé une copie des ententes sur papier pelure et a rapporté un original et une copie jaune de chacune des trois ententes à M<sup>me</sup> Galbraith avant 16 h 30.

M<sup>lle</sup> Bangs a apporté alors une précision quelque peu intrigante: elle a déclaré qu'elle avait l'impression que, lorsqu'elle a remis les ententes à M. McGregor pour qu'il les signe, les chèques étaient dans la même enveloppe. Or, cela est impossible, car on a établi plus tard que les chèques ont été traités au service des Finances le 29 novembre seulement, M<sup>lle</sup> Bangs a également mentionné la possibilité qu'elle soit retournée au bureau de McGregor le 29 pour livrer les chèques, mais qu'elle ne se souvenait pas précisément de s'y être rendue une seconde fois. On peut également exclure cette dernière possibilité en se fondant sur les renseignements fournis par M<sup>me</sup> Roy, secrétaire de M. McGregor, selon laquelle a) aucun employé d'Air Canada n'est venu au bureau de M. McGregor le 29 novembre, sauf MM. Lindsay et Smith qui lui ont rendu visite tard dans la journée et, b) si on avait apporté les chèques au

montant de \$100 000 à M. McGregor le 28 novembre, ce dernier le lui aurait mentionné.

Il est étrange que vers la fin du jeudi 28 novembre plusieurs des participants à ces événements ont pris des vacances quelconques. MM. Ménard, Parisi et Garratt ainsi que la secrétaire de M. Parisi étaient absents de leurs bureaux le vendredi 29 novembre. Parmi les autres personnes impliquées, seuls MM. Lindsay et Smith ainsi que M<sup>lle</sup> Bangs se sont présentés au travail.

Le vendredi 29 novembre, M. Lindsay a communiqué par téléphone avec M. McGregor à deux reprises. Au cours du premier entretien, il lui a dit que les documents avaient été signés, que les chèques étaient en préparation et lui seraient livrés plus tard dans la journée. Durant la seconde conversation, selon M. Lindsay, M. McGregor lui a dit qu'il avait reçu les chèques; M. Lindsay a alors appelé M. Smith et lui a demandé de l'accompagner au bureau de M. McGregor. Lorsqu'on a demandé à M. Lindsay d'expliquer la raison de cette rencontre, il a répondu que c'était la chose convenable à faire. D'après M. Smith, M. Lindsay lui a demandé de l'accompagner chez M. McGregor afin de faire confirmer à nouveau par M. McGregor l'entente concernant le droit d'achat d'actions. MM. Lindsay et Smith ont tous les deux déclaré catégoriquement qu'ils n'avaient pas apporté les chèques avec eux. Ils ont toutefois soutenu que, lorsqu'ils étaient dans le bureau de M. McGregor, ce dernier a sorti de la poche intérieure de sa veste, les trois chèques à son nom qu'il a endossés en leur présence et remis à M. Terbet pour qu'il les place en lieu sûr. Le 4 décembre, les chèques furent déposés au compte de la compagnie à la Banque de la Nouvelle-Écosse. Quoique M. Smith se souvienne d'avoir vu, sur le bureau de M. McGregor, copie des trois lettres d'entente signée à la fois par ce dernier et par M. Ménard, M. Lindsay, lui, ne se le rappelle pas. M. Smith a reconnu avoir lu les ententes et avoir conclu qu'elles étaient conformes aux décisions prises à la réunion du 13 novembre. MM. Lindsay et Smith ont déclaré qu'ils se sont assurés que M. McGregor convenait que le paiement effectué par Air Canada leur accordait le droit d'acheter 10% des actions de McGregor Travel, moyennant la somme de \$1 00. Ils ont également discuté du remboursement de cette somme et de la possibilité que les actions qui seraient achetées soient du type privilégié, remboursable et donnant droit au chapitre. Cela fait ressortir encore plus à quel point les circonstances de toute cette affaire ne sont pas réalistes. S'il s'était agi d'un investissement avisé fait par Air Canada pour se tailler une place dans le domaine occupé par les agences de voyages, il lui aurait fallu des actions ordinaires. D'autre part, si la direction de la compagnie voulait effectuer une opération de sauvetage, comme ses membres l'ont décrit dans leur note de service, il était normal qu'elle opte pour des actions privilégiées étant donné qu'elles sont plus sûres. Cependant, si l'objectif réel était d'acheter des services, la question d'obtenir le droit d'acheter des actions n'était qu'un effort de camouflage et alors, le genre d'actions ou de parts, etc. importait nullement.

Aucun employé de la société aérienne ou de Venturex n'a admis, dans son témoignage devant la Commission, avoir porté les chèques à M. McGregor. Ainsi, les témoignages ne permettent pas de déterminer comment les chèques

sont parvenus à M. McGregor. Cependant, dans une note versée à un dossier et rédigée par M. Smith le 3 décembre 1974, suite à la réunion du 29 novembre avec MM. Lindsay, McGregor et Tarbet, il est dit spécifiquement que MM. Smith et Lindsay ont remis les chèques à M. McGregor en main propre. En outre, ce dernier a affirmé catégoriquement que MM. Lindsay et Smith avaient les trois chèques quand ils lui ont rendu visite dans l'après-midi du 29 novembre. Quoique cet incident isolé ne paraisse pas très important, il semble indiquer que deux des principaux acteurs dans ce scénario ont tenté de minimiser leur participation dans la remise de l'argent. Devant cette contradiction plutôt flagrante et l'incompatibilité d'autres déclarations dans leurs témoignages, nous devons nous interroger sérieusement à savoir s'il n'existe pas un motif ultérieur pour avoir nié qu'ils aient apporté eux-mêmes les chèques à M. McGregor. S'il s'agissait d'un pot-de-vin de quelque sorte, il est évident qu'ils veulent nier leur participation. Également, s'il ne s'agissait pas d'un pot-de-vin mais d'un versement effectué dans des circonstances plutôt mystérieuses afin de sauver un bateau en détresse, conformément à ce que la preuve démontre, il est encore dans leur intérêt de nier d'avoir versé eux-mêmes l'argent. D'autre part, s'il s'agissait d'une opération normale effectuée selon les méthodes établies à Air Canada, les deux concernés n'auraient aucune raison de nier qu'ils aient ou qu'ils auraient pu remettre les chèques à M. McGregor, alors qu'ils le démentent catégoriquement.

La note de service du 3 décembre 1974 rédigée par Smith contient des notes manuscrites que ce dernier dit avoir ajoutées un mois environ après la réunion avec M. Cochrane et dans lesquelles il exprime certains doutes au sujet du pouvoir statutaire d'Air Canada d'avoir des intérêts dans la compagnie McGregor Travel, dont les actions étaient sans valeur; il indique que, de toute façon, le droit d'achat d'Air Canada n'avait été confirmé que verbalement en retour d'un versement de \$100 000 et, que ce droit pouvait ne pas être exécutoire.

Ces dernières observations semblent prouver que par la transaction McGregor (rien n'indique qu'il y ait eu fraude), on visait simplement à cautionner M. McGeogr. Quant à M. Smith, homme qui a beaucoup d'expérience dans le domaine financier, il avait participé auparavant à d'importantes opérations menées par Air Canada concernant l'achat de services. Il enquêtait depuis déjà 20 mois sur une mise de fonds effectuée par la Compagnie dans certaines agences de voyages. La société dans laquelle Air Canada a investi sous une forme quelconque \$100 000, affirme-t-il dans son mémoire, n'a aucune valeur, et cette mystérieuse convention tacite conclue avec Air Canada n'avait probablement pas force exécutoire. Alors comment peut-il justifier le versement des \$100 000 après avoir fait une telle déclaration? Dans son témoignage, il mentionne la clause relative aux services achetés des trois ententes intervenues (dont il n'a jamais eu la responsabilité, pour commencer, et dont il a appris l'existence le 13 novembre, soit quelque 18 mois après l'ouverture des négociations) et déclare que ces services ont une certaine importance pour la Compagnie. Or, chose ironique, à toute fin, il est presque le seul à soutenir formellement qu'Air Canada obtiendrait en contre-

partie de son argent tous les services convenus avec la McGregor, et que l'achat constituait quelque acte non exécutoire.

Peu de temps après le 29 novembre, M. McGregor informe M. Dobson que la transaction est maintenant conclue. Celui-ci apprend également que trois chèques ont été tirés à l'ordre de M. McGregor qui les a transmis par voie d'endossement à la *McGregor Travel* et qu'on les a comptabilisés à la rubrique «services». Or, comme on lui avait dit qu'il s'agissait là d'un investissement, il téléphona à M. Seath, le 6 décembre, pour qu'il fasse une mise au point et lui demanda quelles obligations la *McGregor Travel* devait assumer contre l'argent versé et de quelle manière cet argent restreignait la liberté d'action des actionnaires de l'agence. D'après le témoignage de M. Dobson, M. Seath lui aurait dit qu'il s'agissait là d'une tout autre transaction, que l'argent versé n'était pas remboursable et ne restreignait en aucune façon la liberté des actionnaires de la *McGregor Travel*, mais que d'après Air Canada, ils avaient l'obligation morale d'informer la Compagnie avant de vendre leurs actions.

Dans son témoignage, M. Seath ne rapporte pas cet entretien avec autant de précision, mais il reconnaît néanmoins avoir été surpris d'apprendre qu'on ait émis les chèques au nom de M. McGregor et se dit soulagé d'apprendre que l'argent ait été placé dans la *McGregor Travel* sans causer d'ennuis sur le plan fiscal à M. McGregor ni à son agence. Aussi, à notre connaissance, est-il clair que M. Seath a appris au plus tard le 6 décembre les moindres détails de la transaction: comment elle avait été préparée; comment on l'avait modifiée en cours de route, comment on l'avait effectivement exécutée. Il connaissait en outre le rôle joué dans les opérations par M. McGregor et son agence et les effets négligeables de la transaction sur les relations à venir entre Air Canada et les actionnaires de la *McGregor Travel*. Comment donc expliquer que pendant l'enquête interne qui a suivi chez Air Canada, on n'ait pas interrogé M. Seath avant le 15 avril 1975, sauf en décembre 1974; lorsque M. Sheehan, alors directeur des services comptables de la Compagnie, le questionna, dans le cadre de l'enquête initiale qu'il faisait, avant qu'on ne transmette les autorisations de dépense à M. Cochrane?

### *Émission des chèques*

D'après les éléments de preuve réunis, M. Kendall, trésorier adjoint chez Air Canada, apporta les autorisations de dépense, les lettres d'entente originales et des copies de ces documents (il ne s'en souvient pas cependant) à M. James Ursel, adjoint administratif à la Direction des Finances, chargé, entre autres, de signer les chèques émis à Montréal. Selon M. Ursel, le bureau de Montréal n'émet qu'un faible pourcentage des chèques, celui de Winnipeg s'occupant du gros des opérations comptables. Il nous a décrit les voies normalement suivies pour ce qui est des chèques émis à Montréal. On examine d'abord la facture ou la lettre du signataire pour déterminer si elle a été signée par la personne compétente et si elle contient les informations pertinentes sur

la Direction sollicitant le chèque, c'est-à-dire le code budgétaire, etc.; s'il estime que tous les documents sont en bon ordre, M. Ursel les fait parvenir à la personne chargée d'établir les chèques, un certain M. Smith.

A la date qui nous intéresse, M. Ursel examine les documents que M. Kendall lui a apportés, et celui-ci lui fait savoir qu'on a besoin des chèques dans le plus bref délai. Il se souvient d'avoir vu la signature de M. Ménard sur les autorisations de dépense, mais non celle de M. Parisi. (Les photocopies des autorisations dressées le 29 novembre portent la signature et de M. Parisi et de M. Ménard. Comme il devait s'absenter du 28 novembre au 2 décembre, M. Parisi est probablement revenu à son bureau pour quelques instants, le 29 novembre, pour signer les autorisations. Or, il affirme dans son témoignage qu'il croyait avoir signé les documents en question le 2 décembre. Mais il ajoute cependant qu'il a bien pu revenir à son bureau le 29 novembre pour les signer). M. Ursel a également examiné les lettres d'entente qui, selon lui, portaient les signatures de MM. McGregor et Ménard. Il a ensuite remis les documents à la personne remplaçant M. Smith ce jour-là, M<sup>me</sup> B. Malo, pour qu'elle prépare les chèques. Une fois les chèques signés par lui et par une certaine M<sup>me</sup> Whitmore, il les a apportés à M. Kendall (celui-ci ne s'en souvient pas cependant).

M<sup>me</sup> Malo témoigne avoir examiné avec attention les autorisations de dépense pour vérifier si elles contenaient bien le code budgétaire et se souvient avoir lu les signatures de MM. Ménard et Parisi. Elle a également examiné les lettres d'entente signées par MM. Ménard et McGregor. Après avoir préparé les chèques, elle les a passés à M<sup>me</sup> Whitmore et M. Ursel pour qu'ils les signent. Elle a ensuite préparé un télétype qu'elle a fait signer par ce dernier et qu'elle a envoyé à Winnipeg le 29 novembre, à 15 h 10, dans lequel elle informait le bureau de cette ville qu'on avait tiré trois chèques à l'ordre de M. R. McGregor, en précisant le numéro et le montant de chacun. Le même jour, affirme-t-elle également, on a fait trois photocopies des autorisations de dépense, des lettres d'entente et des chèques, dont l'une fut classée dans les dossiers d'Air Canada à Montréal et les deux autres, expédiées au bureau de Winnipeg, le 5 décembre, avec une lettre d'accompagnement.

M<sup>me</sup> Whitmore, secrétaire administrative au personnel (Finances, Air Canada, Montréal), affirme que très peu de chèques sont émis au bureau de Montréal, probablement moins de 1%. Ils couvrent notamment la rémunération et les dépenses des directeurs d'Air Canada, le service de secrétariat surnuméraire, les rentrées fiscales fédérales et provinciales, les salaires versés au personnel de la Touram et divers autres postes. Elle nous assure qu'en de rares occasions, soit une urgence ou une grève des postes, il est possible de tirer des chèques à Montréal, qui peuvent couvrir les frais de consultation. Chaque fois qu'on lui apporte un chèque à signer, elle vérifie l'autorisation, soit une facture certifiée, soit une lettre réclamant un montant d'argent dans le plus bref délai. C'est ainsi qu'elle procède, le 29 novembre, lorsqu'on lui apporte les trois chèques. Elle ne se souvient pas si des autorisations de dépense ou des lettres d'entente accompagnaient ces chèques. Elle déclare

qu'elle ne se souvient pas avoir signé avant novembre 1974 des chèques d'un montant supérieur à \$30 000 pour frais de consultation ou des chèques relatifs à des services livrables à terme. En tout état de cause, elle signe les chèques et les donne à M. Ursel pour qu'il fasse de même.

### *Comptabilisation de la transaction dans les dossiers de la McGregor Travel*

Il est question un peu plus loin dans le présent chapitre, de l'enquête et de l'évaluation subséquente effectuées par la section de la vérification interne d'Air Canada à propos de la transaction McGregor, mais il sera d'abord question de certains événements liés directement à la transaction. En octobre 1974, les commissaires aux comptes de la *McGregor Travel*, MM. Gardner et McDonald, commencèrent leur vérification annuelle des comptes de la Société pour l'exercice financier se terminant le 30 septembre 1974. Dans son témoignage, M. Robert Staples, l'associé chargé de la vérification, affirme avoir été au courant des négociations entre Air Canada et M. McGregor et avoir été informé de leur évolution par M. Tarbet surtout. Même si la Compagnie accusait un déficit de l'ordre de \$100 000 et avait essuyé des pertes cinq années sur sept depuis 1967, il décrit la situation financière de la *McGregor Travel* pour l'année 1974 comme étant stable en raison avant tout de la garantie représentée par le capital des actionnaires. L'insuffisance des fonds de roulement, a-t-il admis, lui causait certaines inquiétudes surtout devant la perspective des lois que le gouvernement se préparait à voter. Il affirme que MM. McGregor et Tarbet l'avait informé, en août ou en septembre 1974, qu'Air Canada allait verser \$100 000 à l'agence avant la fin de septembre, ce qui aurait pour effet d'améliorer la situation financière de celle-ci et de lui permettre de tirer parti de ses pertes déductibles. Il semblerait donc que ce ne soit pas avant septembre 1974 que la *McGregor Travel* ait considéré l'opération comme une mise de fonds. Quelque temps après le 29 novembre, M. Tarbet a fait savoir à M. Staples que la Compagnie avait remis les trois chèques, d'un montant global de \$100 000, à M. McGregor qui les avait déposés au compte de l'agence.

M. Staples a affirmé qu'en janvier 1974, au moment où il faisait la vérification, il n'avait pas en main les documents qui lui auraient permis de déterminer en quoi consistaient véritablement les versements. Il avait demandé à M. Tarbet de lui montrer les lettres d'entente. Or, comme M. McGregor les conservait dans ses dossiers permanents, il ne pouvait les voir. M. Staples déclare qu'il n'a pu obtenir aucun renseignement de M. McGregor, car celui-ci était gravement malade à l'époque. Aussi, afin de savoir exactement si la *McGregor Travel* devait disposer des \$100 000 comme mise de fonds ou comme revenu, M. Tarbet s'est adressé à M. Dobson, qui téléphona par après à M. Seath à ce sujet. M. Seath lui suggéra de s'adresser à M. Smith et M. Dobson organisa par l'intermédiaire de ce dernier une réunion

entre MM. Tarbet, Staples et Smith prévue pour le 18 février 1975. D'après M. Staples, M. Smith a expliqué, au cours de cette réunion, qu'Air Canada avait versé l'argent sous le prétexte d'acquitter des frais de consultation afin de permettre à la société McGregor de survivre, et, puisque la Compagnie avait comptabilisé le versement comme une dépense, elle s'attendait que la McGregor le déclare en tant que revenu. M. Staples nous assure qu'il a demandé à M. Smith de lui donner une copie des lettres d'entente, mais que celui-ci avait refusé, car il s'agissait là de lettres échangées à titre privé entre M. McGregor et M. Ménard, qui ne figuraient pas dans les dossiers d'Air Canada. Enfin, M. Smith aurait dit à MM. Staples et Tarbet que les actionnaires de la McGregor pouvaient vendre leurs actions sans être tenus d'en informer au préalable Air Canada; ainsi qu'il avait été convenu.

M. Smith a consigné par écrit sa version de la façon dont s'est déroulée cette réunion dans une note qu'il a fait parvenir à MM. Cochrane et McGill, en date du 22 avril 1975, après qu'il eut été question de la transaction McGregor à la Chambre des communes. En gros, M. Smith reconnaissait que le versement constituait une opération de sauvetage et que M. Staples avait soulevé la question de l'incidence fiscale, étant donné qu'on avait versé l'argent à M. McGregor personnellement et non à la McGregor Travel. La seule raison invoquée pour expliquer cet aspect de la transaction était que le versement par une compagnie d'aviation d'une somme d'argent à une agence de voyages attirerait l'attention d'un enquêteur de l'IATA. D'après lui, comme on avait effectué le versement aux termes des trois lettres d'entente, il aurait fallu déclarer l'argent reçu en tant que revenu imposable au 30 septembre 1974. De la sorte, M. McGregor aurait pu recourir aux pertes déductibles et combler en partie le déficit annuel de l'agence.

Après que M. Staples eut rencontré M. Smith, le conseil de direction du conseil d'administration de la *McGregor Travel* se réunirent les 13 et 20 mars 1975, au bureau des commissaires aux comptes de l'agence, en vue de discuter et d'approuver le bilan de la Société pour l'exercice financier se terminant le 30 septembre 1974 et en vue de discuter la transaction négociée entre Air Canada et la McGregor; on nous a adressé le procès-verbal de ces réunions ainsi que les notes de M. McGregor sur la réunion du 20 mars. M. Staples a participé à la première rencontre, car, malgré les explications que lui avait données M. Smith, il voulait analyser en détail la transaction avec le conseil de direction de la *McGregor Travel*. On a approuvé les bilans provisoires de la Société, et il a été décidé que les \$100 000 versés par Air Canada auraient dû être déclarés comme une commission reçue au cours de l'exercice financier prenant fin le 30 septembre 1974. On a également accepté de donner à MM. McGregor et Tarbet des gratifications respectives de \$100 000 et \$5 000. M. McGregor informa les participants à la seconde réunion, à laquelle assistait également M. Staples, qu'après avoir discuté de l'affaire avec MM. Lindsay, McGill et Ménard, il pouvait maintenant leur faire savoir que les actionnaires

indépendants de la McGregor vendraient, d'ici la fin de juin 1975, leurs actions au prix convenu de \$300 000. On a également reconnu que les négociations entamées avec Air Canada visaient avant tout à réunir la somme voulue pour payer les actionnaires indépendants. Enfin, on a convenu de donner à M. McGregor une gratification de 10%, si jamais Air Canada acquittait d'autres frais de consultation. Or, la gratification de \$10 000 donnée à M. McGregor en 1974 équivaut à 10% de l'argent versé par la Compagnie d'aviation, mais semble toutefois constituer une gratification courante qui n'est pas nécessairement reliée au versement d'Air Canada et se compare à celle accordée à M. Tarbet à titre de contrôleur général des finances.

John Dobson, qui a présidé les deux réunions, a laissé entendre aux membres de la Commission que les sommes versées à MM. Tarbet et McGregor, de même que la gratification de 10% accordée à ce dernier à titre de rémunération supplémentaire pour ses services de consultation, étaient un moyen de récompenser les deux hommes de leurs efforts et tenaient compte de la nécessité d'augmenter le traitement de M. McGregor. En étudiant le lien étrange qui existe entre la gratification touchée par M. McGregor et les paiements ultérieurs faits par Air Canada, on ne doit pas oublier que les procès-verbaux des réunions ne font nullement mention du véritable objet du paiement de \$100 000, lequel a été dévoilé par M. McGregor au cours de son témoignage. Selon lui, cette somme ne s'appliquait pas à des services de consultation qui n'avaient jamais été prévus, mais plutôt à une option d'achat d'actions offerte à Air Canada.

### *Quelques questions demeurées sans réponse*

Il semble incroyable que le vérificateur au service de McGregor Travel n'ait pu obtenir copie des protocoles d'entente du 28 novembre d'aucune des parties contractantes. En effet, alors que McGregor Travel ne pouvait les lui remettre parce que le président, M. McGregor, était malade, Air Canada, deuxième partie refusait de le faire parce que ces ententes étaient considérées comme de la correspondance personnelle entre MM. Ménard et McGregor. C'est du moins ce qui ressort du témoignage de M. Staples, alors que tout ce que M. Smith a pu dire, c'est qu'il n'arrive pas à se rappeler si Staples lui a demandé les contrats.

Selon les témoignages de MM. McGregor, Parisi et Dobson, contrats et services n'étaient qu'une façade, alors que le but principal de la transaction était de permettre à la Compagnie d'acquérir des actions dans McGregor Travel et, de ce fait, de s'engager pleinement dans le monde du voyage.

Dans les procès-verbaux des réunions des 13 et 20 mars du conseil de direction du conseil d'administration de McGregor Travel, on retrouve les mentions suivantes à ce sujet:

*13 mars*

«Les membres du conseil discutent de la somme de \$100 000 versée par Air Canada en règlement de services de consultation spéciaux et décident que cette somme se rapporte à l'année financière en cours, jusqu'en septembre 1974, et doit être considérée comme une commission et portée au compte de l'exercice financier de la même année.»

*20 mars*

*«Air Canada*

M. R. Y. McGregor fait part aux participants à la réunion de la discussion qu'il a eue avec MM. Ray Lindsay, président de Venturix, John McGill, directeur éventuel du Marketing, et enfin, Yves Ménard, directeur du Marketing pour Air-Care (SIC).

Il annonce qu'en ce qui concerne les actionnaires coulissiers de la McGregor Travel Company Limited, Air Canada ne prendra pas les dispositions nécessaires avant la fin de juin. Cependant, cela pourrait se faire plus tôt, si M. John McGill prend effectivement la succession. En vertu de la loi actuelle, Air Canada a le droit d'acheter McGregor Travel Company Limited.

De plus, il ajoute que M. Burke est toujours intéressé à faire affaire avec Air Canada, mais qu'à son avis, il n'est pas nécessaire d'associer les deux compagnies pour que la compagnie aérienne achète McGregor.

*États financiers*

Le conseil de direction approuve les états financiers.

MM. R. Y. McGregor et R. J. Tarbet doivent signer les états financiers pour satisfaire aux exigences des banques.

*Vente d'actions à Air Canada*

Après discussion, il est décidé que le Conseil de direction fera tout en son pouvoir pour s'assurer que les actionnaires offriront leurs parts à l'acheteur.

Il est convenu que le prix total des actions en circulation s'élèvera à \$300 000. Si la transaction n'est pas faite d'ici le 31 août 1975, les dispositions dont il a été convenu seront réexaminées. D'autre part, les cautions bancaires des actionnaires doivent être cédées dans le cadre de tout accord.

*But des négociations avec Air Canada*

Le président propose que le but des discussions avec Air Canada soit porté au procès-verbal. Il est convenu que le but premier de ces discussions est de permettre le remboursement des actionnaires coulissiers de la McGregor Travel Company Limited.

Une gratification de 10% serait accordée à M. R. Y. McGregor dans le cas où Air Canada verserait à nouveau des honoraires de consultation à la Compagnie. Cependant, celui-ci ne touchera pas d'honoraires de consultation si Air Canada ou l'une de ses filiales achète les actions et rembourse directement les prêts.»

En choisissant de considérer la somme de \$100 000 comme un revenu provenant de services de consultation offerts au cours de l'année financière se terminant le 30 septembre 1974, McGregor Travel n'a pu qu'aggraver la confusion pouvant exister quant à la nature véritable de ces paiements. Si vraiment le montant était un versement sur une option, on s'attendrait à ce

qu'il soit inscrit comme un apport de capital (ou peut-être un excédent versé). De plus, la transaction devrait être comptabilisée pour la période où les fonds ont été versés. Si les versements avaient effectivement été faits pour régler des services de consultation, comme l'indiquent les protocoles d'entente, le montant de \$100 000 aurait dû être comptabilisé comme un revenu, mais pour la période couverte par l'accord de consultation (soit du 1<sup>er</sup> décembre 1974 au 31 mars 1975), et non pour l'exercice financier prenant fin le 30 septembre 1974.

Les méthodes comptables utilisées par McGregor Travel dans ses états financiers de 1974 laissent croire que le montant a été reçu en règlement de services de consultation rendus au cours de la période se terminant le 30 septembre 1974 et qu'à partir de ce moment, la Compagnie n'était plus tenue de fournir des services supplémentaires ou d'émettre du capital-actions. Il n'est pas du ressort de cette Commission de faire des commentaires quant aux méthodes comptables qui auraient été appropriées. Toutefois, il semble évident que l'on a inscrit les sommes comme des revenus en conformité avec les clauses du protocole d'entente. De plus, si l'on a antidaté le versement, c'était pour profiter d'un report de pertes qui, autrement, serait échu le 30 septembre 1974. Toutes ces circonstances font surgir une question évidente: jusqu'à quel point y a-t-il eu contact entre le personnel de la Direction du Marketing d'Air Canada et McGregor et son conseiller en «combines fiscales», combien y a-t-il eu de manipulations administratives avant que cette transaction quelque peu houleuse ne soit terminée, le 29 novembre 1974?

En ce qui concerne Air Canada, un point reste inexpliqué:

- a) S'il y avait des doutes quant à la capacité juridique d'Air Canada d'acquérir ces actions, pourquoi n'est-il indiqué nulle part qu'on a consulté le Service du contentieux pour avoir un avis, pas plus qu'on ne fait mention d'un avis obtenu de ce service par le passé?
- b) Si on a envisagé une entente pour une option et que cette entente a été acceptée, pourquoi n'a-t-on pas sollicité le Service du contentieux pour obtenir un accord d'option sur des actions ou un ajout aux trois contrats de louage de services afin d'y inclure l'octroi d'une option? Et
- c) Pourquoi n'a-t-on pas demandé au Service du contentieux d'approuver les trois protocoles d'entente, c'est-à-dire de vérifier qu'ils étaient conformes aux règlements de la Société?

En examinant toute cette affaire, il faut se demander si, de quelque façon, la transaction n'allait pas à l'encontre des règlements de l'IATA concernant les opérations entre les compagnies aériennes et les agences de voyage. Une telle possibilité a été évoquée par M. Parisi et par M. W. J. Brooks, directeur de la planification financière à la Direction des Finances, au cours de leurs témoignages, tout en étant confirmée par d'autres. Si effectivement cette transaction enfreignait les règlements de l'IATA, on doit alors se demander si les démarches qui semblent avoir été entreprises étaient destinées à soustraire l'opération aux regards des inspecteurs de l'IATA ou si elles servaient de couverture de façon à ce qu'une transaction irrégulière échappe à l'examen d'autrui. La preuve, qui a expliqué avec une grande minutie les mécanismes des négociations et des transactions de McGregor Travel, n'a

répondu à aucune de ces questions. De plus, ces événements, juxtaposés aux difficultés éprouvées par M. Staples lorsqu'il a voulu obtenir les documents attestant le versement de \$100 000 pour les étudier, soulèvent de nombreuses questions auxquelles aucun des témoins entendus à l'enquête n'a répondu de façon satisfaisante.

Au cours de l'après-midi du 20 mars 1975, MM. Tarbet et Smith se sont rencontrés à nouveau. Selon les propos de M. Tarbet, plus tôt ce jour-là M. McGregor avait informé le Conseil de direction que, à la suite d'une rencontre qu'il avait eue avec M. Ménard le 18 mars, une transaction impliquant la participation d'Air Canada dans la société McGregor Travel serait conclue en septembre 1975. Il semble que M. Smith ait exprimé sa surprise à cette annonce. Selon une note qu'il aurait émise à la suite de sa rencontre avec M. Ménard, M. McGregor aurait également informé le Conseil de direction du fait que M. Ménard lui avait appris que M. John McGill, son successeur, était également favorable à la réalisation de cette transaction.

### *Enquête au sein de la société Air Canada*

Après que les trois autorisations de dépense eurent été examinées au cours de la première semaine de décembre par M. T. Bagg, chef de la planification et de l'administration au Service des achats d'Air Canada, la société aérienne commença sa propre enquête sur la transaction conclue avec McGregor. M. Bagg, qui relève du vice-président (achats et installations) et est comptable sur le plan fonctionnel à la Direction des Finances, a déclaré, au cours de son témoignage, qu'en novembre 1974, sa responsabilité première l'amena à préparer un relevé mensuel des biens et du matériel. Les «liens fonctionnels» sont expliqués au chapitre 5. Les fonctions de M. Bagg ne l'obligent pas à vérifier les autorisations de dépense autres que celles qui touchent aux immobilisations de la Direction des achats et installations, mais il a l'habitude de vérifier toutes les feuilles vertes d'autorisation de dépense qui lui parviennent. M. Bagg précise que lorsqu'il a vu les trois autorisations de dépense de \$30 000, \$30 000 et \$40 000 respectivement, il a eu une réaction négative en raison de certains détails qui l'ont rendu soupçonneux: il n'y avait pas de documents à l'appui; les autorisations de dépense étaient présentées comme si elles devaient servir à payer des services de consultation s'élevant à \$100 000; et on avait préparé trois autorisations de dépense alors qu'on aurait pu tout aussi bien n'en présenter qu'une seule. Afin d'apaiser ses soupçons, M. Bagg a photocopié lesdites autorisations de dépense et en a envoyé copie à M. Anderson, le Coordonnateur-Système de gestion des immobilisations (Finances) pour que celui-ci étudie la question. M. Bagg déclare à la Commission qu'il n'a plus entendu parler de cette affaire jusqu'au moment où le public en a été saisi en avril 1975.

En novembre 1974, M. Anderson, en sa qualité de Coordonnateur—Système de gestion des immobilisations présente un rapport à M. Brooks, le Directeur—Planification financière. Il déclare qu'il est tenu par ses fonctions de préparer le budget de la section Immeubles et équipement (Finances), d'examiner, conformément aux règlements concernant les autorisations de

dépense, toutes les autorisations de dépense dépassant \$50 000 et enfin, de préparer la réponse favorable ou non de la Direction des Finances à cet effet. Si la Direction des Finances désapprouve une dépense ou la méthode adoptée pour obtenir l'autorisation de dépense, on peut reporter l'affaire devant le président du Conseil, qui tranche la question. M. Anderson explique qu'en étudiant les autorisations de dépense, il cherche toujours à savoir si les programmes ont été fractionnés. Il lui a semblé qu'on l'avait fait dans le cas des trois autorisations de dépense excédant \$25 000, où il a cherché à voir s'il s'y trouvait les postes qui auraient dû faire l'objet de son étude s'ils n'avaient pas été fractionnés. Il se rappelle avoir déjà vu, durant la première semaine de décembre, une photocopie des trois autorisations de dépense relatives à l'affaire McGregor, accompagnée d'une note de M. Bagg. Il explique qu'il ressentait une certaine inquiétude à ce sujet, car le total de ces dépenses s'élevait à \$100 000. Il a fait voir les photocopies à M. Brooks qui lui a dit qu'il les montrerait au directeur des services comptables, M. Sheehan. Plus tard, il les a retrouvées sur son bureau, avec une note manuscrite de M. Sheehan le priant de les faire parvenir à M. Cochrane. M. Anderson a donc envoyé à celui-ci une note signée par M. Sheehan.

M. Brooks, Directeur—Planification financière (Finances) depuis le 1<sup>er</sup> février 1974, rendait compte de ses activités à M. Sheehan, directeur des services comptables d'Air Canada jusqu'à la démission de ce dernier en février 1975. Dans l'ensemble, M. Brooks est chargé de donner un aperçu de la situation financière et de présenter des prévisions aux cadres supérieurs de la Société. Dans son témoignage, M. Brooks dit qu'il se souvient que M. Anderson lui a montré, au début de décembre, des copies des trois autorisations de dépense et qu'il s'est demandé à ce moment s'il était possible que l'on ait fractionné ces dépenses pour éviter une intervention de la Direction des Finances. Lorsqu'il a vu les trois autorisations de dépense, M. Brooks s'est rappelé de son expérience de chef de service—Comptabilité recettes à Winnipeg, où il était chargé de «surveiller les activités» des agents de voyages, et il a pensé qu'on avait peut-être contrevenu aux règlements de l'IATA et de la CCT. Il déclare qu'il ne se souvient pas d'avoir discuté de cette question avec M. Cochrane, mais qu'il en a peut-être parlé à M. Sheehan. Il n'a rien entendu d'autre au sujet des autorisations de dépense jusqu'à l'ouverture de l'enquête menée au sein de la Société en 1975. Il conclut en disant que l'on reformule les règlements concernant les autorisations de dépense du manuel 300 afin d'interdire le fractionnement des autorisations de dépense. Toutefois, le directeur—Services de vérification et de consultation financière, M. Hugh Bowman, convient que même si le manuel avait été modifié, on aurait quand même «fractionné» les autorisations de dépense dans «l'affaire McGregor», car on l'a fait en dépit des règlements alors en vigueur à cet égard.

Jusqu'au moment de sa démission en février 1975, M. Sheehan occupait le poste de directeur des services comptables à la Société Air Canada. Il rendait compte de ses activités au vice-président (Finances). Sa principale responsabilité était d'établir des mécanismes de contrôle efficaces et de s'assurer qu'on les mettait en œuvre. Il déclare que vers la fin de décembre ou au début de janvier 1975, M. Brooks lui a montré une copie des trois

autorisations de dépense en disant qu'il trouvait étrange que l'on ait fait trois paiements au même moment et à la même personne. Après avoir examiné les autorisations de dépense, M. Sheehan s'est rendu compte lui aussi qu'elles avaient été fractionnées et qu'on avait peut-être contrevenu aux règlements de l'IATA et de la CCT. Il savait que la Société avait déjà pris d'autres engagements avant que son service ait eu l'occasion d'étudier les documents pertinents et il s'en était plaint au vice-président (Finances) et au président du Conseil puisqu'en agissant ainsi, on faisait fi de la procédure établie. M. Sheehan a ensuite vu M. Seath, qui lui a dit qu'il était au courant de cet engagement pris par Air Canada envers McGregor, mais qu'il ne croyait pas que ces autorisations de dépense contrevenaient aux règlements de l'IATA et de la CCT, ou à d'autres règlements.

M. Sheehan avait pris connaissance des directives que M. Pratte avait émises un peu plus tôt (en novembre 1973) quant à la nécessité pour Air Canada et ses filiales de respecter les règlements de l'IATA. Par conséquent, il a décidé de saisir le vice-président (Finances) et les vérificateurs indépendants d'Air Canada de la situation. Il a d'abord envoyé une note manuscrite à M. Cochrane à propos des autorisations de dépense. Cette note est un autre document ressortissant à l'affaire McGregor que M. Cochrane a déclaré n'avoir jamais reçu. Ensuite, M. Sheehan a rencontré M. Philip Aspinall, associé de la firme Coopers and Lybrand, commissaire aux comptes de la Société Air Canada, et il lui a fait part de son inquiétude quant au paiement de \$100 000 fait par Air Canada dans l'affaire McGregor. Il a également confié à M. Aspinall ses préoccupations à propos des deux versements faits par Air Canada à la Venturex. M. Aspinall lui a conseillé de présenter un rapport écrit à ce sujet; toutefois, lorsque M. Sheehan a quitté la Compagnie, le 31 janvier 1975, il ne l'avait pas encore fait. Il est intéressant de noter que ni M. Aspinall, ni un grand nombre d'autres personnes qui participaient, à la fin de février 1974, à l'enquête portant sur les activités immobilières de M. Ménard à la Barbade (décrites au chapitre 9), n'ont fait le lien entre les irrégularités qui avaient été commises en ce qui concerne les autorisations de dépense signées par M. Ménard dans l'affaire McGregor et les autres problèmes auxquels M. Ménard était mêlé. M. Aspinall et M. Cochrane n'ont pas fait allusion à cette affaire inusitée à l'occasion de la réunion du Comité de vérification du 3 mars, même si M. Ménard n'avait donné que depuis trois jours sa démission, qui était loin d'être passée inaperçue dans la presse.

Le vice-président (Finances), M. Cochrane, déclare que M. Brooks lui a signalé au milieu ou à la fin de décembre 1974 qu'il était possible que les trois autorisations de dépense aient été fractionnées. Par la suite, il dit que cette conversation a eu lieu à la fin de décembre ou au début de janvier. M. Cochrane a ensuite communiqué avec le directeur du Groupe de vérification, M. Kruger, et lui a demandé de vérifier si Air Canada avait vraiment reçu les services qu'elle avait payés dans l'affaire McGregor et si l'on avait fractionné les autorisations de dépense dans d'autres circonstances.

M. Kruger a quitté Air Canada le 15 janvier 1975. Il a été remplacé par M. Bowman à titre de directeur du Groupe de vérification. Le Groupe de vérification comptable fait des vérifications sur les lieux, mène des enquêtes au

sujet des inventaires et procède à des évaluations *a posteriori* de certaines questions précises, sur demande du vice-président (Finances) ou du président du Conseil. Dans son témoignage, M. Kruger déclare qu'après que M. Cochrane lui a demandé, le 6 janvier 1975, de passer en revue toutes les autorisations de dépense récentes, y compris toutes celles qui touchaient la McGregor Travel, il a prié M. D. Cobb, le Chef de projet—Analyse opérationnelle d'étudier la question.

M. Cobb affirme qu'il est tenu, par ses fonctions, notamment en sa qualité de Chef des services de vérification à Montréal, de procéder à des vérifications d'une nature un peu spéciale. M. Kruger lui a demandé expressément d'étudier les trois autorisations de dépense touchant l'affaire McGregor et d'étudier l'autorisation de dépense de \$145 000, versement fait à la Venturex par Air Canada (on a abordé cette question au chapitre 8). M. Cobb se rappelle que d'après M. Kruger, M. Cochrane avait des doutes au sujet de ces autorisations de dépense.

M. Cobb s'est d'abord entretenu avec M. Anderson, qui lui a appris que M. Cochrane avait déjà reçu copie des autorisations de dépense en même temps qu'une note de M. Sheehan à ce sujet. Après avoir examiné les autorisations de dépense «McGregor», M. Cobb a été d'avis qu'elles avaient été fractionnées car elles ne semblaient pas être séparées ni distinctes, portaient la même date et touchaient le même genre de services; en outre, si la somme n'avait pas été fractionnée, il aurait fallu obtenir l'approbation du président du Conseil. M. Cobb croyait que les projets engageant une somme de plus de \$150 000 devaient être présentés au Conseil et approuvés par lui, que les projets de \$50 000 à \$150 000 devaient être présentés au président du Conseil et qu'un vice-président ou une personne désignée par un vice-président pouvait approuver les projets de moins de \$50 000. (On a traité du manuel 300 et de la marche à suivre en matière d'autorisations de dépense au chapitre 5 ci-dessus, ce qui nous permet de constater que M. Cobb est dans l'erreur). Il a fait part de ces renseignements à M. Kruger, dans une note datée du 10 janvier 1975, où il emploie le mot «trompeuses» pour décrire les autorisations de dépense de l'affaire McGregor. M. Kruger a forgé ce mot par lequel il voulait dire qu'à son avis, les autorisations de dépense n'avaient aucun sens. Voici une partie de la note de M. Cobb:

(TRADUCTION)

M. Ménard est habilité à autoriser les trois dépenses de l'affaire McGregor, mais il semble que l'on ait fractionné le tout pour ne pas être forcé de s'adresser aux autorités supérieures, en l'occurrence, à MM. d'Amours et Pratte. Puisque ces trois autorisations de dépense sont inférieures à \$50 000, M. Anderson ne les a pas vues avant qu'on lui en expédie des copies de Winnipeg. Il a parlé à M. Sheehan, qui lui a suggéré de prévenir M. Cochrane. M. Anderson a donc fait parvenir à M. Cochrane pour information, une note ainsi que des copies des autorisations de dépense.

Après avoir reçu la note de M. Cobb, M. Kruger déclare avoir rencontré M. Cochrane pour en parler; puis il a fait parvenir à M. Cobb une note manuscrite datée du 13 janvier 1975 où il lui faisait ses commentaires.

2) Je ne crois pas que les documents relatifs à la *McGregor Travel* soient nécessairement interreliés. N'en parlez pas—vous risqueriez de vous mettre les pieds dans les plats.

3) Dans le rapport et les commentaires des vérificateurs, on dit que les autorisations de dépense ne se prêtent pas à une évaluation—comment pouvons-nous déterminer si l'on a obtenu des résultats, etc., etc., le cas échéant.

Il vaut la peine de mentionner que l'un des enquêteurs, qui d'après la preuve était M. Whitrod, a souscrit à des annotations inscrites dans la marge de cette note, dont l'une disait: «Pouvons-nous enquêter dans des cas semblables? Quelles sont nos prérogatives? Faudrait-il que ces dernières soient révisées à Winnipeg? Pouvons-nous acheminer les demandes d'information du ressort des autres vice-présidents en passant par le vice-président (Finances) sans qu'elles ne soient nécessairement reliées à l'affaire, mais tout en se rapportant au pourcentage versé, à la méthode utilisée et la période concernée? Ils veulent certainement savoir pourquoi on a procédé de cette façon.»

Dans son témoignage, M. Kruger, a dit qu'en dépit du contenu de certaines parties de sa note, il chargeait M. Cobb d'étendre son enquête à toute autre autorisation de dépense récente qui devrait être examinée et de faire un rapport sur le bien-fondé des autorisations de dépense relatives à l'affaire *McGregor*. Si telle était son intention, la formulation de ses directives à M. Cobb laisse beaucoup à désirer.

M. Cobb a déclaré qu'il avait demandé à l'un de ses adjoints, M. Whitrod, de le seconder dans son enquête. MM. Whitrod et Cobb ont recueilli des renseignements sur la situation financière de la *McGregor Travel* et ont tenté de déterminer si M. Ménard détenait des intérêts dans cette entreprise. Ils ont obtenu à cette fin un rapport de *Dunn & Bradstreet*. A un certain moment, M. Whitrod a préparé une analyse des revenus de la *McGregor Travel* révélant que les \$100 000 représentaient 4.8% des revenus totaux de l'agence, et que cette somme avait été versée par Air Canada. Les commentaires de M. Whitrod étaient réunis dans des notes et une lettre en date du 23 janvier 1975 qu'il a expédiées à M. Cobb et dans lesquelles il tirait la conclusion que les trois autorisations de dépense avaient été fractionnées. Parmi ses commentaires, figurent les suivants:

## «2. Bien-fondé des autorisations de dépense

...  
b) Dans les règlements pertinents de la publication 300, certains éléments de contrôle ne sont pas énoncés de façon claire.

1. Il n'est pas précisé clairement qui assume la responsabilité d'assurer que les autorisations de dépense sont utilisées conformément aux politiques de la Société énoncées dans les règlements.

2. Certaines personnes peuvent contrôler à la fois les dépenses relatives à des biens ou services et leur fourniture. Cela est contraire aux bonnes pratiques commerciales. Dans le cas de l'affaire *McGregor*, des chèques ont été émis sur la foi d'autorisations de dépense et aucune facture certifiée n'a été acheminée pour indiquer que des

services ont été fournis en retour. Il faut prévoir des dispositions attestant que des résultats, des services ou des biens ont été réellement obtenus.

3. De cette façon, des fonds provenant d'excédents budgétaires peuvent être dépensés avant la fin de l'année.
4. Le fractionnement des autorisations de dépense en petites sommes, destiné à permettre leur acceptation à un échelon inférieur, favorise des pratiques analogues à celle indiquée au numéro 2 ci-dessus. De cette façon, on évite que des cadres supérieurs en prennent connaissance avant leur mise en application.

Quelques questions demeurent:

- a) Quel privilège échoit à la Direction des Finances et particulièrement aux services de Vérification pour remettre en question des autorisations de dépense effectuées par les cadres des Directions et pour vérifier si des résultats satisfaisants ont été obtenus?
- b) Lorsque l'on veut obtenir des renseignements des directeurs, peut-on passer par le vice-président (Finances)?»

M. Whitrod a laissé entendre également que les services de consultation que devait fournir McGregor empiétaient, par leur nature, sur les fonctions du vice-président (Affaires publiques) qui, du reste, ne semblait pas avoir donné son approbation à la transaction. M. Cobb a dit lors de son témoignage que même si le Manuel 300 ne comportait pas de règlements interdisant le fractionnement, l'opinion de M. Whitrod, à savoir qu'il y avait eu effectivement fractionnement, avait confirmé sa première impression. Bien que cela ne soit pas spécifiquement interdit, il doit être évident à tous les employés utilisant les autorisations de dépense qu'elles constituent un mécanisme de contrôle dont l'efficacité peut être réduite ou annulée par un simple fractionnement arbitraire.

Le 30 janvier, M. Cobb s'est entretenu pour la première fois avec l'un des participants à la transaction McGregor, soit M. Garratt, qui lui a dit dans une conversation «officieuse» que M. Ménard avait entamé l'affaire et que la somme de \$100 000 avait été versée à titre d'avance pour des services que devait fournir M. McGregor dans le pays, relativement aux dispositions législatives sur les agences de voyage, ainsi qu'en utilisant son influence auprès de l'industrie du tourisme pour le compte d'Air Canada. Il n'a pas été mentionné qu'Air Canada achèterait des actions ordinaires dans l'entreprise *McGregor Travel* par suite de la transaction. M. Garratt a indiqué à M. Cobb qu'il s'était entretenu avec MM. Ménard et Cochrane à l'époque et s'était rendu compte que les deux hommes avaient discuté de cette affaire. Selon M. Garratt, M. Ménard estimait que les services à fournir par M. McGregor valaient \$100 000. M. Cobb n'a pas demandé à M. Garratt qui avait décidé de fractionner les autorisations de dépense, mais a conclu que c'était là un cas évident de fractionnement.

En s'appuyant sur la conversation qu'il avait eue avec M. Garratt, qui à titre de contrôleur financier de la Direction du Marketing comptait sur les administrateurs de cette direction pour obtenir tout renseignement concernant la transaction McGregor, M. Cobb a indiqué dans son témoignage qu'il

estimait qu'Air Canada obtiendrait de M. McGregor des services valant les \$100 000. Cependant, lorsqu'il a demandé à M. Garratt comment procéder pour clore les autorisations de dépense sans que M. McGregor ne soumette un rapport, il a répondu qu'il n'avait pas envisagé le problème. M. Cobb n'a pas été frappé par le fait que M. Garratt avait fait ses commentaires «officieusement» et, apparemment, ne lui a même pas demandé les motifs de pareils agissements. Il a été révélé par la suite, que le 10 mars 1975, M. Garratt a écrit une note à M. Parisi lui demandant d'expédier à Winnipeg, conformément aux règlements du Manuel 300, les copies jaunes des ententes afin de clore le dossier et cela, même si le délai prévu dans les ententes n'était pas encore écoulé. Il a rédigé une lettre en date du 10 mars 1975 que M. Parisi a signée et expédiée à Winnipeg.

La Société Air Canada a soutenu par l'entremise de son avocat lors de l'interrogatoire des témoins connaissant bien les procédures relatives aux autorisations de dépense, qu'il n'existait rien d'irrégulier ou même d'exceptionnel dans le fait que les trois autorisations de dépense aient été complétées en expédiant au centre comptable de Winnipeg les documents pertinents avant la date d'expiration des trois contrats. Cela nous amène à tirer l'une des deux conclusions suivantes: le processus de fermeture des autorisations de dépense ne constitue qu'un brassage de papperasse, sans contrôle comptable réel, ou, contrairement aux allégations de la Société, M. Garratt a procédé ainsi pour enlever définitivement les autorisations de dépense de la circulation. Il est difficile d'accepter l'allégation que lesdites autorisations pouvaient être convenablement retirées de la circulation par le contrôleur financier de la Direction du Marketing, et ce immédiatement après qu'il eut été interrogé par M. Cobb et peut-être par d'autres membres de la section de la vérification de la Direction des Finances, tout simplement parce que les règlements l'y autorisaient, étant donné que les sommes concernées avaient été versées. Si l'on considère que le paiement a été effectué à l'avance pour des services qui devaient être fournis dans des délais déterminés conformément à trois contrats validés par des autorisations de dépense qui, de l'avis de nombreux employés d'Air Canada reliés à ces événements, furent fractionnés de façon contraire aux règlements, il est étonnant de constater que le principal agent financier de la direction concernée ait entrepris de fermer les comptes relatifs auxdites autorisations le 10 mars 1975, et cela sans avoir tenté de s'assurer que la Société aérienne avait été compensée ou du moins le serait pour l'argent déboursé.

Le 11 février, M. Cobb a remis à M. Cochrane un rapport contenant les résultats de son enquête sur les autorisations de dépense effectuées dans les affaires McGregor et Venturex. Il y avait joint les autorisations en question ainsi que les trois lettres d'entente. Dans le texte qu'il a fait parvenir à M. Cochrane, M. Cobb a condensé, modifié et enlevé certains des points soulevés par M. Whitrod dans la lettre qu'il lui avait adressée en janvier 1975. Par exemple, il a retiré la recommandation de M. Whitrod voulant que le vice-président (Finances) discute avec le directeur des techniques marchandes et le vice-président (Marketing) des raisons justifiant le fractionnement des autorisations de dépense. M. Cobb a déclaré qu'il voulait ainsi laisser à M.

Cochrane le choix de décider quelles mesures supplémentaires s'imposaient. Dans sa note de service, M. Cobb mentionne que les autorisations de dépense émises dans l'affaire McGregor concernent des services qui normalement relèvent du vice-président (Affaires publiques), M. Claude Taylor, et qu'en outre, ce dernier n'avait pas accordé son approbation relativement aux ententes de services. Ce dernier point a amené M. Cochrane à aborder le sujet avec M. Taylor, comme on le verra ci-dessous.

Dans son témoignage, M. Cochrane a déclaré qu'il a rencontré le successeur de M. Kruger, soit M. Bowman, pour discuter du contenu de la lettre de M. Cobb. Mentionnons que lorsque M. Bowman a assumé les fonctions de M. Kruger à titre de directeur des services de vérification le 1<sup>er</sup> février 1975, il n'était pas au courant de l'enquête en cours sur l'affaire McGregor. Il en a pris connaissance lorsqu'il a reçu une copie de la note de service du 11 février envoyée par M. Cobb à M. Cochrane. Ce dernier a déclaré devant la Commission qu'il avait dit à M. Bowman de déterminer si Air Canada avait obtenu ou obtiendrait une compensation pour la somme de \$100 000 et lui a demandé également de prendre les mesures nécessaires pour que l'on modifie les règlements concernant les autorisations de dépense. M. Bowman a transmis à M. Cobb cette demande de renseignements supplémentaires.

Dans la note de service de M. Cobb on lit notamment: «La transaction McGregor ne semble pas respecter du point de vue technique l'esprit des règlements relatifs aux autorisations de dépense; néanmoins, nous estimons que, compte tenu des circonstances uniques, il ne convient pas de prendre d'autres mesures». Ni M. Bowman, ni ses collègues n'ont fourni des raisons valables pour expliquer qu'il n'était pas nécessaire de pousser l'affaire.

M. Cochrane a montré cette note de service à M. Taylor, vice-président (Affaires publiques), entre les 18 et 20 février 1975. Lorsque M. Cochrane lui a dit que l'enquête se poursuivait, il a demandé qu'on le tienne au courant des résultats.

Même si ces contrats passés avec M. McGregor constituaient une invasion directe de son champ de responsabilités par la Direction du Marketing, M. Taylor n'en a pas discuté avec le président du Conseil ni avec M. Ménard et n'a même pas abordé la question aux réunions hebdomadaires du Conseil de direction. Est peut-être tout aussi révélateur le fait que peu de temps après, il ait participé lui-même à l'enquête sur les négociations entamées par M. Ménard à la Barbade, enquête à l'origine de la démission de ce dernier, mais qu'il n'ait toutefois pas dévoilé, au cours des importantes discussions entre les cadres supérieurs de la Compagnie aérienne, ce qu'il savait de l'étrange transaction McGregor, du rôle que M. Ménard y avait joué et de l'enquête que la Direction des Finances menait alors sur l'affaire.

Bref, disons que M. Cochrane, qui avait fait ouvrir, en décembre, l'enquête sur l'argent remis à M. McGregor en trois versements, n'en continuait pas moins de demander à ses subalternes, plus de deux mois après, de lui communiquer tout renseignement qui lui permettrait de déterminer si Air Canada avait obtenu ou allait obtenir la pleine valeur de son argent. Cependant, M. Cochrane n'a pas abordé directement la question du «fractionne-

ment» et de la valeur reçue avec M. Ménard ni avec son homme «en poste» à la Direction du Marketing, M. Garratt. En date du 28 février, a-t-il témoigné, il n'avait pas fait le lien entre ce que lui avaient rapporté ses subalternes à propos de l'argent versé à M. McGregor et les renseignements que lui avait communiqués M. Ménard, à la fin de novembre 1974, concernant une transaction possible entre Air Canada et la *McGregor Travel*.

Il n'est pas facile d'expliquer pourquoi le vice-président (Finances) n'avait pas encore en main, à la mi-février 1975, après avoir pris connaissance des différents rapports présentés par son personnel, suffisamment d'information pour conclure qu'on avait procédé à une transaction fort douteuse tramée par le vice-président (Marketing) et orchestrée par ses cadres supérieurs. A ce stade de l'enquête, de sérieux doutes sont apparus, serait-il logique de conclure, quant aux motifs animant les cadres supérieurs du Marketing et quant à la question de savoir si le vice-président (Marketing) était ou non pleinement au courant des ramifications de la transaction et conscient de toutes ses conséquences. Ainsi, ou bien le vice-président (Finances) connaissait le nom de tous ceux qui avaient trempé dans l'affaire et ne s'était pas farouchement opposé à la transaction, contrairement à ce que lui avait conseillé un membre de son personnel, M. Whitrod, ou bien il ne connaissait pas leur nom, mais aurait dû le connaître, étant donné les renseignements accessibles, et n'était pas au courant des graves manquements aux devoirs de leur charge. Quoi qu'il en soit, il n'est pas intervenu lui-même auprès du vice-président (Marketing) ni même auprès du président du Conseil pour que l'affaire n'en reste pas là.

Ces observations s'appliquent tout autant au rôle joué par les cadres supérieurs des Finances qui, pour une raison inconnue, se sont occupés de l'affaire (et d'autres questions sans doute) en décembre, janvier et février, sans tenir une réunion de toutes les personnes qui ont participé à la transaction et sans organiser une rencontre avec M. Ménard sur l'ordre de M. Cochrane ou en compagnie de ce dernier. A la vérité, la Direction des Finances a continué simplement de demander d'autres informations à ses échelons inférieurs. N'eût été des événements survenus au cours de la dernière semaine de février et qui ont entraîné la démission de M. Ménard pour des raisons étrangères à la transaction McGregor et des faits qui se sont produits par après en avril et ont abouti à la divulgation, en pleine Chambre des communes, de l'affaire McGregor, peut-être n'aurait-on jamais éventé la mèche. A cette date, le seul fruit de l'enquête allait être, semble-t-il, les modifications qu'on apporterait au Manuel 300 afin d'éviter tout autre fractionnement des autorisations de dépense, plutôt qu'une poursuite acharnée de la vérité visant à élucider cette mystérieuse transaction ou, du moins, cette transaction ordinaire exécutée d'une bien curieuse façon.

L'«enquête» n'a pas progressé avant la dernière semaine de février où la peur de voir rendre public le fait que M. Ménard possédait une villa à la Barbade, plus précisément dans le lotissement Sunset Crest, vint obnubiler l'esprit de nombreux cadres supérieurs d'Air Canada, y compris ceux participant à l'enquête sur l'affaire McGregor. Il serait utile de rappeler qu'à aucun moment, pendant cette semaine de février qui aboutit à la démission de M.

Ménard, MM. Cochrane et Taylor, deux vice-présidents d'Air Canada, et il en va de même pour ce qui est de M. Aspinall, le vérificateur indépendant, n'ont informé le président du Conseil de la participation de M. Ménard à la transaction faisant l'objet de l'enquête. Ces trois personnes savaient que le président du Conseil ne pouvait se «résoudre», selon ses propres termes, à prendre une décision concernant M. Ménard, car il les a consultés toute la semaine durant.

Le prochain incident à survenir relativement à l'enquête menée par Air Canada sur la transaction McGregor se produisit le 7 mars, au cours d'une rencontre entre MM. Pratte et Cochrane. Pour autant qu'il s'en souvienne, M. Cochrane avait apporté avec lui à cette occasion une copie de la note de M. Cobb en date du 11 février 1975, et informa le président du Conseil qu'une transaction avait eu lieu entre Air Canada et M. McGregor, aux termes de laquelle celui-ci devait fournir certains services de consultation moyennant la levée de trois autorisations de dépense, et non pas d'une seule, d'un montant global de \$100 000; de plus, il affirma qu'il n'était pas en mesure de déterminer si la Compagnie allait obtenir la pleine valeur de son argent. Dans son témoignage, M. Cochrane s'est dit soulagé d'entendre M. Pratte lui demander s'il s'agissait là de l'«achat d'actions de la McGregor», ce qui laissait à penser que M. Pratte était déjà au courant de la transaction. Il nous a aussi assurés avoir dit au président que d'autres sujets lui donnaient de l'inquiétude, notamment le traitement préférentiel accordé par Air Canada à certains agents de voyage relativement au dépôt de fonds, le versement d'une somme d'environ \$4 000 à un cadre d'Air Canada effectué avec l'autorisation du président de la Compagnie et la violation possible de certains règlements de l'IATA issue des relations entre Air Canada et la Venturex. Il n'a pu nous dire de façon certaine s'il avait alors présenté au président du Conseil les trois autorisations de dépense, les trois ententes ou la note du 11 février. Voici une partie du témoignage de M. Cochrane à ce propos:

«R. Oui, Monsieur. Comme M. Henderson l'a souligné, notre discussion portait sur de nombreux points; lorsque nous sommes arrivés à cette question précise, je lui ai fait observer qu'il restait encore un point à signaler, car nous avons longuement discuté du cas de M. Ménard et d'autres choses au cours des deux dernières semaines qui avaient abouti à la démission de celui-ci. Donc, il restait un autre point à propos de M. Ménard, lui ai-je répété, dont je voulais lui parler. Je lui ai dit, il me semble, qu'il s'agissait de la transaction McGregor, sur quoi il répondit: «Vous voulez dire l'achat d'actions de la McGregor?» Et moi de lui répondre: «Non, Monsieur, je ne pense pas. Il faudrait plutôt parler en réalité d'une affaire de consultation.» Il existe trois autorisations de dépense, alors qu'il aurait pu fort bien n'y en avoir qu'une seule. J'avais alors en main un élément de preuve quelconque, le n° 99 je crois, et je lui ai dit que ce n'était pas tant le fait qu'il y ait eu trois autorisations au lieu d'une seule qui m'inquiétait, mais bien le fait qu'il m'était impossible de déterminer si la Compagnie allait obtenir la pleine valeur de son argent à ce moment-là.

Q. Que vous a répondu M. Pratte?

R. Eh bien, il m'a demandé si l'on avait versé l'argent et je lui ai dit que oui.

Q. Oui?

R. Voilà. Vraiment, c'est à peu près tout ce que nous avons dit alors.

Vers la fin de notre entretien, j'ai mentionné, je crois bien, certains autres points tout en lui faisant savoir, je ne sais plus trop comment, que je poursuivrais mon enquête pour déterminer si nous avions ou non obtenu la pleine valeur de notre argent. Enfin, je me sentais soulagé, lui ai-je dit, de voir qu'il était au courant de l'affaire McGregor en tant que telle, c'est-à-dire non pas la question des consultations mais plutôt l'achat d'actions. Voilà, c'est tout.

Cela ne veut pas dire qu'il était au courant d'une transaction qu'on avait, de toute évidence, entièrement menée à terme.

Q. Si je ne m'abuse, M. Cochrane, vous avez cru utiliser, avez-vous dit, le mot «soulagé», et je vous ai posé la question pour informer le Commissaire des autres points sur lesquels je vous avais interrogé.

Eh bien, qu'entendiez-vous par le mot «soulagé»?

R. C'est-à-dire que, étant donné la démission de M. Ménard à la suite d'un conflit d'intérêts, je me sentais soulagé, car je me disais qu'après tout, on n'avait peut-être pas informé le président du Conseil. Moi-même, jusqu'alors, je ne lui avais pas soufflé mot des négociations entamées avec M. McGregor dont j'étais au courant; je ne lui avais pas parlé de ce dernier, Monsieur, il me semble.»

M. Pratte se souvient avoir eu cet entretien avec M. Cochrane, le 7 mars, mais nie avoir affirmé à son vice-président, lorsque ce dernier lui a parlé de l'argent versé à M. McGregor, qu'il était au courant de la transaction depuis le début de l'affaire et savait qu'il s'agissait de l'achat d'actions. En effet, le président du Conseil a déclaré à la Commission que M. Cochrane lui avait dit éprouver certains doutes quant à l'argent que la Direction du Marketing aurait versé à M. McGregor et que l'enquête se poursuivait. M. Pratte aurait ensuite demandé à son vice-président, nous a-t-il affirmé dans son témoignage, de poursuivre son enquête mais sans «tout bouleverser», c'est-à-dire sans perturber davantage les activités importantes de cette Direction, encore toute troublée par la démission de M. Ménard survenue la semaine précédente. M. Cochrane lui a affirmé, soutient-il, que les ententes en question se rapportaient à des consultations relatives à l'ouverture de nouveaux itinéraires, mais qu'il n'avait pas encore vu, à cette date, le texte des ententes, ni même les autorisations de dépense ni tout autre document.

M. Pratte ajoute qu'il a demandé à M. Cochrane si quelque chose d'autre l'inquiétait. M. Cochrane a répondu que M. Ménard l'avait approché au mois d'octobre précédent, à la suggestion de M. Garratt, et lui avait révélé qu'il envisageait l'achat d'actions dans l'entreprise McGregor Travel pour une valeur de \$100 000. M. Cochrane a ajouté avoir dit à M. Ménard qu'il détenait le pouvoir de signature pour une telle somme mais qu'il avait intérêt à en discuter avec le président du Conseil. M. Pratte prétend avoir dit alors à M. Cochrane que M. Ménard n'était pas venu le voir à l'époque pour discuter du projet et lui avoir reproché de ne pas lui avoir signalé la chose directement; il a précisé que, dans de telles circonstances, il devait en référer lui-même au président du Conseil et ne pas compter sur un vice-président. Voici une partie du témoignage de M. Pratte au sujet de cette réunion:

«Q. Quand et par qui a-t-il été porté à votre attention que la Direction du Marketing avait, avec l'autorisation de M. Ménard, versé de l'argent à M. McGregor en novembre 1974?

R. C'est le 7 mars.

Q. Voudriez-vous relater au Commissaire les circonstances dans lesquelles vous avez été mis au courant de ces versements?

R. Eh bien, à ce moment-là, j'ai appris qu'on avait versé la somme de \$100 000.

Q. Par qui, et de quelle façon cela vous a-t-il été raconté?

R. Comme je le fais avec les autres vice-présidents, je rencontre le vice-président des Finances, assez régulièrement, aussi souvent que je le puis, et, je suppose, aussi souvent qu'il veut lui-même me voir. Ce sont des réunions non officielles durant lesquelles il discute avec moi, me renseigne ou cherche à obtenir mon approbation.

Ainsi, le vendredi 7 mars, dans l'après-midi, il est venu me voir avec un certain nombre de dossiers. Je crois qu'il était assez tard dans l'après-midi; il s'est mis à passer l'un après l'autre les documents qu'il avait apportés et, à un certain moment—ce n'était pas au début ni à la fin de la réunion; bref, c'était évident que l'objet de notre rencontre n'était pas de discuter de la question du versement fait à M. McGregor—, il m'a dit qu'étant donné la démission de M. Ménard . . .

Q. La semaine précédente?

R. Qui avait été donnée la semaine précédente. Il voulait m'informer du versement fait à M. McGregor. Je ne me souviens plus s'il a dit Bob McGregor, M. McGregor de McGregor Travel ou McGregor Travel, mais c'était l'un de ceux-là. Une somme de \$100 000 avait été versée à M. McGregor, sous réserve des conditions que j'ai mentionnées, et je lui ai demandé ce qui n'allait pas, ce qui l'inquiétait à ce sujet. Il a dit: «C'est un versement qui a été fait aux fins d'achat de services de consultation. Qu'est-ce qui cloche dans cela?», lui ai-je demandé. Il a répondu: «Il s'agit de services de consultation, mais nous avons des difficultés à mettre la main sur le rapport.» J'ai dit: «Quel est le problème? Si nous avons payé \$100 000 pour un rapport, il doit y avoir un rapport quelque part.» Je me souviens d'avoir élevé la voix; on approchait de la fin de semaine, c'était vers la fin de la journée et j'étais un peu impatient. J'ai ajouté: «Pour l'amour de Dieu, Mike, il doit y avoir un rapport.» Il a répondu: «C'est que nous avons de la difficulté à trouver le rapport.» Je lui ai alors demandé: «Eh bien, pouvez-vous émettre un arrêt de paiement pour ce chèque? Oh, a-t-il dit, non, l'argent a été payé et le chèque a été encaissé.» J'ai dit: «L'argent est parti de même que M. Ménard.» C'était une farce d'un goût plutôt douteux. J'ai ajouté: «Y a-t-il quelque chose que je dois faire maintenant?» Il a répondu: «Non, nous n'avons pas terminé notre enquête», et il a ajouté, «mais je voulais simplement vous mettre au courant». Puis j'ai dit: «C'est très bien, il ne vous reste qu'à poursuivre votre enquête. Mais, pour l'amour de Dieu, Mike, ce n'est pas la peine de compliquer cette affaire. J'ai suffisamment de problèmes avec cette Direction-là, pour l'instant. Vous savez, je reçois des pétitions et des lettres me demandant de revenir sur ma décision au sujet de la démission de Ménard. J'ai dû arrêter la circulation de pétitions au niveau des vice-présidents, et vous le savez bien, la Direction est dans un mauvais état de désorganisation. C'est très grave, car elle est chargée d'établir les horaires et la plupart des travaux de

planification. Nous accusons déjà quelques semaines de retard.» Il était évidemment au courant de cela, parce que les Finances participent grandement à la planification. J'ai ajouté: «Et si nous ne faisons pas attention, nous ne pourrions même pas dresser l'horaire pour l'été 1975.» Et, évidemment, il savait combien bouleversante avait été la démission de M. Ménard. Il m'a dit, je suis certain qu'il le savait, et que tout le monde le savait, qu'on voulait que les vice-présidents signent une pétition qui m'était adressée. En fait, M. Ménard a dû envoyer à tout le réseau un message pour téléimprimer pour arrêter cela. Je recevais des lettres et des pétitions, me demandant de revenir sur ma décision, de tous les membres de sa Direction. Je lui ai dit, «Poursuivez votre enquête mais ne venez pas accroître mes problèmes.»

Et alors il a dit—je lui ait dit «Vous savez, il y a cette affaire de la Barbade et maintenant vous me parlez d'un versement de \$100 000 qui vous tracasse. Dites-moi, Mike, est-ce que vous savez autre chose? J'ai le droit de le savoir. A-t-on effectué un versement en vertu de l'autorité de quiconque ou à quiconque, y compris moi-même, y compris le président, qui vous inquiète? Y a-t-il, à votre connaissance, une transaction que vous estimez devoir être portée à mon attention parce que, vous savez, je crois, qu'il faut que je le sache et que je préférerais l'apprendre maintenant avant qu'il ne soit trop tard.» Voilà à peu près ce que j'ai dit. J'essaie de résumer la conversation aussi précisément que je le peux; si je ne peux pas affirmer que je me suis exprimé exactement en ces termes, certains de mes propos leur ressemblaient d'assez près.

«Eh bien, a-t-il dit, il y a seulement une chose que vous devriez savoir, je crois. En octobre dernier, M. Ménard est venu me voir, à la demande du contrôleur financier de sa Direction, M. Paul Garratt, m'a-t-il dit. Il a ajouté qu'il était sur le point de conclure un placement en actions. Je crois qu'il a utilisé l'expression «marché d'actions». Il a ajouté qu'il s'agissait d'un placement en actions dans une agence de voyage nationale qui vendait au détail.»

Q. C'est Cochrane qui vous parle?

R. Non, non. C'est Cochrane qui me dit . . .

Q. Qui vous raconte?

R. Qui me raconte.

Q. Une conversation avec qui?

R. Une conversation qu'il dit avoir eue avec M. Ménard en octobre.

Q. Très bien.

R. Et M. Ménard—je suis encore en train de vous raconter ce que M. Cochrane m'a dit. M. Cochrane m'annonce: «M. Ménard m'a dit qu'il possédait évidemment la pleine autorité d'agir ainsi, d'effectuer la transaction, qu'il en avait le «pouvoir de signature». C'est l'expression qu'il a utilisée. Néanmoins, à la demande de M. Garratt, il voulait que moi, Cochrane, je sois mis au courant». Et M. Cochrane poursuit: «J'ai dit à M. Ménard que même si vous avez l'autorisation d'approuver une telle transaction, vous (M. Ménard) m'avez promis (M. Cochrane) de ne rien faire avant d'obtenir l'autorisation du président du Conseil.»

Je lui ai dit alors: «Eh bien, je n'en ai jamais entendu parler. «La discussion à ce sujet a plus ou moins cessé à ce moment-là. La conversation a ensuite porté sur le rôle du vice-président des Finan-

ces, dans une situation semblable. Je tenais pour acquis que la transaction n'avait pas eu lieu et j'ai dit à M. Cochrane: «Vous savez, tout cela est maintenant terminé, mais il existe certainement une façon par laquelle vous pourriez m'informer qu'un vice-président a l'intention de procéder de cette façon.» Je crois qu'il a convenu de cela mais en ajoutant: «J'ai obtenu sa promesse et je dois supposer que les gens respectent leurs promesses, particulièrement à ce niveau.» J'ai ajouté: «C'est très bien, mais je veux tout de même savoir.» La discussion s'est poursuivie sur un ton amical. M. Cochrane m'a signalé que s'il voulait être un bon vice-président des Finances, il ne devait pas passer pour mon espion, ce dont j'ai convenu de plein gré. D'autre part, il reconnaissait que je devais être tenu au courant. Nous avons tranché cette question depuis; nous nous sommes entendus sur la façon de procéder. Très simplement, le vice-président des Finances dit au vice-président concerné qu'il a l'intention d'informer le président du Conseil des mesures envisagées. Ou encore, les deux vice-présidents viennent me voir. Ainsi, il n'y a pas eu de désaccord entre nous au sujet des mesures à prendre dans l'avenir dans des circonstances semblables.»

.....

«Q. Pour en revenir à la réunion du vendredi 7 mars avec le vice-président des Finances, dois-je conclure que M. Cochrane vous disait qu'il y avait eu deux transactions au cours de l'automne de 1974, faites par la Direction du Marketing, dont l'une avait fait l'objet d'un entretien avec M. Ménard, comme vous venez de le mentionner?

R. Eh bien, je ne veux pas lui faire dire ce qu'il n'a pas dit. Vous savez, une chose est claire: j'ai compris et je pense qu'il en avait fait autant, qu'il s'agissait bien de deux choses distinctes.

Q. De deux choses distinctes?

R. Je n'ai pas de lien entre les deux, et il n'a rien dit qui pouvait me faire croire que c'était le cas. Quand nous discutons de l'entente concernant les services de consultation professionnelle, de la transaction, nous parlons d'obtenir un rapport, et il s'inquiétait du fait qu'il avait de la difficulté à mettre la main sur le rapport.

Q. Et l'autre sujet avait trait à une participation en actions, sujet qui avait fait l'objet d'un entretien entre lui et M. Ménard en octobre 1974?

R. C'est exact.

Q. Et d'après lui, cette dernière transaction n'avait jamais été faite?

R. C'est exact. Je n'ai jamais, vous savez, établi de rapport entre ces deux choses et je suis certain qu'il ne l'a pas fait non plus, du moins si je me fonde sur ce qu'il m'a dit.

Q. A l'occasion de cette conversation avec M. Cochrane, votre vice-président (Finances) vous a-t-il fait voir un document quelconque?

R. A la fin de la réunion, Mike, une chemise en mains, me dit: «Eh bien! Voulez-vous voir les documents?» Je lui ai répondu: «Vous

venez d'en faire un résumé, n'est-ce pas?» «Oui.»—«Donc je n'ai pas besoin de les lire.» C'est tout.»

.....

«Q. Revenons à la journée du 7 mars. Pourriez-vous lire la pièce n° 99, c'est-à-dire la note que M. Cobb a transmise à M. Cochrane le 11 février, et nous dire, au meilleur de votre connaissance, la proportion des renseignements contenus dans ce document et que M. Cochrane vous a communiqués ce vendredi 7 mars?

R. Disons que j'ignorais, à ce moment-là, que les \$100 000 avaient été payés d'avance. Je ne peux pas vous dire si j'ai été mis au courant que cette avance a été versée à M. McGregor personnellement ou à McGregor Travel; je ne m'en souviens pas. Ce qui est certain, par contre, c'est que je ne savais pas et que je n'avais pas été informé de l'émission de trois autorisations de dépenses et de trois chèques.

**Le commissaire**—Q. M. Pratte, je m'excuse de revenir en arrière; je suis en retard sur vous pour prendre des notes et je ne voudrais pas commettre la moindre erreur quant à vos paroles.

A quoi faites-vous allusion quand vous dites que M. Cochrane et vous-mêmes, dans votre entretien du 7 mars 1975 si je ne m'abuse, n'avez pas fait le lien entre deux choses; entre quoi, entre deux conversations?

R. Non, je n'ai pas fait le lien entre la conversation dont M. Cochrane m'a parlé, celle qu'il a dit avoir eue avec M. Ménard en octobre, à propos de la transaction de titres du capital de participation; je n'ai pas associé cela au versement de la somme de \$100 000 dont il m'avait entretenu auparavant.

Q. Je comprends, merci.

R. Je ne me rappelle absolument pas qu'il ait dit quoi que ce soit pour indiquer, à mon avis du moins, que dans son esprit, il associait ces deux transactions. En fait, je suis personnellement convaincu qu'il ne voyait pas de lien entre les deux.»

Quelque temps après cet entretien du 7 mars avec le président du Conseil, M. Cochrane a décidé de prendre part plus directement à cette «enquête». Nous ne pouvons pas déterminer la date exacte de cette décision. Est-ce peut-être à la suite de la question que le président du Conseil a, peu après son retour d'Europe, le 14 mars, posée à M. Cochrane pour savoir s'il avait appris autre chose au sujet du versement de \$100 000 à McGregor. M. Cochrane lui a dit que non, mais a confirmé que l'enquête se poursuivait et qu'il avait décidé de s'en occuper personnellement. Voici le témoignage de M. Pratte à ce sujet:

«Q. Vous avez donc eu une conversation avec M. Cochrane?

R. Oui, j'ai parlé avec M. Cochrane. D'ailleurs, je l'ai rencontré le 17 pour parler des modifications de la procédure et des dispositions relatives aux autorisations de dépense. J'ai aussi eu un autre rendez-vous avec lui, cette même semaine, je crois; cela reste un peu vague, mais qu'importe, je suis certain d'avoir vu M. Cochrane cette semaine-là et de lui avoir demandé s'il avait pensé à notre conversa-

tion à propos des questions pouvant présenter un intérêt pour lui; il y avait songé, m'a-t-il dit, et il a ajouté, qu'à son avis, la seule affaire non réglée encore était le versement de \$100 000 à McGregor; malgré ses efforts et, si je ne me trompe, il a mentionné qu'il avait essayé de téléphoner à M. Paul Garratt, personnellement, quoi qu'il en soit, il a dit: «Malgré nos efforts, nous n'avons pas pu en apprendre davantage et ce versement me préoccupe toujours. Je crains que la Compagnie n'en ait pas eu pour son argent.» Puis, je lui ai dit que le Conseil d'administration nommera le successeur de M. Ménard au cours de la réunion prévue dans quelques jours et que je demanderai à celui-ci d'approfondir cette question après sa nomination et dès qu'il sera prêt à assumer ses nouvelles fonctions. Nous en sommes restés là.»

M. Cochrane a prié M. Bowman de demander à M. Cobb d'obtenir d'autres renseignements. Il a également questionné M. Garratt afin de savoir si McGregor enverrait des rapports. A la suggestion de M. Garratt, M. Cochrane a rencontré M. Smith et c'est alors qu'il a entendu parler pour la première fois que les services de McGregor étaient importants pour Air Canada, mais que, par cette transaction, la Société bénéficiait d'une option d'achat en raison «d'un accord tacite» avec McGregor. Cette conversation aurait eu lieu, soit le 18 mars, soit un ou deux jours plus tard. Il est important de constater qu'il a fallu, à la Direction des Finances, presque trois mois, soit des sept à dix premiers jours de décembre jusqu'à la fin de mars, pour découvrir qu'en plus des «contrats de services», il existait une quelconque option par écrit.

Afin d'obtenir quelques éclaircissements sur cette affaire, des personnes impliquées dans cette enquête, se sont, dans une certaine mesure, penchées sur la nécessité de réviser la procédure des autorisations de dépense dans le Manuel 300 et ainsi tenter d'expliquer officiellement ou du moins de façon indirecte le procédé de scission des autorisations. Le 17 mars, M. Cobb écrit à M. Brooks et lui demande ce qu'il pense des recommandations mentionnées dans sa lettre du 11 février à M. McIntyre de Winnipeg et de la réponse de ce dernier, en date du 13 février, à propos de la révision des dispositions du Manuel 300, relatives aux autorisations de dépense, M. Anderson lui a appris par téléphone que ses recommandations seront incluses dans le nouveau projet de règlement relatif aux autorisations de dépense.

Le 18 mars, M. Cobb s'entretient avec M. Garratt. Ce dernier lui dit avoir parlé à M. Parisi et que celui-ci avait écrit au chef du Service—Dépenses à Winnipeg afin de régler les autorisations de dépense. M. Garratt ne semble pas avoir mentionné à ce moment-là qu'il avait lui-même réglé les trois autorisations de dépense de McGregor et rédigé la lettre, signée par M. Parisi, et destinée à Winnipeg.

Aussi extraordinaire que cela puisse paraître, M. Cochrane et ses collaborateurs cherchaient encore, à la fin de mars, une explication à propos de cette transaction. Plus de deux mois s'étaient alors écoulés depuis le début de l'enquête privée menée par la Direction des Finances. A l'exception de trois conversations entre MM. Cobb et Garratt, la première le 30 janvier, lorsque M. Garratt a mis à titre officieux, M. Cobb au courant de cette affaire; une autre avant le 11 février, quand M. Cobb a demandé des précisions sur la

procédure à suivre pour régler les autorisations de dépense; et la troisième, le 18 mars, quand M. Garratt a avisé M. Cobb des démarches de M. Parisi pour régler les autorisations de dépense, aucune des personnes impliquées dans cette affaire, pas plus que l'instigateur et l'approbateur, pourtant intimement mêlés à la mise sur pied et à l'exécution de la transaction, n'ont été interrogés ou priés de remettre leurs dossiers aux investigateurs. Ce n'est que plus tard, une fois «le pot aux roses découvert», que MM. Cobb et Cochrane à l'issue de leur entretien avec MM. Smith et Garratt, ont interrogé les autres participants.

On aurait pu croire, après la démission de M. Ménard le 28 février, que l'enquête aurait été demandée avec plus d'insistance encore et qu'elle aurait été menée plus simplement et plus rondement, cela n'a pourtant pas été le cas. Au contraire, il y a eu d'autres conversations et d'autres réunions, mais aucune lumière n'a été faite sur cette affaire embrouillée. Certains participants ont peut-être été tentés de faire dévier l'enquête et d'en faire un projet de modification du règlement relatif aux autorisations de dépense; d'autres espéraient peut-être que l'affaire finirait par être oubliée, puisque maintenant les autorisations de dépense étaient réglées.

Il faut établir un parallèle entre l'enquête McGregor et l'enquête menée à propos de la villa Ménard, objet du chapitre 9. Le dimanche 22 février 1975, M. Taylor, vice-président (Affaires publiques) a téléphoné à M. Cochrane, vice-président (Finances) pour l'avertir du communiqué que les journaux publieraient sous peu à propos de la villa Ménard déjà bien connue, située à la Barbade. Sans attendre l'autorisation du président du Conseil, M. Cochrane donne des instructions, cet après-midi-là, à M. Aspinall, vérificateur indépendant, et lui demande de faire enquête à propos de l'acquisition par le vice-président (Marketing) de la Compagnie d'une villa à la Barbade. Personne n'a mentionné la situation quelque peu délicate du vice-président (Finances) qui dirige une enquête portant sur le comportement d'un autre vice-président plus haut placé. Une telle détermination et tant de célérité ne se sont pas manifestées pendant l'enquête McGregor. Au contraire, jusqu'au moment où les dirigeants d'Air Canada ont appris de la révélation imminente au public des détails de la transaction McGregor, la Direction des Finances, chargée de mener une enquête à ce sujet, semblait plutôt plongée dans une certaine léthargie et intéressée davantage à démontrer la nécessité de consolider le règlement relatif à la scission des autorisations de dépense et ce n'est que vers la fin de la journée qu'elle s'est quelque peu préoccupée de savoir si Air Canada avait obtenu les services pour lesquels \$100 000 avaient été déboursés.

Pour en revenir à ce qui nous intéresse, M. Cochrane, vers cette même date (le 17 mars) a décidé de soumettre à l'attention du tout nouveau Comité de vérification d'Air Canada, la question du versement fait à McGregor Travel. Quelques jours seulement avant le 25 mars, il téléphone au président de ce Comité, M. William Allen, l'un des administrateurs d'Air Canada et lui demande l'autorisation d'inscrire cet article à l'ordre du jour de la prochaine réunion. M. Allen accepte, mais plus tard (au cours de la réunion des administrateurs, le 25 mars), il demande s'il est vraiment essentiel que ce soit

le Comité de vérification qui étudie cette question. Lorsque M. Cochrane fait comprendre à M. Allen toute l'importance de cette affaire, celle-ci est officiellement inscrite à l'ordre du jour. Au cours de ces conversations avec M. Allen, M. Cochrane s'est contenté de parler des grandes lignes de cette question.

Le 14 avril, M. Cochrane convoqua MM. Bowman et Cobb, afin d'établir l'ordre du jour de la prochaine réunion du Comité de vérification et de préparer la documentation relative aux articles de l'ordre du jour. A la même date, M. Cochrane fait parvenir l'ordre du jour et la documentation pertinente à M. Allen qui, ayant pris connaissance de ces documents, autorise M. Cochrane à en envoyer des exemplaires aux autres membres du Comité de vérification. C'est ce que M. Cochrane fait le 23 avril. En réalité, la réunion a eu lieu le 29 avril, mais la présente enquête étant en cours à ce moment, l'étude du cas McGregor a été remise à plus tard. La présente Commission d'enquête ignore encore si oui ou non, le président du Conseil savait, le 14 avril, que l'affaire McGregor était inscrite à l'ordre du jour du Comité de vérification.

D'après les documents en mains, nous n'avons pas la moindre précision sur le moment exact où Air Canada a eu vent de la révélation imminente au public des détails de la transaction McGregor. Toutefois, au meilleur de notre connaissance, le premier indice à ce sujet semble être un appel téléphonique de M. Jolivet, un administrateur d'Air Canada qui demeure à Vancouver, au président de la Compagnie, vers 17 heures, le mardi 15 avril 1975. M. Jolivet a mentionné que des rumeurs circulaient à Vancouver à propos de pots-de-vin ou de versements non justifiés qu'Air Canada aurait payés à des agents de voyage. Le président a répondu à M. Jolivet qu'il n'était pas au courant de versements de ce genre, mais qu'il se renseignerait à leur sujet. Puis, il a contacté M. d'Amours, vice-président général (Ventes et Services), dont relevaient les rapports entre les agences de voyage et la Compagnie. M. d'Amours a nié que Air Canada ait jamais payé des pots-de-vin à un agent de voyage quel qu'il soit. Puis M. d'Amours a mentionné que les rumeurs dont parlait M. Jolivet se rapportaient probablement à un versement de \$100 000, fait fin 1974, par Air Canada à *McGregor Travel*, renseignement que M. d'Amours avait obtenu par M. John McGill, vice-président (Région Est), région où *McGregor Travel* était établi, soit à la fin de 1974 ou au début de 1975.

Le président du Conseil s'est ensuite adressé à M. McGill qui depuis avait remplacé M. Ménard à titre de vice-président au Marketing. M. McGill avait lui aussi reçu, plus tôt cette même journée, un appel téléphonique de M. Jolivet, à qui il avait dit qu'Air Canada n'avait pas l'habitude de verser des pots-de-vin ou des commissions frauduleuses aux agents de voyages. Lorsque M. Pratte a signalé à M. McGill ce que M. d'Amours lui avait dit au sujet de M. McGregor, M. McGill lui a expliqué que son ami de longue date (M. McGregor) lui avait mentionné au cours du mois précédent qu'Air Canada lui avait versé \$100 000. Au moment où il prenait la charge des dossiers de la Direction du Marketing, il s'était enquis auprès de M. Ménard à ce sujet qui lui avait affirmé que la transaction était tout à fait dans les règles et que tous

les documents avaient été préparés aux Finances. Le président du Conseil a demandé à M. McGill d'enquêter immédiatement sur l'affaire et de lui soumettre un rapport le lendemain. Il lui a également demandé d'en parler à M. Cochrane. Ajoutons que lorsque M. Cochrane lui a annoncé vers le 17 ou 18 mars, qu'il se chargeait personnellement de l'enquête, le président du Conseil a dit qu'il veillerait à ce que le successeur de M. Ménard se penche également sur la question. Quoique M. McGill ait été confirmé dans ses fonctions le 25 mars, le président ne lui avait pas encore demandé, le 15 avril, de faire enquête parce que, à son avis, il n'était pas convenable de le faire avant le départ officiel de M. Ménard (18 avril).

Le 15 avril, M. McGill s'est vu accorder l'autorisation de parler de l'affaire directement à M. McGregor. En fin de soirée, il se rendit au domicile de M. McGregor qui lui dit que les sommes lui avaient, en effet, été versées, à son nom pour services à rendre en vertu de certains contrats, mais que ces services ne seraient pas rendus, car l'objet réel de la transaction était de jeter les bases d'une alliance entre les deux compagnies, laquelle permettrait à la Société aérienne d'acheter des actions de McGregor Travel au moment qui lui plairait et moyennant une somme nominale. Sans que M. McGregor n'ait fait d'affirmation directe en ce sens, M. McGill sortit avec l'espoir qu'Air Canada pourrait récupérer l'argent versé à McGregor Travel.

Il vaut la peine, à ce point-ci, de raconter comment deux cadres d'Air Canada, outre MM. Cochrane et Taylor, ont pris connaissance de l'affaire après que M. Ménard eut autorisé et effectué le versement fin novembre 1974. A cette époque, M. John McGill était vice-président de la région de l'Ouest. Son bureau se trouvait à Montréal, mais non au siège social de la Société, à la Place Ville-Marie. M. McGregor et lui étaient bons amis depuis de nombreuses années et ils se fréquentaient régulièrement. M. McGregor a fait savoir à la Commission que, de temps à autre, il racontait à M. McGill où en étaient ses pourparlers avec la Direction dont M. Ménard avait la charge. C'est ainsi qu'au début de décembre 1974, soit durant une conversation téléphonique soit au cours d'un déjeuner, il avait dit à M. McGill qu'il avait finalement reçu \$100 000 d'Air Canada. Rien n'indique que M. McGill ait été mis au courant, à ce moment-là, par M. McGregor ou quelqu'un d'autre, des détails de la transaction. Exception faite d'une brève conversation qu'il eut avec M. d'Amours à ce sujet, conversation dont nous parlerons dans le paragraphe suivant, M. McGill n'a rien révélé de ce qu'il savait avant les événements d'avril 1975.

M. McGill déclare dans son témoignage qu'il n'a pas interrogé M. McGregor sur le sujet, en décembre 1974, lorsqu'il a appris que le montant avait été versé, en dépit du fait que l'agence de voyages McGregor était la plus importante dans la région de l'Est, laquelle était sous la charge de M. McGill. Il semble étrange, en effet, que le vice-président de ladite région, dans une société aérienne qui s'était vu imposer plusieurs amendes par l'IATA pour avoir versé des commissions frauduleuses à des agences de voyages, (d'autant plus que le président du Conseil avait interdit cette pratique dans une note de service de juin 1973), n'ait pas poussé plus loin son enquête auprès de la principale agence de voyages de son secteur pour obtenir des éclaircissements

sur ces négociations avec la Direction du Marketing du siège social d'Air Canada. Il est peut-être encore plus étrange que McGill n'ait pas jugé bon, semble-t-il, de demander au vice-président (Marketing) ou au vice-président de son propre groupe, M. d'Amours, d'établir quels étaient les rapports entre les deux compagnies. La conduite de M. McGill à cet égard est d'autant plus difficile à comprendre que M. d'Amours lui a demandé des explications au sujet de l'allégation, dont nous parlerons ci-dessous, voulant que M. McGregor oriente son commerce vers CP Air. Pourtant, ce sont bien là les éléments de preuve fournis durant l'enquête.

Vers la fin de décembre 1974 ou début janvier 1975, M. d'Amours s'était enquis auprès de M. McGill au sujet du fait que McGregor Travel semblait accorder un traitement préférentiel à CP Air, au détriment d'Air Canada. Le vice-président de la région de l'Est lui a répondu que ce n'était pas le cas et a mentionné, au passage, qu'il existait une entente entre la Direction du Marketing et ladite compagnie. M. McGill n'a pas fourni de détails supplémentaires à M. d'Amours qui, d'ailleurs, ne poussa pas l'affaire. M. McGill n'a rien voulu révéler de cette conversation à l'enquête. Ni l'un ni l'autre n'ont expliqué pourquoi la mise au jour d'une entente entre le Marketing et un agent de voyage serait rassurante plutôt que très suspecte. M. d'Amours a déclaré dans son témoignage que c'est tout ce qu'il savait de l'affaire McGregor jusqu'à ce jour d'avril où le président lui en a parlé et où il a immédiatement fait le lien avec la vague rumeur dont M. Jolivet lui avait fait part, concernant le versement de pots-de-vin à des agents de voyages. MM. d'Amours et McGill étaient directement responsables, à Air Canada, de l'agence de voyage *McGregor Travel* au chapitre des recettes et des commissions, alors que ce n'était aucunement du ressort de M. Ménard et de sa Direction. Du moins en apparence, le fait que M. McGregor ou sa compagnie ait reçu \$100 000 constituait une intervention directe dans le domaine de compétence de la Direction des Ventes et Services par la Direction du Marketing. Toutefois, les cadres de Ventes et Services n'ont manifesté aucune surprise à cet égard et cela n'a provoqué aucun échange de communications entre les deux Directions. Ainsi fut ratée une autre bonne occasion de ramener l'affaire McGregor au contrôle de la Société.

Le mercredi 16 avril, pendant que le président du Conseil se trouvait à Ottawa pour d'autres affaires, M. McGill réunit un dossier complet sur *McGregor Travel* qu'il remit au président dès son retour, l'après-midi même. Dans le dossier figuraient les trois lettres d'entente, les trois autorisations de dépense ainsi que d'autres documents. Il informa M. Pratte qu'il avait parlé de l'affaire à M. McGregor la veille et que celui-ci lui avait dit que l'entente ne concernait aucun service de consultation et que l'objet de la transaction était d'obtenir un droit d'achat de 10% des actions d'une agence nationale de voyages à constituer en corporation.

Les propos du président du Conseil ont donné à M. McGill l'impression qu'il n'était pas au courant de l'affaire. Voici le témoignage de M. McGill à ce sujet:

«Bien, je tenais pour acquis que quelle que soit la transaction effectuée, elle l'avait été en toute connaissance de cause de ceux qui doivent en être informés et, durant l'entretien que j'ai eu avec M.

Pratte ce soir-là, mardi, je me suis rendu compte que ce n'était pas le cas lorsqu'il m'a dit qu'il était ni au courant d'une entente entre M. McGregor et Air Canada, ni du fait qu'une somme de \$100 000 avait changé de main. J'étais stupéfait de ce qu'il ne sache rien de l'affaire et j'en ai conclu que si tel était le cas, que peut-être ce n'était pas—vous savez—qu'il y avait quelque chose qui n'allait pas ou que cela ne s'était pas passé dans les règles comme je l'avais d'abord vu . . . et alors je me suis permis d'appeler M. McGregor afin de le rencontrer pour déterminer la nature exacte de l'entente et savoir ce qui s'était passé . . . et c'est ce qu'il m'a dit.»

Le matin du 17 avril, M. McGill a mis M. Cochrane au courant et ce dernier lui a dit qu'il devait avoir mal compris les propos du président parce qu'il en avait discuté avec lui le 7 mars et effectivement une deuxième fois vers le 18 mars. MM. McGill et Cochrane ont eu un entretien avec le président du Conseil ce jour-là pour clarifier ce malentendu et ce dernier, lorsque M. Cochrane lui eut rappelé les entretiens antérieurs sur le sujet, a confirmé qu'il avait bien été mis au courant. Voici le témoignage de M. Cochrane:

«R. J'ai dit à M. McGill en termes assez directs que le président et lui devaient se tromper, car j'en avais discuté avec lui au début de mars et je lui ai proposé, étant donné la situation, d'en discuter avec le président le plus vite possible, afin de clarifier au moins cet aspect. C'est ce que nous avons fait et je regrette ne pouvoir me souvenir du moment exact, mais je crois que c'était en-deçà de vingt-quatre heures, c'est-à-dire en-deçà de trente-six heures. Je ne me souviens pas exactement.

**Le commissaire:** C'était avant ou après la divulgation publique de l'affaire McGregor.

**Le témoin:** Avant, je crois.

**Le commissaire:** Vous en êtes bien sûr?

**Le témoin:** Oui.

**M. Campbell:** Q. Que s'est-il produit alors?

R. A cette occasion, j'ai rappelé au président que je lui avais parlé de la consultation et que nous en avions discuté au début de mars; je lui ai rappelé la conversation et il m'a dit qu'effectivement il s'en souvenait et que par conséquent je l'en avais donc informé.

Dans l'après-midi du jeudi 17 avril, M. Elmer MacKay, député, révélait à la Chambre des communes qu'Air Canada avait versé la somme de \$100 000 à M. McGregor, produisait les trois lettres d'entente et les trois autorisations de dépense et demandait au ministre des Transports de fournir des explications. (Ces questions sont présentées, en entier, plus loin dans le présent chapitre). Plus tôt dans la journée, M. Claude Taylor avait été averti de la divulgation prochaine de l'affaire à la Chambre des communes et il en avait avisé le président. M. Pratte lui avait alors remis le «dossier McGregor» réuni par M. McGill la veille pour qu'il l'examine.

Durant la matinée de ce même jeudi, et avant que la rumeur ne circule concernant la divulgation de l'affaire, M. Pratte avait demandé à M. Ménard de lui fournir des explications sur la transaction McGregor. Dans son témoignage, M. Pratte déclare que M. Ménard lui a dit qu'il s'agissait d'un contrat tout à fait légitime concernant des services de consultation et que l'affaire était au-dessus de toute enquête. Il a ajouté que si Air Canada voulait se

lancer dans la vente de services touristiques au détail, la Société possédait un droit d'achat d'actions dans l'entreprise McGregor Travel. M. Pratte déclare à la Commission qu'il a été «frappé et ébahi» par les explications que lui avait fournies M. Ménard et qu'il s'est rendu chez MM. d'Amours et McGill pour leur dire qu'il renonçait à essayer d'apprendre la vérité sur l'affaire de la bouche de M. Ménard. «Nous ne parlons plus la même langue», leur a-t-il dit.

M. Pratte est ensuite allé déjeuner avec M. Vaughan pour l'informer de la situation après que M. Taylor l'eut averti de la divulgation imminente de l'affaire devant la Chambre. Rappelons que M. Vaughan avait l'impression depuis juin 1974 que M. Ménard avait abandonné ses projets concernant cette affaire. Rappelons en outre que M. Vaughan n'avait jamais lu le rapport mensuel de M. Smith. S'il l'avait fait, il l'aurait appris en janvier 1975, ou plus tôt, en lisant sa note de service du 3 décembre 1974.

Le 17 avril, M. Pratte a présidé deux réunions. La première à laquelle assistèrent MM. Lindsay, Parisi et Smith et vers la fin, M. Cochrane, eut lieu tard dans l'après-midi. Selon la version des événements servie par M. Smith, M. Pratte lui a reproché, ainsi qu'à MM. Lindsay et Parisi d'avoir induit M. Ménard en erreur. La deuxième réunion eut lieu au courant de la soirée et les représentants d'Air Canada, MM. Pratte, Vaughan, Taylor, McGill, Cochrane et d'Amours y ont assisté tout comme M. McGregor et son conseiller juridique, M. Richard Holden.

Suite à une réunion du Conseil d'administration d'Air Canada qui a eu lieu le 22 avril, le président du Conseil a dit à M. Cochrane, selon la déposition de ce dernier, qu'il était satisfait de la façon dont M. Cochrane s'était occupé de l'affaire McGregor. Enfin, d'après les témoignages, une lettre fut rédigée par le président du Conseil et adressée au ministre des Transports, expliquant les circonstances entourant la transaction McGregor. Cette lettre fut communiquée par téléphone le 18 avril.

La déposition de M. Ménard concernant l'entretien qu'il a eu avec M. Pratte le jeudi matin 17 avril diffère de la version de ce dernier. M. Ménard a déclaré à la Commission que le président du Conseil était venu à son bureau vers 10 h 30 pour discuter de certains rapports budgétaires et que, l'entretien terminé, il lui avait demandé de but en blanc ce qu'il pensait de la transaction McGregor. Selon M. Ménard, aucune allusion ne fut faite aux lettres d'entente ou aux autorisations de dépense. M. Ménard lui a répondu que le but de la transaction portait sur des services légitimes et que tout était régulier. D'après son témoignage, le bref entretien sur la transaction McGregor s'arrêta là, et M. Pratte quitta son bureau.

Au cours de l'après-midi du 17 avril, M. Pratte a appelé MM. Parisi, Smith, Lindsay et d'autres à son bureau et les a fortement réprimandés. M. Pratte a posé de nombreuses questions au sujet de la transaction et, d'après son témoignage, n'a pu obtenir de réponses satisfaisantes. Ironie du sort, M. Pratte devait présider ce soir-là un dîner d'adieu en l'honneur de M. Ménard. Vers la fin de l'après-midi, il appela M. Ménard chez lui pour lui proposer de décommander le repas, vu les circonstances. M. Ménard, qui d'après les témoignages, n'avait pas encore lu les lettres d'entente, a soutenu que la transaction était légitime et qu'on faisait une tempête dans un verre d'eau.

Peu de temps après, M. Pratte demandait à sa secrétaire de téléphoner à M. Ménard pour l'avertir que le dîner était décommandé.

Entre-temps, le jeudi après-midi 17 avril, M. Elmer MacKay posait les questions suivantes au ministre des Transports dans la Chambre des communes:

**M. Elmer M. Mackay (Central Nova):** Monsieur l'Orateur, j'aimerais poser une question au ministre des Transports. Je m'excuse de ne pas avoir le document: j'aurais pu aborder la question au comité avec le ministre. Fera-t-il faire une enquête, aux termes de la loi sur les enquêtes, sur les circonstances dans lesquelles le président de l'agence de voyages McGregor de Montréal a reçu une avance de \$100 000, à la fin de l'année dernière? Cette somme se rapportait manifestement à des services consultatifs offerts par la Société dans trois domaines: les relations avec les gouvernements provinciaux; d'après deux des lettres d'accord, il s'agissait également d'influencer les gouvernements et d'établir des relations commerciales avec le Moyen-Orient et l'Amérique latine pour le compte d'Air Canada.

**L'hon. Jean Marchand (ministre des Transports):** Qui a reçu \$100 000? Je n'ai pas compris le nom.

**M. Mackay:** C'est Bob McGregor—R. Y. McGregor, de McGregor Travel, à Montréal.

**M. Marchand (Langelier):** Il a touché \$100 000?

**M. MacKay:** Puis-je poser une autre question au ministre?

**M. Marchand (Langelier):** C'est une question grave mais je devrai me renseigner, car je n'étais pas au courant de ce fait.

**M. MacKay:** Le ministre ne conviendrait-il pas à supposer que ce soit vrai, et j'ai les documents pertinents pour lui—que cette façon d'agir d'Air Canada, par l'entremise d'une agence de voyage, pourrait être mal interprétée par les gouvernements étrangers, empiéter sur les prérogatives de certains collègues du ministre, notamment le secrétaire d'État aux Affaires extérieures, et être contestable du point de vue de l'éthique du commerce, ce qui mettrait en cause l'autorité de l'AIDA. Ne se soucie-t-il pas des conséquences des mesures que semble prendre Air Canada, non par les voies régulières, comme sa division des services internationaux, mais par l'intermédiaire d'une agence de voyage?

**M. Marchand (Langelier):** Quand j'aurai les renseignements, je donnerai mon avis au député.

Dans la soirée du 17 avril, les réunions se poursuivirent au siège social d'Air Canada à la Place Ville-Marie, M. McGregor, accompagné de son avocat, vint à la réunion pour donner sa version de la transaction de novembre. Il répéta aux représentants d'Air Canada qu'il avait eu plusieurs entretiens avec M. Ménard et ses collaborateurs avant novembre 1974 et se dit étonné d'apprendre que le président du Conseil ignorait tout de cette transaction. Il a confirmé qu'on n'avait pas prévu de services d'expert-conseil en dépit du texte des trois lettres d'entente qui lui avait été imposé par Air Canada. Il a parlé du \$100 000 comme étant un «paiement honnête» et a déclaré qu'il considérait qu'Air Canada avait acquis une option d'achat sur 10% de ses actions pour \$1.

Avant d'assister à la réunion aux bureaux d'Air Canada dans la soirée du jeudi 17 avril, M. McGregor avait eu deux ou trois conversations téléphoniques avec M. Ménard plus tôt dans la soirée. Au cours de ces conversations,

M. Ménard lui avait dit d'expliquer aux dirigeants de la Compagnie la nature des services qu'il s'était engagé à rendre et que la maladie l'avait empêché de fournir. M. Ménard a affirmé dans sa déposition qu'il avait lu les lettres d'entente pour la première fois lorsqu'on en montra des extraits à la télévision ce soir-là. Il a déclaré à la Commission que ces lettres n'avaient pas rapport au projet qu'il avait négocié avec M. McGregor. Le lendemain matin 18 avril, il partit en vacances avec son épouse pour sa villa de la Barbade.

Le Conseil de direction d'Air Canada tint sa réunion hebdomadaire habituelle le vendredi 18 avril. On mit de côté l'ordre du jour prévu et les deux principaux sujets de discussion portèrent sur les paiements faits à M. McGregor et la participation du président du Conseil à une émission sur les affaires publiques télévisée à travers le pays, participation prévue pour le dimanche soir suivant.

L'honorable Jean Marchand s'était entretenu la veille avec le président du Conseil d'Air Canada, suite aux révélations faites par M. MacKay à la Chambre des communes, et avait demandé un rapport sur l'affaire McGregor le plus tôt possible. Le Conseil de direction de la Compagnie, d'après les renseignements fragmentaires réunis les jours précédents, rédigea et approuva un rapport écrit du président du Conseil à M. Marchand. Comme la question était urgente, la lettre fut envoyée par télex au ministre des Transports aux environs de vendredi midi. Peu de temps après, M. Pratte, accompagné de MM. Vaughan et McGill, se rendit à Ottawa pour remettre cette lettre personnellement au ministre. M. Pratte et l'honorable Jean Marchand eurent alors un entretien auquel ne participèrent pas MM. Vaughan et McGill.

Le samedi 19 avril, le Conseil de direction poursuivit la réunion à Montréal. M. Pratte relata son entretien de la veille avec le ministre et décida de convoquer le Conseil d'administration à une réunion extraordinaire le mardi 22 avril. Après avoir consulté la plupart des administrateurs par téléphone, on décida que M. Pratte participerait, tel que prévu, à l'émission télévisée W5 du lendemain soir. Le 19 avril, vers 18 h, après que le texte du communiqué de presse eut été approuvé par le Conseil de direction, on essaya de rejoindre M. Ménard par téléphone à la Barbade pour obtenir ses commentaires.

Nous avons indiqué plus haut que M. Ménard s'était envolé vers la Barbade le vendredi. Peu de temps après son arrivée à sa villa, M. James Reed du réseau CTV l'a rejoint par téléphone. M. Reed avait alors en sa possession des copies des lettres d'entente entre Air Canada et McGregor. Il lut des extraits de ces lettres à M. Ménard et l'invita à les commenter. Les notes manuscrites de M. Reed sur sa conversation avec M. Ménard ont été déposées à la Commission. Dans ces notes, tout comme dans sa déposition verbale, M. Ménard confirma l'authenticité des trois lettres d'entente et déclara que le président du Conseil et le vice-président (Finances) étaient au courant de la transaction. Lorsque M. Ménard fut appelé à témoigner le dernier jour des audiences, il nia avoir dit à M. Reed ou à qui que ce soit que M. Pratte avait eu connaissance de la transaction. Pour ce qui est de ce que savait M. Cochrane, il a expliqué qu'il faisait allusion à sa brève conversation avec ce dernier à la mi-novembre 1974, et dont nous avons déjà parlé. M. Ménard a

aussi expliqué à la Commission que, vingt-quatre heures après avoir été informé de la teneur des lettres d'entente, il était dans un tel état de stupéfaction que sa première réaction fut d'appuyer les gens qui avaient travaillé pour lui et négocié la transaction avec McGregor.

La conversation de M. Ménard avec MM. Vaughan et Taylor dans la soirée du samedi 19 avril doit être envisagée dans ce contexte. M. Ménard n'a pas suggéré que le texte du communiqué de presse soit modifié et l'a approuvé. L'ancien vice-président (Marketing) n'a pas désavoué les trois lettres d'entente portant sur les services d'expert-conseil et la transaction ne fut pas montrée sous son vrai jour.

Le mardi 22 avril s'est tenue à Montréal, toute la journée durant, une réunion des membres du conseil d'administration d'Air Canada; le seul article à l'ordre du jour était la transaction mettant en cause Air Canada et M. McGregor. Les administrateurs avaient en main une copie du protocole d'entente et des autorisations de dépense. A cette occasion, M. Pratte a fait l'historique des événements des sept derniers jours et a proposé de produire tout vice-président que les membres du Conseil souhaiteraient interroger. C'est au cours de cette rencontre que l'honorable Jean Marchand a informé le président qu'on allait mettre sur pied une commission spéciale pour enquêter sur la transaction. A la fin de la réunion, on a fait entrer M. Claude Taylor pour qu'il approuve le libellé du communiqué.

### *Conclusions*

L'enquête menée sur la transaction McGregor laisse de nombreuses questions en suspens et n'a surtout pas établi s'il y avait eu irrégularité ou s'il s'agissait plutôt d'une transaction inconsiderée et mal exécutée. Lorsqu'on analyse en profondeur les circonstances de la transaction et tous les faits, l'affaire n'apparaît pas pour autant plus claire. Ce qui a pu être, à l'ouverture des négociations, une tentative véritable de la part d'Air Canada d'étudier sa participation financière dans une société issue du fusionnement de la *McGregor Travel* et de la *Burke's Worldwide* afin de mettre sur pied un réseau d'agences de voyages, malgré les difficultés et les pièges que pareille entreprise comporte, s'est vite transformé en une opération de sauvetage.

S'il s'agissait simplement d'une transaction mauvaise du point de vue des mises de fonds ou du point de vue de l'opportunité pour Air Canada de s'engager dans le domaine de la vente au détail de voyages, ce qui est bien le cas, il ne serait alors pas du ressort de la présente Commission de se pencher sur ces points. Par contre, s'il est prouvé ou s'il y a de sérieuses raisons de croire que des motifs contraires à la loi sont à l'origine de la transaction, c'est notre devoir de faire des observations sur les méthodes utilisées. Nous sommes profondément troublés par la façon dont cette affaire a été traitée depuis le début. Dans le résumé qui précède, nous nous sommes efforcés de souligner certains faits qui laissent planer des doutes quant à la crédibilité de certains témoins. Par conséquent, c'est avec beaucoup de circonspection qu'il nous faut étudier les motifs réels de ces protagonistes. Ajoutons à cet égard qu'Air

Canada nous a présenté à titre d'élément de preuve une coupure de journal faisant état des poursuites intentées à des compagnies d'aviation américaines pour avoir versé des pots-de-vin à des agences de voyage sous forme de titres de transport gratuit et d'argent liquide. Est-ce à dire qu'Air Canada essaie de démontrer que les pots-de-vin, sous une forme ou sous une autre, constituent la règle plutôt que l'exception dans l'industrie du transport aérien? Dans ce cas, la transaction McGregor serait d'autant plus suspecte.

#### A. *Attitude de certains employés d'Air Canada avant l'affaire*

Dans son interprétation des faits, la Commission considère que MM. Ménard, Smith, Parisi et Garratt, de même que tous les employés de la Direction du Marketing et M. Lindsay se sont comportés de façon plus que singulière dans la conduite des affaires de leur employeur, lorsqu'ils ont préparé et exécuté le versement de \$100 000 à la *McGregor Travel*. On trouvera plus loin quelques observations sur l'attitude adoptée par d'autres employés après les événements.

Voici en quoi l'attitude des premiers employés est équivoque:

1. *Le «fractionnement» de la transaction de \$100 000 en deux transactions de \$30 000, et en une de \$40 000*

Par ce fractionnement, on a semblé vouloir éviter l'examen et les observations de la Direction des Finances que nécessite une autorisation de dépense de \$100 000, étant donné la mise en vigueur, en janvier 1974, des modifications apportées aux règlements sur les autorisations, aux termes desquelles il faut examiner de façon approfondie toute autorisation excédant \$50 000. Il se peut aussi qu'on ait, à tort, jugé indispensable d'effectuer ce fractionnement pour maintenir les versements sous la responsabilité de M. Ménard. En effet, si la Direction des Finances se montre défavorable à une autorisation excédant \$50 000, on en communique les raisons au président du Conseil qui tranche alors le différend entre les Finances et la direction intéressée. Aussi, on aurait pu recourir au fractionnement des autorisations pour éviter une analyse en détail de la transaction par le président. Si les auteurs de ces autorisations devaient normalement s'attendre à une certaine opposition de la part des Finances, le fractionnement revenait à contourner les modifications que le président avait apportées aux Règlements ou à les éluder avec l'approbation de ce dernier.

Avant de conclure automatiquement que c'est la seule explication possible du fractionnement, soulignons que les administrateurs en cause dans cette transaction n'avaient pas tous pris connaissance de la note de service que le président du Conseil avait émise en janvier 1974, et qui accordait au vice-président (Marketing) le droit de signer également les autorisations de \$100 000. Ainsi, ni M. Kendall ni M. Garratt, entre autres, ne connaissaient l'existence de cette note qui rendait obligatoire l'appréciation de la Direction des Finances, si ce n'est que le second a reconnu savoir qu'il existait une note semblable du Marketing sur la délimitation des attributions.

En outre, il n'est pas évident que le personnel en cause dans l'opération, qui s'est soldée par le versement d'un montant de \$100 000 à M. McGregor, s'attendait à ce que la transaction soit un jour découverte. Ce n'est que le 17 septembre 1974 que la Direction des Finances a établi le programme de contrôle des autorisations, en vertu duquel les comptables du bureau de Winnipeg doivent dresser une liste de toutes les autorisations excédant \$25 000 et soumettre cette liste à l'étude du bureau de Montréal. Les dirigeants du Marketing n'étaient peut-être pas au courant de cette façon de procéder. Il se peut aussi que les cadres supérieurs du Marketing se soient faits à l'idée que les administrateurs supérieurs d'Air Canada découvrirait tôt ou tard la transaction une fois conclue, mais se trouveraient alors devant un fait accompli. Dans ce cas, les cadres supérieurs du Marketing allaient sans doute invoquer pour leur défense les motifs déjà allégués et auxquels se sont parfois accrochés dans leur témoignage certains représentants de la Compagnie, à savoir: que le programme général d'exploitation adopté par le Conseil d'administration de la Compagnie prévoyait la propriété d'agences de voyages et que, par conséquent, il n'était pas nécessaire de faire approuver l'opération par le Conseil, car elle se situait à l'intérieur des pouvoirs accordés au Marketing en matière d'autorisations de dépense. MM. Pratte et Vaughan ont tous deux réfuté cet argument dans leur témoignage. D'ailleurs, un seul coup d'œil sur le plan d'action approuvé par le Conseil suffit à infirmer ce raisonnement. En effet, le programme général d'exploitation pour 1975-1979 prévoit au chapitre de la diversification:

*Plan d'action n° 10—Diversification*

Entreprendre utilement de nouvelles activités dans les secteurs connexes du transport et du tourisme, dans le but:—(ordre approximatif de priorité)

- a) d'assurer l'expansion continue de la Compagnie en exerçant une influence plus importante sur l'organisation de tous les voyages d'agrément et sur le transport de toutes les marchandises. A cet égard, toute entreprise de diversification devrait satisfaire à des besoins précis du marché, et ce dans l'ordre suivant:
  - (i) hôtellerie
  - (ii) vente globale de voyages organisés
  - (iii) réseau de prestation des services-passagers (détail)
  - (iv) réseau de prestation des services-marchandises.

Fait intéressant à noter, les programmes adoptés par la Compagnie aux fins de la réalisation de son plan d'action n° 10 (diversification), il n'est aucunement fait mention de l'alinéa (iii) ci-dessus. Par contre, pour ce qui est des programmes proposés, tel le projet d'hôtellerie qui sera réalisé de concert avec le CN, la chaîne Hilton et la société Trizec, on précise la date et les numéros de programme.

Un autre motif possible de la transaction McGregor consisterait peut-être dans le fait qu'à l'automne 1974, la *McGregor Travel* avait de toute évidence un besoin pressant d'argent. En outre, les négociations traînaient depuis déjà

18 mois et en étaient arrivées à un stade où certains sinon tous les employés d'Air Canada en cause considéraient peut-être la transaction irrévocable. Lorsque le groupe s'est rendu compte des embarras financiers dans lesquels se trouvait la *McGregor Travel*, il lui a paru urgent d'éliminer tout obstacle mineur au versement du montant. Dans la situation, le «supposé achat de services», couvert par le fractionnement des autorisations de dépense, représentait probablement l'expédient le plus accessible; c'est du moins ce qu'a affirmé un cadre du Marketing dans son témoignage.

Quels que soient les motifs qui ont inspiré ces employés de la direction du Marketing du bureau principal d'Air Canada, il n'en demeure pas moins que le versement effectué à M. McGregor était une opération «inconsidérée et mal exécutée», ainsi qu'en a convenu le président du Conseil dans son témoignage.

2. *Dans la préparation des autorisations de dépense et celle des lettres d'entente pertinentes on aspirait, semble-t-il, à cacher la véritable nature des paiements.*

Dans les autorisations de dépense, on indique que les versements seront faits dans le but d'obtenir «d'un organisme externe des services professionnels de consultation». Dans le budget, cet article a été classé dans la catégorie «exploitation». Ces deux indices, manifestement, ne suggèrent absolument pas qu'on a fait une dépense d'immobilisation telle que l'acquisition d'actions ou qu'il s'agit d'une option d'achat. Dans l'autorisation de dépense de \$40 000, il n'est pas question de «l'amélioration des relations d'Air Canada avec le marché du commerce de détail et les gouvernements provinciaux», comme on le mentionne dans la lettre d'entente pertinente. Un groupe d'étude œuvrant au sein de la Compagnie aurait du mal à découvrir, d'après le texte de cette autorisation de dépense, la nature des services que M. McGregor était sensé fournir à la Société. Quoi qu'il en soit, l'autorisation de dépense, telle qu'elle a été rédigée, ne correspond pas à la lettre d'entente ou ne rejoint pas l'idée exprimée dans ce document.

3. *La Compagnie a payé des services qui ne lui ont pas été fournis.*

Il est bien évident qu'Air Canada n'a obtenu aucun service de consultation et qu'on n'a jamais eu l'intention d'exécuter ces services. D'autre part, on avait parlé d'une prise de participation, mais manifestement Air Canada n'a pas pris d'option d'achat. M. McGregor a employé le terme «versement par anticipation». Il a déclaré que la *McGregor Travel*, par accord tacite, était tenue d'émettre des actions dans sa propre société ou dans une agence de voyage nationale restructurée. On n'a jamais dit que l'accord tacite avait force exécutoire et, en conséquence, on suppose qu'il devait être relativement peu important. Et même s'il avait eu force exécutoire, personne n'a jamais cru sérieusement qu'à raison de \$1 l'action, l'achat de 10% du capital-actions d'une société qui avait un budget déficitaire et qui depuis longtemps recevait de maigres recettes, pouvait coûter \$100 000 ou une somme approchant ce montant.

## *Le système de contrôle*

La mise en vigueur d'un mécanisme de contrôle destiné à empêcher certaines irrégularités de se produire au sein de la Société Air Canada, n'a pas eu l'effet désiré puisque, dans le cas des paiements faits à M. McGregor, certains employés, au nombre desquels figurait un cadre supérieur, ont manœuvré de manière à échapper au contrôle.

D'après le témoignage de M. Smith qui, comme nous l'avons dit, devait rendre compte de ses activités au vice-président (Marketing) ainsi qu'au président du Conseil, deux documents décrivant la transaction McGregor furent envoyés au vice-président (Finances) le 26 novembre 1974. Et cela, deux jours avant l'émission des chèques et trois jours avant qu'ils ne parviennent à M. McGregor. Si le vice-président (Finances) avait reçu lesdits chèques, ou si M. Garratt, le contrôleur financier (Marketing) avait communiqué ces renseignements au vice-président (Finances), ou si le vice-président (Finances) avait, en fait, obtenu les mêmes informations dans la conversation téléphonique qu'il a eue avec M. Seath après les révélations que M. Parisi venait de faire à ce dernier, ou si le vice-président (Finances) avait donné suite à l'entretien qu'il avait eu antérieurement avec M. Ménard à propos de la transaction McGregor et avait transmis les détails de ce contrat d'achat au président du Conseil de direction, il est probable que le vice-président (Finances) et (ou) le président du Conseil de direction se seraient immédiatement opposés à cette transaction et à l'émission des chèques, reconnaissant qu'elles transgressaient un grand nombre de règlements, de plans et de procédures susmentionnés. Malheureusement, il en fut autrement, les chèques furent tirés, les contrats signés et les crédits accordés.

## *La surveillance des activités*

On a largement insisté, dans les témoignages apportés, sur l'importance du contrôle exercé au sein de la Société grâce à la présence, dans chacune des principales directions, d'un contrôleur financier compétent chargé par la Direction des Finances de «surveiller les activités». Il n'existe pas de définition précise de cette responsabilité relative à «la surveillance des activités», mais divers témoins ont décrit comme il suit le rôle du contrôleur financier (Finances): s'assurer que les systèmes et les procédures employés dans la direction sont efficaces, dénoncer les activités non conformes à la politique établie, présenter des prévisions budgétaires utiles et signaler les irrégularités. Nous avons l'impression, surtout après le témoignage de M. Cochrane, que M. Garratt, le contrôleur financier (Marketing) aurait dû avertir la Direction des Finances que les trois autorisations de dépense relatives à l'affaire McGregor n'étaient peut-être pas tout à fait en règle; et il aurait dû le faire au moment où il était encore possible d'interdire ces dépenses. Bref, M. Garratt aurait dû réagir comme l'a fait M. Bagg, de la Direction des Achats et Installations, en voyant les autorisations de dépense. La seule source de référence que la Commission a pu consulter pendant les audiences pour obtenir une définition de cette fonction de «surveillance des activités» est «l'Organigramme des

responsabilités—avril 1974»; sous la rubrique «Fonctions relatives au financement» on peut lire ce qui suit:

*«Contrôleur financier de direction et de région*

Mettre en œuvre les politiques, les plans, les programmes et les méthodes définis par la Direction des Finances de la Compagnie.

Mettre au point des programmes pour la Direction des Finances et les régions qui s'inscrivent dans le cadre des politiques, des plans et des pratiques de la Compagnie.

Surveiller les activités des cadres supérieurs de la direction et des régions et les conseiller.

Faire rapport à la Direction générale des Finances concernant l'efficacité des politiques, des programmes, des plans et des méthodes mis en œuvre par la Direction des Finances.»

Il existe, bien entendu, une grande différence entre la position de M. Garratt et celle de M. Bagg en ce qui a trait aux autorisations de dépense et, en fait, à l'ensemble de la transaction McGregor. M. Bagg, en faisant part à la Direction des Finances de ses doutes concernant les autorisations de dépense, n'avait pas l'intention de présenter un rapport à propos des activités de ses supérieurs ou de les critiquer, mais s'acquittait simplement de ses obligations envers ses propres supérieurs. M. Garratt, au contraire, devait, selon les partisans de la théorie de la responsabilité fonctionnelle, présenter des considérations critiques à la Direction des Finances en ce qui a trait au comportement de son supérieur, le vice-président (Marketing). On lui demandait en quelque sorte de jouer le rôle d'un espion ou d'un informateur et de fournir des renseignements assez rapidement pour permettre à la Direction des Finances d'intervenir et d'interdire une transaction. Il va sans dire, que l'«agent» de la Direction des Finances est très mal vu par les autres directions. Le vice-président (Finances), pour tenter de se justifier, a allégué que lui et le vice-président de direction devaient s'entendre quant au traitement du contrôleur financier de direction et décider ensemble de lui accorder ou non une promotion. On conçoit difficilement que l'application d'un tel procédé permette à un employé de s'élever normalement dans la voie hiérarchique de la Compagnie puisque, pour s'acquitter de ses obligations, le contrôleur financier doit parfois agir contre la volonté de son supérieur. Il ne faut pas dépasser les bornes! Après tout, il aurait été normal que le vice-président (Marketing), irrité par l'attitude de M. Garratt, si ce dernier avait fait son devoir, en arrive à se débarrasser de cet élément indésirable et mette en garde ses collègues des autres directions. Ce rôle de contrôleur au sein d'une direction établit en outre des liens plutôt tendus entre un chef de service et l'un des membres de son personnel, bien que le comportement de cet employé puisse être justifié aux termes des règlements de la Compagnie. Le contrôleur financier pourrait donc exercer efficacement ses fonctions, c'est-à-dire transmettre les informations relatives aux activités et même faire des observations critiques, seulement quand elles ne touchent pas son supérieur (comme dans le cas de M. Bagg); mais il est insensé de demander à un contrôleur comme M. Garratt de critiquer les activités de son supérieur immédiat, en l'occurrence M. Ménard, bien que logiquement parlant, il serait tenu de le faire. L'extrait qu'on vient de

citer et qui a été tiré de l'Organigramme des responsabilités vient appuyer cet argument. Il n'est indiqué nulle part, dans cet organigramme, que le contrôleur financier doit jouer le rôle de policier ou d'enquêteur au nom de la Direction des Finances, particulièrement en ce qui a trait aux projets de la Direction.

Toutefois, M. Garratt a déclaré dans son témoignage que les autorisations de dépense n'avaient pas éveillé ses soupçons et qu'il n'avait donc pas senti le besoin d'en parler à la Direction des Finances. Il est difficile de comprendre comment M. Garratt a pu ne pas s'étonner de ce que la Compagnie paie des services avant même qu'ils lui soient fournis. Cette explication n'a probablement pas satisfait M. Garratt, mais il a accepté les renseignements qu'on lui a donnés par crainte d'être dans l'obligation de remettre en question un projet approuvé par son vice-président, qui avait signé les autorisations de dépense. Dans de telles circonstances, il n'est pas étonnant qu'il n'ait pu jouer son rôle de contrôleur financier. Un contrôle qui exige d'un employé qu'il remette en question les décisions de son supérieur ou qu'il présente à d'autres personnes des rapports concernant son comportement, risque fort d'être inefficace.

#### *B. Étude rétrospective portant sur les systèmes de contrôle— Détection*

Ironie du sort, c'est à cause de cette fonction officielle ou pour le moins officieuse relative à la surveillance des activités qu'on a ouvert une enquête concernant les versements faits à M. McGregor. En effet, M. Bagg, le contrôleur financier (Achats et Installations), a fait parvenir à son ancien collègue de la Direction des Finances, M. Anderson, des copies des trois autorisations de dépense que lui-même avait reçues dans le cours de ses fonctions à la Direction des Achats et Installations. Cette découverte est fortuite; on peut s'en rendre compte du fait que nulle part dans la description de poste de M. Bagg il n'est indiqué qu'il est tenu de prendre connaissance des autorisations de dépense qui n'entraînent pas pour la Compagnie des dépenses d'immobilisation, et du fait que les règlements de la direction A & I ne stipulaient pas que les autorisations de dépense devaient lui être soumises. Qui plus est, M. Bagg ne dispose d'aucun moyen officiel lui donnant accès à ces documents et lui permettant de savoir s'il a pris connaissance de toutes les autorisations de dépense pendant une période donnée. Quoi qu'il en soit, que ce soit arrivé accidentellement ou non, le principe de la responsabilité fonctionnelle, si officieux soit-il, a tout de même dévoilé le caractère irrégulier de la transaction McGregor.

Il est intéressant, et peut-être significatif, de noter que M. Bagg a déclaré, lors de son témoignage, qu'il trouvait que des paiements pour consultations versés à un agent de voyage constituaient un fait curieux, mais que ses soupçons ont été vraiment éveillés lorsqu'il a remarqué la somme totale des paiements destinés à une seule personne et le fait qu'il était nécessaire d'avoir trois autorisations de dépense. Il en a conclu qu'on ne ferait qu'effectuer le travail supplémentaire que comporte la préparation de trois

autorisations de dépense distinctes en vue de réduire le montant de chaque autorisation à moins de \$50 000 et d'éviter ainsi que la Direction des Finances ne les examine et fasse des commentaires. Il a donc envoyé des copies des autorisations de dépense, de même qu'une note, à M. Anderson de la Direction des Finances. Ainsi, en ce qui a trait à la ventilation de ces autorisations de dépense, le point de vue du directeur des services comptables de la Direction des Achats et Installations différait complètement de celui du directeur des services comptables de la Direction du Marketing, M. Garratt. En fait, on a demandé à dix ou douze membres de la Direction des Finances ou des services comptables d'évaluer ces autorisations de dépenses et, parmi eux, seuls MM. Garratt et Bowman n'ont pas constaté qu'il y avait là « ventilation » des dépenses autorisées. M. Bowman a rapporté, devant la Commission, qu'il avait conclu à la ventilation seulement après avoir lu les comptes rendus dans les journaux.

On constate que le mécanisme de contrôle qui s'est révélé capable de déceler ce genre d'irrégularité n'a même pas été conçu à cette fin par les personnes qui ont élaboré le système. D'après Air Canada, le fait qu'on ait découvert l'irrégularité des autorisations de dépense grâce à ce mécanisme de contrôle illustre bien l'application efficace de la « responsabilité fonctionnelle ». En dépit de ce commentaire D'Air Canada, la Commission estime que l'action de M. Bagg dénote plus l'attitude consciencieuse de l'homme plutôt que l'efficacité du système.

Les dirigeants d'Air Canada jugent que même si M. Bagg n'avait pas attiré l'attention de M. Anderson sur les trois autorisations de dépense McGregor, ce dernier se serait rendu compte lui-même de leur irrégularité. Cette opinion est fondée sur le fait que M. Anderson reçoit au début de chaque mois une liste du Centre comptable de Winnipeg donnant toutes les autorisations de dépense de plus de \$25 000 qui ont été traitées au cours du mois précédent. Comme il est indiqué plus haut, M. Anderson doit aussi faire l'évaluation du bien-fondé des dépenses de capital, de façon à ce que la Direction des Finances puisse faire des commentaires sur les projets autorisés par des autorisations de dépense de plus de \$50 000. Il a donc passé en revue la liste de Winnipeg pour s'assurer que toutes les autorisations de dépense de \$50 000 et plus avaient déjà été examinées par la Direction des Finances. Il recevait des données sur les autorisations de dépense de 25 à \$50 000 afin de pouvoir relever les cas où la somme aurait pu être artificiellement diminuée, soit par la ventilations des dépenses autorisées, soit par une sous-estimation du coût réel. Il n'y a pas de raison de conclure qu'à cet égard l'opinion d'Air Canada est fausse et que l'examen de M. Anderson n'aurait pas déclenché une enquête.

On a recueilli de nombreux témoignages, lors des audiences, concernant les méthodes budgétaires, que l'on traite dans le chapitre 11. Les éléments de preuve indiquent qu'il était peu probable qu'un membre de la Direction des Finances mette en question les variations budgétaires au sein de la Direction du Marketing, étant donné que le budget de 1974 de cette direction était équilibré en novembre 1974. Il est évident que M. Garratt, vu son rôle direct en tant que contrôleur financier de la Direction du Marketing, ou son rôle

fonctionnel indirect, n'aurait pas mis en doute le paiement effectué suivant une variation du budget, car il avait exécuté le remaniement du budget de la Direction du Marketing lorsque, comme nous l'avons mentionné plus haut, M. Parisi avait proposé d'agir ainsi.

Il incombe au contrôleur financier de direction de préparer une analyse du bilan de la direction, qu'il passe en revue chaque mois avec le vice-président de la direction. Cette révision porte surtout sur les prévisions des dépenses totales pour le reste de l'année. Une fois que le vice-président de la direction a étudié ce rapport, un exemplaire est versé aux dossiers de la Direction des Finances. Dans ce cas particulier, M. Garratt n'était pas obligé de rapporter l'écart créé par les versements à M. McGregor, vu que M. Ménard, son vice-président, était déjà au courant de la transaction. Comme décembre est le dernier mois de l'année financière, l'attention des administrateurs est fixée sur le rapport de l'année entière, et les directions ne sont plus tenues de signaler à la Direction des Finances les transactions qui ont lieu au cours du mois. La transaction McGregor figurait dans les rapports financiers du mois de décembre, ce qui laisse supposer que le directeur des services comptables de la Direction du Marketing ne l'avait pas incluse dans le rapport de novembre qui, comme nous l'avons indiqué précédemment, est soumis par l'intermédiaire du vice-président (Marketing) à la Direction des Finances.

Les témoignages recueillis indiquent que M. Cochrane était au courant des paiements faits à M. McGregor avant le 20 décembre 1974, et qu'il a immédiatement demandé à M. Kruger, qui était alors vérificateur interne en chef, de mener une enquête sur les paiements. Divers membres du personnel de la Direction des Finances ont expliqué à la Commission la raison de la longue durée de l'enquête et le fait qu'on ait obtenu si peu de renseignements. Les explications qu'on a fournies avaient trait notamment aux vacances de Noël, à une réorganisation majeure des tâches du personnel de la Direction des Finances, aux délais reliés à la clôture annuelle des comptes et à leur vérification, et aux autres priorités du groupe chargé de la vérification interne. Il appert, d'après ces explications, que l'enquête a occupé un rôle secondaire. De plus, des notes de service de la vérification interne ont révélé que des membres de ce service ne voulaient pas que l'affaire soit trop approfondie. Le 13 janvier 1975, en réponse à une note de M. Cobb, vérificateur chargé d'enquête, M. Kruger déclarait: «Je ne conviens pas qu'il y a nécessairement un lien entre les questions touchant la McGregor Travel. N'en parlez pas. Ce serait une gaffe.» Le 11 février 1975, M. Cobb écrivait à M. Cochrane (et à M. Bowman, nouveau vérificateur interne en chef): «vu les circonstances, il n'est pas nécessaire de prendre d'autres mesures».

La déposition de M. Cochrane indique que sa première réaction a été de constater que les paiements démontraient une violation des règlements et qu'ils avaient été faits de façon à ce que la Direction des Finances ne les examine pas. Il s'attendait à ce que l'enquête établisse qu'une certaine valeur avait été obtenue en retour des paiements et que, son analyse terminée, il puisse faire part de la question au président du Conseil, lui signalant que la Direction des Finances en avait fait un examen ultérieur plutôt qu'antérieur. Il ne pouvait s'assurer, lorsqu'il a pris connaissance de l'affaire, que peut-être

aucune valeur concrète ne serait obtenue en retour, mais après y avoir réfléchi, il a placé cette question sur une liste de points dont il voulait discuter avec le président du Conseil lors de la réunion du 7 mars.

Pour revenir à l'essentiel de tous ces détails, il est nécessaire de préciser brièvement que cette enquête a débuté la première semaine de décembre, lorsque M. Bagg a découvert que les autorisations de dépense se trouvaient sur les listes du Service des Achats et des Installations. Le président du Conseil en a été informé le 7 mars, c'est-à-dire trois mois plus tard. Entre-temps, les enquêteurs n'ont pas convoqué de réunion à ce sujet avec les principaux instigateurs de la transaction; il n'y a pas eu d'entretiens entre le vice-président des Finances et celui du Marketing, même après que ce dernier eut remis sa démission le 28 février, et le président du Conseil n'a pas été saisi du rapport de l'enquête. M. Lowden, un des comptables engagés par la Commission, a témoigné, du point de vue de la comptabilité, que malgré les trois mois qu'avait duré l'enquête, on devait tenir compte des congés de Noël, des activités comptables de fin d'année, du nouveau personnel et du départ de M. Kruger. Néanmoins, compte tenu de tous ces faits et des autres services et tribunaux au sein de la Compagnie qu'on pouvait charger d'étudier cette affaire, l'enquête s'est éternisée sans raison, et les méthodes mises en œuvre par les enquêteurs ne sont certes pas celles qu'utiliseraient des personnes résolues à découvrir la vérité au plus tôt. Qu'une compagnie d'aviation ait versé à l'avance \$100 000 à un agent de voyages établi à Montréal en contrepartie de services quelque peu nébuleux que celui-ci exécuterait, à l'étranger notamment, voilà un motif suffisant pour inquiéter les enquêteurs. Sans compter qu'il s'agissait là d'un gros versement effectué peu de temps après que l'IATA eut fait pleuvoir les amendes sur plusieurs compagnies d'aviation et que le président du Conseil d'Air Canada ait fait circuler une note de service en joignant les employés de se soumettre à l'esprit des règlements de l'IATA.

Ce qui demeure également un mystère, c'est que l'enquête n'ait pas été considérée comme une question de la plus haute priorité, ne serait-ce même que pour des raisons de curiosité pure et simple. Le mystère s'épaissit lorsqu'on compare le manque de détermination et d'ardeur au travail dont a fait preuve dans l'enquête sur l'affaire McGregor à l'énergie qu'on a tôt fait de manifester quand il s'est agi d'enquêter sur la transaction relative à la villa Ménard, au cours de la dernière semaine de février. La rencontre avec le président du Conseil a eu lieu trois mois environ après l'ouverture de l'enquête. On n'a jamais expliqué de façon vraiment satisfaisante pourquoi les conditions de l'entente, qui prévoyaient le paiement au complet des services de consultation avant même qu'ils ne soient exécutés, n'ont pas immédiatement éveillé les soupçons de la Direction des Finances qui pressentait que cet investissement ne serait pas rentable. Il est en outre difficile de comprendre pourquoi M. Cochrane et les autres n'ont pas attiré l'attention de M. Pratte sur l'enquête, au cours de la dernière semaine de février 1975, alors même que tous les membres du Conseil de direction étudiaient la question de l'intégrité de M. Ménard soulevée dans un autre domaine.

Le fait que M. Cochrane ait effectivement attiré l'attention de M. Pratte, le 7 mars 1975, sur l'argent versé à M. McGregor et le témoignage de ce dernier voulant qu'il n'ait vraiment pas eu connaissance de toute la transaction avant la mi-avril 1975, nous permettent de conclure à un grave manque de communication au niveau des cadres supérieurs. Au sortir de la réunion, M. Cochrane avait l'impression que M. Pratte ne désirait plus entendre parler de l'affaire et qu'il connaissait la nature de la transaction. Cependant, nous faudrait-il ajouter, M. Cochrane ne laissa pas tomber la question; au contraire, il la fit inscrire à l'ordre du jour de la réunion du Comité de vérification prévue pour avril. Même là, la situation reste ambiguë. Ou bien, et il faut l'inscrire à son crédit il cherchait toujours à connaître les détails de la transaction de manière à s'en faire une idée précise ou il avait compris que d'autres personnes pourraient mettre en doute l'efficacité du système de contrôle financier de la Compagnie et de l'enquête mollement menée par la Direction des Finances ou s'interrogeraient sur la raison pour laquelle lui, Cochrane, n'avait fait aucune allusion à l'enquête sur la McGregor au cours des discussions relatives à la villa Ménard qui eurent lieu en février; ou bien encore il s'est mis à douter sérieusement, après la rencontre du 7 mars, que M. Pratte savait vraiment de quoi il retournait et connaissait la signification profonde des révélations de l'enquête.

Au sortir de la rencontre du 7 mars, M. Pratte croyait que M. Cochrane poursuivrait son enquête pour déterminer si M. McGregor devait ou non présenter un rapport concernant les services de consultation, mais qu'il le ferait de manière à soulever le moins possible le ressentiment du Marketing. Il était juste de procéder ainsi, M. Pratte nous a-t-il affirmé, car M. Ménard avait déjà démissionné et l'on avait déjà versé l'argent. En effet, cette démission avait profondément bouleversé la Direction du Marketing, et M. Pratte ne jugeait pas utile que M. Cochrane enquête ouvertement sur l'affaire à cette époque. C'est ainsi qu'il lui dit: «Poursuivez votre enquête... mais ne faites pas trop de vagues. Cette direction me cause déjà assez de soucis.» Le Marketing, nous a-t-il expliqué, était alors absorbé par la préparation des honoraires de vols pour l'été 1975.

Du point de vue de la comptabilité, il est difficile d'imaginer comment une enquête menée sur les débours de la Compagnie par le truchement du centre des frais de communication de la Direction du Marketing pourrait perturber le travail de préparation de l'horaire de l'été 1975. Toutefois, il faut l'admettre en toute justice, les cadres supérieurs de la Compagnie, alors en butte aux attaques des organes d'information et troublés par les révélations et l'enquête sur M. Ménard qui s'ensuivirent, étaient fort conscients du fait que la démission de celui-ci avait soulevé une vague de sympathie en sa faveur au sein du Marketing. Cette Direction était en retard dans l'établissement de son horaire estival—il s'agit là d'un travail de première importance—et il répugnait aux cadres supérieurs de la Compagnie d'entraver davantage les opérations de la Direction. D'où, le sens donné par M. Pratte aux observations qu'il fit au vice-président (Finances) à propos de la poursuite de son enquête.

### *Utilisation des fonds versés par Air Canada à M. McGregor*

M. Robert McGregor a transmis par voie d'endossement à la *McGregor Travel* les trois chèques établis à son ordre par la compagnie Air Canada et les a versés sur un compte dans une banque d'affaire, au début du mois de décembre 1974. Le solde en banque ainsi obtenu a servi presque immédiatement au remboursement d'un prêt bancaire consenti à la *McGregor Travel*. D'après une étude détaillée des différents postes des comptes de cette dernière, aucun employé d'Air Canada n'a touché l'argent.

## Chapitre 7

### LES BAUX SUNSET CREST À LA BARBADE

Dans ce chapitre, nous examinerons la première opération (et peut-être la dernière, pour les raisons que nous verrons) d'Air Canada dans le domaine de la location en série de logements touristiques. Voici le détail des conditions de logement ainsi que la durée et les conditions des baux en question:

- a) 103 appartements d'une chambre à coucher en co-propriété, dans un immeuble de 110 appartements dans l'ensemble résidentiel du Sunset Crest sur la côte occidentale de la Barbade, loués pour une période d'un an, du 20 décembre 1973 au 19 décembre 1974, pour un loyer de \$4 116 l'unité (soit un loyer total de \$423 948). Ces baux ont été renouvelés pour une autre année, de 20 décembre 1974 au 19 décembre 1975, et un autre immeuble en co-propriété y a été ajouté. Le loyer annuel par appartement en co-propriété est passé de \$4 116 à \$4 733, portant ainsi les engagements locatifs annuels d'Air Canada à un total de \$492 232;
- b) 72 appartements dans le même ensemble, loués pour une période d'un an, du 20 décembre 1974 au 19 décembre 1975, pour un loyer total de \$408 888;
- c) 25 villas de deux chambres à coucher dans le même ensemble, louées pour une période de 17 semaines au cours de la saison d'hiver 1973/74 commençant le 22 décembre 1973, pour un loyer hebdomadaire de \$224 par villa (soit des engagements locatifs de \$95 200). Le bail de ces villas a été renouvelé pour une période de 17 semaines de la saison d'hiver 1974/75, commençant le 20 décembre 1974, pour un loyer hebdomadaire de \$256 par villa, soit des engagements locatifs de \$108 800.

A l'expiration des baux sur les appartements en co-propriété et sur les 72 appartements, le 19 décembre de cette année, Air Canada aura payé, en vertu de ce programme, un total de \$1 529 068 à titre de loyers.

#### *Historique*

Jusqu'en 1970, la plus grande partie du trafic de voyageurs canadiens à destination de la Barbade se faisait par les vols réguliers. Cette année-là, le nombre total de passagers en provenance du Canada était de 115 965. Ces passagers, à l'exception de 16 400, avaient utilisé les vols réguliers et Air

Canada avait eu 74% de ce marché, vols réguliers et nolisés. Les passagers qui n'empruntaient pas les lignes régulières voyageaient par avions nolisés.

En 1972, le trafic canadien à destination de la Barbade avait atteint 175 300 passagers. Cependant, le nombre de passagers voyageant par les lignes régulières n'avait augmenté que de 25%, alors que le nombre de passagers voyageant par vols nolisés avait plus que triplé. La part d'Air Canada dans l'ensemble de ce marché—vols réguliers et nolisés—avait baissé à 59%. Air Canada perdait sa position dominante sur le marché des vols à destination de la Barbade parce que les agences d'affrètement pour voyages tout compris (ITC) proposaient aux consommateurs canadiens des services nolisés qui offraient plus d'attrait aux vacanciers et à des prix nettement moins élevés que les services réguliers d'Air Canada à destination de la Barbade.

Les ITC sont produits et commercialisés par des organisateurs de voyages. Leur travail consiste à concevoir un produit comportant divers éléments tels que le logement, la location de voitures, des excursions et le transport par air et par terre. L'organisateur d'un voyage ITC passe, sur une grande échelle, des contrats pour la location de places à bord d'un avion, le logement à l'hôtel ou aux lieux de villégiature et d'autres services sur place, de sorte qu'il est en mesure d'obtenir des tarifs réduits. Ce faisant, il peut offrir aux voyageurs des vacances tous frais compris, à des coûts nettement inférieurs aux prix réguliers, qui comprennent naturellement le prix normal du transport, de l'hôtel et des services sur place.

Les ITC sont commercialisés par l'intermédiaire des circuits réguliers de détaillants et la plupart des organisateurs de voyages renforcent leur compétitivité par rapport au trafic régulier en versant aux agences de voyage des commissions supérieures à celles des lignes aériennes régulières (jusqu'à 15% durant la morte saison).

Pour tenter d'améliorer sa compétitivité et remédier à la baisse de son marché, Air Canada, au cours de l'hiver 1971/72, lança son programme «14 soleils» qui essayait de promouvoir le trafic aérien régulier en offrant une grande variété de logements attrayants à destination. On espérait que les avantages offerts par des vols réguliers, la possibilité de voyager n'importe quel jour de la semaine et de revenir à n'importe quel moment, joints à la grande variété de logements de diverses catégories, feraient contrepoids à l'attrait des «voyages à bon marché» des ITC qui comportaient des horaires rigides et peu fréquents et l'unique choix entre des vacances de 7 ou de 14 jours.

Le programme «14 soleils» ainsi lancé, a eu quelques succès modérés mais n'a pas réussi à renverser la tendance, chez les voyageurs, à abandonner les vols réguliers au profit des vols nolisés.

Un nouveau problème se posa pour la saison d'hiver 1973/74. Les études entreprises par le service de Marketing des itinéraires du sud indiquaient une sérieuse pénurie de chambres à la Barbade par rapport au nombre de places disponibles au départ du Canada. Cette situation était en partie due à un fort ralentissement de l'augmentation du nombre des logements touristiques à la Barbade et en partie au fait que les organisateurs de voyages ITC retenaient

les logements disponibles pour satisfaire leurs propres besoins. Ces études ont montré qu'il y avait un risque sérieux de ne pas trouver suffisamment de chambres pour satisfaire la demande des touristes utilisant les lignes régulières. Une note, en date du 27 mars 1973, du chef de la promotion du Marketing, itinéraires du sud, au directeur du Marketing, itinéraires internationaux, déclarait que les besoins prévisibles d'Air Canada en nuitées pour le programme «14 soleils» de 1973/74 dépassaient de 15 849 le nombre des nuitées provisoirement réservées à cette date. On demandait, dans cette note, l'autorisation de passer des accords avec les exploitants d'hôtels et de villas en vue de réserver des chambres pour faire face aux besoins prévisibles du programme «14 soleils».

Vers cette même date, Air Canada avait commandé une étude des données touristiques pour déterminer l'attitude du public envers son programme «14 soleils», dans le but de savoir à qui et comment le présenter avec succès. Cette étude, terminée en avril 1973, indiquait que le prix du séjour dans le sud était le critère le plus important pour la majorité des vacanciers.

Air Canada était bien au courant de tous ces problèmes. En fait, les prévisions pour 1973/77 faisaient état de la baisse du trafic des Antilles, de la nécessité pour la compagnie de mettre à la disposition du consommateur des séjours organisés et souples, et de la difficulté probable d'obtenir aux Caraïbes des logements touristiques, particulièrement dans la catégorie des prix moyens ou modérés; elles fixaient aussi comme objectif une compétition sérieuse pour obtenir un pourcentage du marché en offrant des vacances dans le sud qui ne se limiteraient pas au voyage, «mais comprendraient aussi d'autres éléments tels que voitures de tourisme, canotage, maisons de villégiature, spectacles sportifs, etc.».

Le plan définitif de marketing pour les itinéraires du sud prévoyait aussi pour 1974 le programme suivant: «programme d'accueil dans les centres de villégiature en vue d'acquérir ou de louer à long terme des propriétés aux principales destinations du sud, à des prix relativement modérés, de manière à faire des économies sur les coûts des services fournis sur place et réduire la différence entre le prix des voyages réguliers et celui des voyages nolisés».

### *L'ensemble résidentiel de Sunset Crest*

L'ensemble Sunset Crest a été aménagé par la Sunset Crest Limited, une compagnie de la Barbade qui, en 1973, appartenait conjointement à M. A. Laforet de la Barbade et à la Barbados Shipping and Trading Company Limited. Il est décrit en détail dans la brochure déposée comme pièce à cette enquête. Le complexe touristique comprend environ 225 villas appartenant à des particuliers, un hôtel d'appartements connu sous le nom de Golden Anchorage, un immeuble de 110 appartements en co-propriété, connu sous le nom de Golden View, un immeuble de 72 appartements, connu sous le nom de Golden Palm Apartments, un club de plage réservé aux propriétaires et aux invités, une piscine, deux centres d'achat, quatre terrains de tennis, un terrain de jeux pour enfants et des services de location de voitures. En décrivant les installations de Sunset Crest, le guide Fielding déclare «le meilleur investisse-

ment dans les Caraïbes? Ça doit l'être!» Les appartements en co-propriété de Golden View étaient terminés et utilisables en décembre 1973. Les appartements de Golden Palm ne le furent qu'en décembre 1974.

Toutes les villas et finalement tous les appartements en co-propriété furent vendus à des particuliers qui, lorsqu'ils ne les occupaient pas, les louaient au public par l'intermédiaire de la Sunset Crest Rentals Limited, une compagnie de la Barbade appartenant entièrement à M. Laforet. L'hôtel d'appartements Golden Anchorage et les appartements Golden Palm appartenaient à la Sunset Crest Limited. Les villas de Sunset Crest ont pour la première fois figuré dans le programme «14 soleils» d'Air Canada de l'été 1973, mais il n'était pas nécessaire de signer des baux puisqu'en été, l'offre de chambres à la Barbade dépasse la demande. Au cours de cette période, Air Canada se contentait de transmettre à Sunset Crest les demandes de réservation de logements pour confirmation.

La négociation des baux commença en mars 1973, pour les villas d'une part et la location des appartements en co-propriété d'autre part. Les baux furent négociés séparément parce que, à l'époque, la Venturex envisageait de louer les appartements en co-propriété alors qu'Air Canada prévoyait d'utiliser seulement les villas dans le cadre de son programme «14 soleils». M. Lezama a conduit les négociations pour Air Canada en ce qui concerne les villas. M. Lindsay a négocié la location des appartements en co-propriété pour la Venturex.

### *Les villas*

Les négociations en vue de la location des 25 villas ont été conduites au nom d'Air Canada par M. M. Lezama, chef de la promotion du marketing, itinéraires du sud. Il s'est rendu à la Barbade au début de mars 1973, a visité les propriétés et entamé les pourparlers préliminaires avec la Sunset Crest Rentals Limited. A son retour, il sollicita et reçut de M. A. J. Ballotta, directeur du marketing, itinéraires internationaux, l'autorisation de louer les villas. Pour limiter le risque de sous-utilisation des villas, M. Lezama persuada deux des grossistes du programme «14 soleils» d'Air Canada de se joindre à Air Canada dans l'opération de location et d'en partager, à concurrence de 25%, les profits et pertes. A cette époque, on prévoyait que les dépenses dépasseraient de \$25 000 les revenus de location des villas. Les négociations avec la Sunset Crest Rentals Limited ont eu lieu lors du passage de Laforet à Montréal le 13 avril 1973 ou vers cette date et un contrat-type de la Sunset Crest Rentals a été signé le 26 juillet 1973. La location portait sur 25 villas de deux chambres à coucher pour une période de 17 semaines consécutives commençant le 22 décembre 1973 pour un loyer hebdomadaire de \$224 CAN. Les locataires étaient Air Canada, Fairway Tours et Canadian Travel Advisors Limited. Les baux ne contenaient pas de clause de renouvellement.

Air Canada et les organisateurs de voyages ont convenu que ces derniers s'occuperaient de la location des villas, c'est-à-dire du paiement des loyers à la Sunset Crest Rentals Limited, de l'organisation des programmes complets de voyage comportant la commercialisation des villas auprès des clients d'Air

Canada dans le cadre du programme «14 soleils»; ils fourniraient aussi un employé qualifié ou un autre représentant au lieu de destination. A cet effet, les organisateurs de voyages ont constitué une compagnie à la Barbade sous la raison sociale de Southern Management Consultants Ltd. Un projet de contrat entre Air Canada et les organisateurs de voyages, constatant cet accord, avait été préparé mais n'a jamais été signé.

Le programme a fonctionné pendant une période de 17 semaines au cours de l'hiver 1973/74. Les loyers payés à la Sunset Crest Rentals Ltd. étaient supérieurs de \$39 141 aux loyers encaissés, dont \$9 776 à la charge des organisateurs de voyages. Après comptabilisation du montant de \$96 200 provenant du prix des billets de 419 passagers, Air Canada estime que l'opération de location lui a rapporté un bénéfice de \$56 835, compte non tenu du prix de revient. Il faut évidemment présumer pour arriver à ce résultat que ces billets n'auraient pas été vendus autrement et que les opérations régulières pouvaient être encore rentables après avoir absorbé une perte d'environ \$30 000 sur les loyers.

### *Appartements en co-propriété*

Pendant que Lezama menait avec la Sunset Crest Rentals Limited les négociations concernant les villas, Laforet de cette compagnie appelait au téléphone M. Yves Ménard, vice-président-Marketing d'Air Canada pour lui rappeler que 100 appartements d'une chambre à coucher dans un immeuble en co-propriété alors en construction à Sunset Crest seraient mis en location au début de la saison d'hiver 1973. Ménard et Laforet avaient déjà discuté de la question à la fin décembre 1972. Laforet demanda à Air Canada de prendre une décision à ce sujet d'ici le début avril 1973.

Le Conseil d'administration de Venturex, avait déjà discuté de l'opportunité pour cette compagnie de se lancer sur le marché de l'affrètement pour voyage tout compris vers la fin de 1973. Ménard estimait que les appartements en co-propriété pouvaient entrer dans le cadre de ces projets et le 9 mars 1973 organisa une réunion avec M. R. T. Vaughan, alors secrétaire de Venturex et d'Air Canada, et R. H. Lindsay, directeur général de Venturex, pour discuter de cette possibilité. A l'époque, Ménard était administrateur et président de Venturex. A cette réunion, on décida que Lindsay irait immédiatement à la Barbade pour examiner la possibilité d'utiliser les appartements en co-propriété dans le cadre d'un programme ITC.

Lindsay s'est rendu à la Barbade le 15 mars 1973 et a inspecté les installations disponibles sur les terrains de Sunset Crest. Il visita l'immeuble en co-propriété en cours de construction et discuta avec Laforet du genre de contrat à établir pour louer les appartements en co-propriété; on lui signala que d'autres organisateurs de voyages canadiens s'intéressaient à ces appartements.

Il revint au Canada le 18 mars 1973 et fit un compte rendu de sa visite à Ménard dans une lettre du 19 mars 1973. Il fit savoir que Venturex pourrait avoir à sa disposition les appartements en co-propriété pour exploiter son programme d'ITC à compter de décembre 1973 et que Laforet lui avait donné

jusqu'au 6 avril pour exercer l'option sur les appartements en co-propriété. Lindsay fit remarquer que le logement faisait prime actuellement à la Barbade, que Sunset Crest était le meilleur investissement et il recommanda d'obtenir l'autorisation du Conseil d'administration de Venturex pour signer un contrat avec Sunset Crest.

A la même date, Lindsay écrivit à N. E. Taylor, directeur du service de promotion de la production, itinéraires internationaux d'Air Canada, indiquant que Venturex prévoyait d'entreprendre un modeste programme d'ITC vers le 22 décembre 1973 et demandant si Air Canada avait un avion disponible qu'elle pourrait fréter à Econair pour un vol hebdomadaire au prix moyen de \$130 le billet. Il rappelait que l'option sur les appartements en co-propriété arrivait à expiration le 6 avril et demandait une réponse au 31 mars. M. A. J. Ballotta, directeur du marketing, itinéraires internationaux, répondit à la lettre de Lindsay le 22 mars. La réponse précisait qu'il n'était pas possible de déterminer avant juin si Air Canada aurait un avion disponible à l'affrètement et que Ballotta aimerait avoir l'assurance que le Conseil d'administration de Venturex avait approuvé le programme avant qu'Air Canada ne s'engage à fournir un avion à Venturex. Lindsay répondit à Ballotta le 23 mars 1973 en soulignant que le Conseil d'administration d'Econair ne pouvait évidemment approuver aucun programme avant d'avoir la certitude d'obtenir un avion; il précisa qu'en juin il serait trop tard pour établir un programme d'Econair utilisant le matériel d'Air Canada.

Le 19 mars 1973, Lindsay écrivit aussi à M. G. N. Pratt, avocat au contentieux d'Air Canada, pour faire état du projet de programme ITC de Venturex et demander une consultation juridique sur la capacité de Venturex d'affréter un avion, de passer un contrat sur les installations au sol et d'offrir au public des affrètements pour voyages tout compris. Dans sa réponse du 23 mars, Pratt déclara qu'en vertu de ses statuts, Venturex avait le pouvoir d'agir en qualité d'affréteur et de louer des chambres d'hôtel, mais fit des réserves sur la question de savoir si le comité des transports aériens accorderait un permis ITC à Venturex en raison de ses liens étroits avec Air Canada. La lettre déclare que «le CTA pourrait estimer, compte tenu de l'esprit du règlement sur les affrètements pour voyages tout compris, qu'Air Canada, par l'intermédiaire d'Econair (Venturex), agit indirectement comme organisateur de voyages et, en conséquence, n'accorderait pas un permis d'affrètement pour voyages tout compris si Econair était l'affréteur». Compte tenu de ce risque, il recommanda que tout contrat sur des chambres d'hôtel contienne une clause résolutoire et une clause permettant à Econair de céder unilatéralement le contrat à Air Canada. Il y a lieu de noter qu'on n'avait ni obtenu ni même envisagé d'obtenir l'autorisation d'Air Canada pour cette affaire d'Econair.

Malgré la question de la possibilité de nolisier des avions, soulevée par Ballotta, et les difficultés probables découlant de la réglementation des affrètements par le CTA, Lindsay continua ses démarches en vue d'un programme ITC pour Econair, parce qu'il croyait qu'Air Canada et Econair en tireraient profit et qu'un tel programme contribuerait largement à doter Air Canada des services nécessaires pour en faire un conglomérat de voyages de premier plan. Il prépara une série d'études approfondies sur la gamme des

modalités possibles pour un tel programme. Celle qui avait sa préférence consistait à passer des contrats sur les appartements en co-propriété, à obtenir une participation dans une ou plusieurs entreprises d'organisation de voyages, à concevoir un voyage tous frais compris utilisant les appartements en co-propriété et à établir, par l'intermédiaire des organisateurs de voyages, un voyage convenable tous frais compris ou un voyage nolisé tous frais compris. Lindsay écrivait à l'époque: «le budget de diversification d'Air Canada pourra fournir les fonds d'investissement nécessaires à un tel projet.»

Au début avril 1973, Lindsay discuta avec M. J. G. Burns, directeur-Analyses financières, des conséquences financières du projet de location d'appartements en co-propriété et Burns porta le projet à la connaissance du vice-président-Finances, du directeur des services comptables et du trésorier, par note en date du 12 avril 1973. Dans cette note, il précise que: «le coût total de ce projet s'élève à environ \$450 000 annuellement, ce qui représente un coût hebdomadaire de \$79 pour chaque appartement en co-propriété d'une chambre à coucher. Les recettes nécessaires pour équilibrer ces frais s'élèvent à \$300 par semaine pour la saison d'hiver de 17 semaines, à un taux d'occupation de 70% et à \$150 par semaine pour les 35 semaines de la saison d'été à un taux d'occupation de 40%.» La note indique que Lindsay était prêt à discuter des chiffres et aimerait avoir la possibilité de donner des détails sur les données sommaires que Burns avait préparées. Burns ne fit aucune suggestion et aucune preuve n'indique que les services financiers, à qui sa note avait été adressée, en aient fait quant à la nécessité de l'approbation du Conseil d'administration d'Air Canada ou d'une autorisation de dépense.

Laforet reporta le délai qu'il avait fixé au 6 avril 1973 pour une décision d'Air Canada relativement aux appartements en co-propriété et, vers le 13 avril 1973, se rendit à Montréal pour discuter avec Lindsay des accords de location envisagés. Il y eut deux réunions auxquelles ont assisté Lindsay, Pratt, Laforet et son avocat, R. Clifford Chapman. On se mit d'accord sur un projet de bail préparé par Pratt. Le projet fut envoyé à Ménard avec la lettre du 17 avril de Lindsay; on y recommandait la tenue d'une réunion du Conseil d'administration d'Econair pour l'approuver et autoriser Lindsay à le signer au nom d'Econair en septembre 1973, date à laquelle on estimait que le minimum requis de 100 appartements en co-propriété seraient vendus à des particuliers et disponibles à la location. La lettre comprenait aussi une note à soumettre au Conseil d'administration de Venturex, décrivant plus en détail l'opération sur les appartements en co-propriété.

Le projet de location des appartements en co-propriété était assorti de la condition qu'un minimum de 100 appartements serait disponible pour une période d'une année à compter du 21 décembre 1973, à un loyer annuel de \$4 116 chacun. On passerait un contrat distinct avec le propriétaire de chaque unité. Les contrats devaient contenir une option de renouvellement d'un an pour deux années successives, l'augmentation annuelle du loyer n'excédant pas 15%.

Apparemment l'accord conclu avec Laforet le 13 avril 1973 n'avait pas été mis par écrit, mais sur la base de cet accord, Laforet est retourné à la Barbade et a commencé immédiatement à obtenir auprès des propriétaires

d'appartements en co-propriété l'autorisation nécessaire pour passer des baux en leur nom avec Econair.

Le 25 avril, Lindsay prépara une note pour la réunion du Conseil de direction d'Air Canada du 27 avril, donnant des détails sur Econair et ses opérations d'affrètements avec réservation anticipée. Selon cette note, «les formalités mises à part, Econair est en réalité un instrument d'Air Canada et les Immeubles nationaux du Canada Ltée n'agissent qu'au nom de la compagnie aérienne». Il est aussi ajouté que «Econair dépend entièrement d'Air Canada pour ses ressources et l'orientation de sa politique générale» et que «les activités futures d'Econair au-delà de l'été 1973 n'avaient pas encore été arrêtées». Il est surprenant que la note ne fasse pas état du projet de location des appartements en co-propriété de Sunset Crest. Une copie de cette note avait été soumise au service des Finances avant la réunion du Conseil de direction et J. G. Burns avait attiré l'attention du vice-président-Finances sur l'omission du projet Barbade dans une note du 26 avril. La note fait état de la communication de Lindsay au sujet d'Econair... (préparée)... pour la réunion du Conseil de direction et déclare qu'«aucune mention n'a été faite des 110 appartements en co-propriété à la Barbade. Vous voudrez peut-être soulever ce point puisque vous savez que le service du contentieux travaille sur les contrats relatifs à ces appartements». Il semble que le vice-président-Finances ne l'a pas fait.

La preuve soumise à la Commission indique que les baux de Sunset Crest n'ont jamais été discutés à la réunion du Conseil de direction. Le procès-verbal n'en fait pas état et Pratt, Cochrane, Vaughan et Fournier ont tous témoigné qu'ils ne se souvenaient d'aucune discussion sur ce point. La déposition de Ménard va dans le sens contraire; il déclare que le Conseil de direction avait discuté du projet de la Barbade avant que la question du renouvellement des baux n'ait été soumise au Conseil d'administration d'Air Canada en avril 1974. Il déclare aussi avoir traité du taux d'occupation du projet aux réunions du Conseil de direction.

Compte tenu du nombre de cadres supérieurs d'Air Canada qui avaient travaillé sur ces baux et des problèmes créés par ceux-ci, il est certainement très difficile d'admettre que la question des baux n'avait jamais été discutée à une réunion du Conseil de direction. La réunion du Conseil de direction du 27 avril illustre bien la raison de cette difficulté. Lindsay avait préparé une note pour le Conseil de direction demandant des instructions concernant les activités d'Econair après l'été 1973. Lindsay venait tout juste de conclure des accords verbaux avec Sunset Crest pour la location de 100 appartements en co-propriété et avait préparé une demande au Conseil d'administration d'Econair, sollicitant l'autorisation de signer les contrats. Pratt avait préparé un projet de bail pour les appartements en co-propriété et ce projet avait été soumis à Ménard. L'avenir d'Econair avait été discuté à la réunion du Conseil de direction et les paragraphes suivants figurent au procès-verbal de la réunion:

«Il restait à déterminer les activités futures d'Econair après l'été 1973. La charte accordée à Econair lui donnait l'éventail le plus large possible d'activités, étant entendu que le Conseil d'administration s'attendait à un ratio de rentabilité de 15%, à une marge

bénéficiaire brute de 20-35% sur les ventes et à une marge bénéficiaire nette de 15% sur les ventes après impôt. Le Conseil se réunirait dans la semaine du 7 mai pour déterminer les activités futures d'Econair. Le plan (de diversification) de la compagnie contenait plusieurs propositions dont la mise en œuvre nécessite un instrument tel qu'Econair, avec probablement des changements dans le personnel dirigeant.

Après examen, il fut décidé que les recommandations relatives aux nouvelles activités d'Econair (faites à la réunion du Conseil au mois de mai ou ailleurs) seraient soumises au Conseil de direction pour approbation.»

Peut-on raisonnablement concevoir une discussion sur l'avenir d'Econair à ce moment sans aucune mention des dispositions prises au sujet de la location des appartements en co-propriété? Vaughan, Orser, Ménard et Lindsay ont tous assisté à la réunion et étaient tous pleinement au courant des ententes relatives à la location des appartements en co-propriété, qui impliquaient une dépense d'un demi million de dollars par an pour des baux portant virtuellement sur trois ans. En outre, doit-on comprendre que, malgré le second paragraphe précité, on ne devait pas renvoyer l'affaire au Conseil de direction pour approbation, après que le Conseil d'administration d'Econair eut autorisé le 10 mai la signature des baux? On doit aussi se rappeler qu'on se lançait dans cette opération nouvelle et très importante financièrement, sans en référer au Conseil d'administration d'Air Canada.

Le Conseil d'administration d'Econair se réunit le 10 mai 1973 et étudia le projet de location des appartements en co-propriété préparé par Lindsay. Les administrateurs autorisèrent Econair à louer un minimum de 100 appartements en co-propriété de Sunset Crest pour un an à compter du 19 décembre 1973 à un loyer annuel de \$4 116 par appartement, sous réserve de l'approbation de la forme du contrat de bail par les conseillers juridiques et de sa ratification par les administrateurs à une séance ultérieure. Lindsay était autorisé à signer les accords au nom d'Econair. Les données financières présentées aux administrateurs lors de l'étude de cette question étaient identiques à celles que Burns avait adressées au vice-président-Finances, au directeur des services comptables et au trésorier, dans sa note du 12 avril 1973 mentionnée plus haut dans ce chapitre.

Immédiatement après la réunion du Conseil d'administration du 10 mai, on informa Laforet de la décision du Conseil de louer les appartements en co-propriété. Les baux ont été effectivement signés par Lindsay à la Barbade, le 4 septembre 1973. A cette date, Laforet avait obtenu des propriétaires de 103 appartements en co-propriété l'autorisation de les louer. Les originaux des 103 baux ont été remis à Fournier, alors secrétaire adjoint d'Air Canada, le 10 septembre 1973.

### *Cession des baux à Air Canada*

La cession par Econair à Air Canada des baux des appartements de Sunset Crest a été décidée entre le 10 mai et le 15 juin 1973, lorsque le Conseil d'administration d'Econair a donné son accord de principe pour

accepter l'offre d'Air Canada de prendre en charge les obligations assumées par Econair en vertu de ces baux, pour un prix que l'on déclarait être supérieur d'environ 4% au prix figurant au contrat passé avec Sunset Crest Rentals Limited. Ni la présentation d'une telle offre par Air Canada ni l'acceptation de la cession des obligations assumées par Econair en vertu de ces baux n'ont été autorisées par le Conseil d'administration d'Air Canada à l'époque. La question a été soulevée pour la première fois au Conseil d'administration d'Air Canada le 30 avril 1974.

Ni Vaughan ni Lindsay ne peuvent se rappeler qui a pris la décision de cession et ni l'un ni l'autre n'ont participé à des discussions poussées sur l'opportunité de ce faire ou de décider autrement. M. d'Amours, vice-président général (Ventes et Services), ne se souvient pas d'avoir été consulté au sujet de cette décision. Compte tenu des problèmes de commercialisation des appartements, qui se sont posés par la suite, on s'attendrait à ce qu'une décision aussi importante ne soit prise qu'après discussion sérieuse. Cependant, en ce qui concerne la preuve à cette enquête, il semble que la décision a tout simplement été prise.

Il est important de se rendre compte que cette opération coûteuse et considérable avait été entreprise en vertu d'une résolution du Conseil d'administration d'une filiale du CN, comprenant Ménard, d'Amours, Parisi, Drummond et Callen, qui n'avaient pas ce pouvoir en leur qualité de cadres d'Air Canada.

Au paragraphe 10 de sa note de juin 1975 à ce sujet, Lindsay déclare qu'il croyait que Ballotta avait précisé, au cours de la réunion du Conseil d'administration d'Econair du 10 mai, qu'il souhaitait acquérir les appartements en co-propriété dans le cadre du programme «14 soleils» d'Air Canada, mais qu'au cours de cette réunion, on n'avait pas décidé de céder les appartements à Air Canada puisqu'il était possible qu'Econair se lance dans un programme d'affrètements pour voyages tout compris dès le mois de décembre 1973. Cette assertion semble confirmée par le procès-verbal de la réunion d'Econair du 10 mai 1973, d'après lequel la prévision des coûts et bénéfices de l'opération de location des appartements était «basée sur des voyages tous frais compris, offerts dans le cadre du programme «14 soleils» d'Air Canada».

En tout cas, au 15 juin 1973, Ballotta avait fait savoir au nom d'Air Canada qu'il avait besoin des appartements pour le programme «14 soleils». En outre, à cette date, Lindsay savait qu'Econair n'obtiendrait pas l'affrètement du matériel d'Air Canada comme prévu.

L'absence de discussion au sujet d'une décision aussi importante apparaît encore plus étranger à la lumière de la note adressée par Lezama à Ballotta le 15 juin 1973, le jour même de la réunion du Conseil d'administration d'Econair autorisant la cession des baux à Air Canada. Cette note souligne pour la première fois, à la connaissance de la Commission, l'existence du problème qui continue à paralyser l'opération Sunset Crest même à cette date tardive. On y lit notamment:

«compte tenu du prix des vols réguliers à destination de la Barbade, c'est-à-dire \$237 et \$292 pour des séjours d'une et de deux semaines

respectivement, le coût des vacances en appartement, tous frais compris, de \$361 pour une semaine et de \$563 pour deux semaines n'est pas compétitif par rapport aux prix des vacances en ITC offrant des logements de même qualité et parfois de qualité supérieure, en raison principalement de la différence entre le prix du billet régulier et celui du billet ITC. A cause de cette différence de prix, à la vente, des billets-vacances en appartement tous frais compris, dans le cadre du programme de voyages organisés par vols réguliers, nous ne pouvons espérer commercialiser que 45 à 50% des appartements disponibles, ce qui donnera à la compagnie des recettes de \$338 496. . . on estime qu'à ce taux d'occupation (50%), l'exploitation des appartements se fera à perte à moins que des chambres ne soient placées en série par d'autres agences. . . il serait certes intéressant du point de vue financier qu'Econair s'arrange pour louer ferme 50% des appartements à un exploitant canadien d'ITC. Cependant cela aurait des répercussions néfastes à long terme sur la crédibilité du programme de voyages organisés par vols réguliers qui s'adresse aussi au marché canadien du loisir. En effet, les passagers qui auraient choisi ce programme ne retarderaient pas à se rendre compte qu'ils paient environ \$70 à \$140 de plus par personne pour des vacances d'une ou deux semaines respectivement et ce, pour les mêmes logements.»

La note propose d'autres solutions pour améliorer la rentabilité des appartements dont l'une serait la commercialisation de toutes les unités dans le cadre du programme «14 soleils», mais à des prix de vacances compétitifs avec ceux d'ITC. Pour ce faire, il faudrait ramener le prix du billet d'avion en semaine pour la Barbade de \$237 (pour un séjour d'une semaine) ou \$292 (pour un séjour de deux semaines) à \$175.

Lorsqu'il rédigeait cette note, Lezama ignorait qu'on avait pris la décision de céder les baux des appartements à Air Canada. Il en a été informé quand il a rencontré Ballotta le 18 juin pour discuter les questions qu'il avait soulevées dans sa note du 15 juin. A cette réunion, Lezama apprit aussi que les appartements devraient être commercialisés au plus bas prix possible pour soutenir directement la concurrence avec les ITC. Air Canada essaierait de récupérer les investissements faits sur les appartements mais ne prévoyait aucun profit, de manière à faire bénéficier le consommateur de toutes les économies et à offrir un produit à un prix compétitif.

Dans sa note du 21 juin 1973, Lezama souligna certaines conséquences néfastes de cette décision. Les voici:

- a) Si l'on devait offrir des prix compétitifs avec ceux des ITC, sans réduire le prix du billet d'avion, il faudrait fixer le prix du logement au-dessous de sa valeur réelle et les appartements ne seraient pas financièrement viables par eux-mêmes;
- b) Le fait d'offrir le logement à un prix inférieur à sa valeur réelle créerait des réactions hostiles de la part d'autres propriétaires fonciers de la Barbade avec lesquels Air Canada traite dans le cadre de son programme «14 soleils» et occasionnerait une rupture ou une tension entre ces propriétaires et Air Canada;
- c) Avec une telle réduction, le voyage tout compris serait compétitif en hiver mais il ne le serait pas pour la période de vacances d'été;

- d) Dans le voyage tous frais compris, la commission versée aux organisateurs de voyages était considérablement inférieure à celle de voyages comparables en ITC et, en conséquence, ne donnait pas aux organisateurs de voyages la motivation nécessaire pour promouvoir et vendre les voyages réguliers tous frais compris de préférence aux voyages en ITC;
- e) A un taux d'occupation de 85% en hiver et de 60% en été, il faudrait une subvention de \$155 000 pour couvrir les frais d'exploitation des appartements. Même à un taux d'occupation de 100% toute l'année, il faudrait une subvention de \$5 000 pour couvrir les frais.

Nous avons analysé cet aspect des locations d'appartements d'une manière assez détaillée non pas dans le but d'évaluer à posteriori la politique commerciale de la Direction. Ce projet d'offrir un logement à un prix inférieur à sa valeur réelle, dans le cadre de voyages organisés tous frais compris, aurait pu faire augmenter le nombre des passagers sur les lignes régulières et procurer ainsi à Air Canada des recettes totales dépassant les pertes sur les logements. Il s'agit simplement de montrer l'ampleur des problèmes qui peuvent se poser en ce qui concerne l'exploitation de voyages organisés, le secteur hôtelier de la Barbade, la commercialisation des appartements et les pertes probables sur le logement. Ces problèmes, s'ils se présentaient, pouvaient avoir de graves conséquences pour Air Canada, et ce fut effectivement le cas. Il est donc difficile de comprendre et d'admettre qu'on ait pris ces décisions sans une discussion approfondie au sein de la haute direction et sans soumettre la question au Conseil de direction ni au Conseil d'administration d'Air Canada de l'époque.

En vue de la signature effective des baux sur les appartements, Lindsay écrit à Ménard le 27 juillet pour l'informer que les contrats seraient prêts au début septembre et demander la réunion du Conseil d'administration d'Econair pour autoriser la cession des baux à Air Canada. A la même date, il écrit aussi à Pratt, d'Air Canada, lui demandant de préparer un contrat entre Econair et Air Canada, aux termes duquel toutes les obligations assumées par Econair en vertu des baux des appartements en co-propriété étaient cédées à Air Canada et il écrit à Ballotta pour signaler qu'il «devrait, pour le compte d'Air Canada, s'assurer qu'au début septembre, Air Canada aura fait une révision juridique convenable de notre projet de contrat et, au cas où l'approbation du Conseil d'administration d'Air Canada serait requise, l'obtenir ou inscrire la question à l'ordre du jour de la prochaine réunion». Malheureusement on ne fit rien.

Avant la cession effective des baux par Econair, Lezama écrit à Pratt, du Contentieux d'Air Canada, pour avoir son avis au sujet de la capacité juridique d'Air Canada de passer des baux relatifs aux 25 villas et d'accepter d'Econair la cession des baux des appartements. Pratt conclut qu'Air Canada avait juridiquement la capacité de passer de tels contrats et en informa Lezama par lettre en date du 1<sup>er</sup> octobre 1973.

Comme nous l'avons vu, Lyndsay avait signé les 103 baux d'appartements en co-propriété au nom d'Econair, à la Barbade le 4 septembre 1973. La cession de ces baux d'Econair à Air Canada n'a été signée par Econair que

le 23 novembre 1973. Elle n'a pas été signée par Air Canada et il n'existe aucun document attestant qu'Air Canada assumait formellement les obligations contractées par Econair en vertu de ces baux. Ce dernier point n'a aucune importance dans cette enquête parce qu'il est certain, malgré les dénégations des avocats d'Air Canada à l'audition, que cette compagnie, conformément à la saine pratique commerciale, était tenue de fournir les fonds nécessaires à Econair pour honorer tous ses engagements et qu'elle avait la ferme intention de ce faire. Si Econair n'a signé que le 23 novembre 1973, c'est en raison des problèmes de formalités administratives que Laforet a rencontrés dans ses négociations avec les 103 propriétaires d'appartements.

Le procès-verbal du Conseil d'administration d'Econair du 15 juin 1973 faisait état de 4% du prix prévu au contrat, à titre de contrepartie pour la cession (environ \$17 000), mais cette contrepartie avait été finalement fixée à \$30 000 par Ménard et Ballotta, semble-t-il. Econair avait été crédité de ce montant avant la clôture de ses comptes en 1973.

A la réunion du Conseil d'administration de Venturex Limitée (la nouvelle raison sociale d'Econair) du 24 janvier 1974, les administrateurs ont entériné les baux des appartements conclus le 4 septembre 1973 ainsi que leur cession ultérieure à Air Canada. Là encore, il n'est venu l'esprit d'aucun des administrateurs de Venturex qu'il était nécessaire ou opportun de soumettre la question au Conseil d'administration d'Air Canada ou d'obtenir son approbation.

### *Mise en œuvre du programme des appartements en co-propriété*

Au cours de l'été 1973, Air Canada a commencé ses préparatifs en vue d'utiliser les appartements dans le cadre de son programme «14 soleils». Burns du service des Finances avait entrepris des analyses sur le ratio de rentabilité du projet d'appartements et de la création de services d'accueil, et le 12 juillet 1975 en fit rapport à Lezama, au vice-président-Finances et au directeur des services comptables. Ces analyses faisaient ressortir un bénéfice net de \$1 000 000 pour Air Canada, compte tenu d'une subvention de \$155 000 pour les appartements. Ce bénéfice net était calculé d'après les hypothèses suivantes:

- a) les appartements atteindraient un coefficient d'occupation de 85% en hiver et de 60% en été;
- b) tous les voyageurs utilisant les logements seraient transportés par Air Canada;
- c) Autrement, ces voyageurs n'auraient pas fait le voyage à la Barbade, ou du moins s'ils l'avaient fait, auraient emprunté une autre ligne aérienne.

Toutes ces hypothèses sont d'un optimisme exagéré. La preuve soumise à cette enquête a démontré que toute évaluation des revenus additionnels de la ligne aérienne, imputables aux baux de Sunset Crest, serait futile. Il n'y a tout simplement aucune donnée disponible permettant d'évaluer des facteurs tels que le nombre de passagers pris aux autres lignes aériennes ou le nombre de

passagers qui seraient de toute façon allés à la Barbade en logeant ailleurs. C'est donc de la pure conjecture que de déterminer l'incidence éventuelle de la location des appartements de Sunset Crest sur les recettes de la ligne aérienne.

Dans sa lettre du 16 juillet 1973 à Ménard, Lezama lui demandait son approbation des plans de l'itinéraire du sud pour l'hiver 1973/74 et son avis concernant les postes budgétaires sur lesquels les frais afférents à ces plans devaient être imputés. Ménard donna son accord par note en date du 30 juillet. Il ordonna à Lezama d'inclure les frais de ces services dans ses besoins budgétaires pour 1974. Un montant de \$155 000 fut inclus au budget de publicité et de promotion de 1974 pour l'opération des baux de Sunset Crest à la Barbade. Ce montant représentait le déficit prévu à l'égard des loyers sans comprendre aucun autre poste de dépense du programme.

Avant le début du programme de location, en décembre 1973, il fallait établir un système fonctionnel de contrôle d'inventaire des chambres disponibles et des places à bord des avions. Comme on ne pouvait concevoir et réaliser à temps un programme Reservec II par ordinateur, les organisateurs des voyages «14 soleils» en avaient été chargés. Il fallait aussi concevoir et mettre en œuvre un plan de services d'accueil pour recevoir les passagers à l'aéroport, les amener à Sunset Crest, à leurs chambres et leur rendre d'autres services durant leurs vacances. Une étude faite en mai 1973 avait indiqué que la compagnie elle-même ne pouvait pas mettre sur pied de tels services avant un délai minimum d'un an. Les deux organisateurs de voyages qui étaient associés à Air Canada dans la location des 25 villas avaient de l'expérience dans ce genre de services et de toute façon s'intéressaient au programme des villas. On leur confia donc l'exécution de ces services. Le coût estimatif des services d'accueil pour toutes les destinations du sud était de \$103 900 pour l'année commençant le 1<sup>er</sup> décembre 1973.

Les deux organisateurs de voyage, en qualité de seuls agents de vente désignés, étaient chargés de la location des appartements en co-propriété soit dans le cadre du programme «14 soleils» soit par l'intermédiaire d'autres exploitants ou agents. En outre, ils étaient chargés de recouvrer les loyers de tous les appartements et d'en adresser le montant au directeur du centre comptable de Winnipeg toutes les deux semaines. Quand on louait des appartements en co-propriété dans le cadre du programme «14 soleils» tous frais compris (par l'intermédiaire des bureaux d'Air Canada ou par l'intermédiaire des agences de voyages) les passagers recevaient deux documents juridiques au moment de l'achat: un billet d'avion et un coupon de séjour comprenant des certificats de logement. On remettait à Air Canada par la voie normale les sommes recouvrées pour les billets d'avion. Les services de vente d'Air Canada ainsi que les agences de voyages transmettaient aux organisateurs de voyages les montants afférents aux coupons de séjour (logement compris). Il était prévu que Sunset Crest Rentals Limited fournirait à Air Canada la liste des personnes qui occupaient effectivement les villas ou les appartements en co-propriété et que ces renseignements pourraient être comparés avec les comptes rendus fournis à ce sujet par les organisateurs de voyages et permettre ainsi la vérification de ces derniers.

Les organisateurs de voyages étaient chargés des réservations, du marketing, des services d'accueil au sol, du contrôle des inventaires des chambres disponibles et du recouvrement des loyers des appartements en co-propriété; il est certain que leur collaboration serait nécessaire à la réussite financière et à la saine gestion du programme. Le personnel d'Air Canada n'assumait aucune responsabilité directe sur ces aspects du programme. Le personnel du marketing d'Air Canada s'occupait uniquement d'essayer de promouvoir des voyages réguliers tous frais compris, compétitifs avec ceux des vols nolisés, compte tenu de la grande disparité entre les prix des billets d'avion de ces deux catégories. Le vrai problème se posait pour les mois d'été et l'on avait envisagé de réduire le prix d'une nuitée de \$6 à \$3 dans l'espoir d'obtenir un haut coefficient d'occupation, tout en maintenant l'opération projetée dans les limites de la subvention budgétaire de \$155 000.

### *Autorisation de dépenses pour le programme*

L'article 36(1) des statuts d'Air Canada stipule que: «toute transaction comportant une garantie, une obligation, un achat, une vente, une location ou une dépense, non spécialement prévus par les statuts et portant sur une somme ou valeur égale ou supérieure à \$150 000 doit être approuvée par le président du Conseil d'administration et par le Conseil d'administration». Une telle transaction portant sur moins de \$150 000 doit être approuvée par le président du Conseil d'administration ou par le président de la compagnie ou par tout autre cadre que l'un ou l'autre pourra désigner. Il n'y a dans les statuts aucune autre disposition visant spécialement les baux. Cependant l'article 25(2) des statuts prévoit que tout projet d'achat de combustible, de pièces de rechange, de papeterie et autres fournitures similaires, d'approvisionnements et de services qui, de l'avis du président du Conseil d'administration ou du président de la compagnie, sont nécessaires à la marche normale des affaires de la compagnie et dont le prix est estimé à \$150 000 ou plus pour un seul achat, devra être soumis à l'approbation du président du Conseil d'administration ou du président de la compagnie. En-dessous de \$150 000, l'autorisation est donnée par les cadres que le président peut désigner. Il l'a fait dans le manuel 300, examiné au chapitre 5 relatif aux procédures d'autorisation de dépenses.

Les baux des villas comportaient des engagements financiers de \$95 200 et ceux des appartements des engagements financiers de \$423 948 pour la première année. Ni les uns ni les autres n'ont été approuvés par le Conseil d'administration ni par le président du Conseil avant le 30 avril 1974, alors qu'ils avaient été signés, comme on l'a vu, entre le 26 juillet 1973 et le 4 septembre 1973. Le président de la compagnie, en sa qualité de secrétaire et plus tard de président de Venturex, était au courant des deux séries de baux et on peut imaginer qu'ils les a approuvés ou qu'en réalité, il en a autorisé la signature.

Il a déclaré à l'enquête que c'était la seule autorisation requise parce que les deux séries de baux relevaient de la marche normale des affaires de la compagnie. On ne peut accepter une telle interprétation. Ces baux ont lancé la compagnie dans une nouvelle sphère d'activités comportant des risques impor-

tants: le risque financier de ne pas être en mesure de commercialiser convenablement les logements et le risque commercial de provoquer une réaction hostile de la part des propriétaires fonciers de la Barbade avec qui Air Canada avait collaboré étroitement dans le passé et de causer éventuellement une rupture ou une tension dans ses relations avec ces propriétaires fonciers. Air Canada dépendait de la bonne volonté de ces autres propriétaires fonciers pour la bonne marche du reste de son programme «14 soleils» à la Barbade et peut-être ailleurs dans la région des Caraïbes.

Les statuts sont parfaitement clairs à ce sujet et précisent que les contrats, y compris les baux, comportant des engagements financiers supérieurs à \$150 000, doivent être approuvés et par le Conseil d'administration et son président. L'approbation du Conseil d'administration n'est pas nécessaire pour les baux inférieurs à ce montant, mais celle du président du Conseil ou du président de la compagnie ou d'un autre cadre désigné par l'un des deux premiers est requise.

Au cours de la période de mars 1973 à juin 1974, alors qu'on projetait d'utiliser des logements loués, plus de 27 cadres supérieurs d'Air Canada se sont penchés sur un aspect du projet ou un autre. Le service du Contentieux avait préparé et approuvé les baux ainsi que la cession des baux des appartements par Econair à Air Canada. Toutes ces personnes étaient au courant du montant total des engagements en cause. Lindsay avait spécialement rappelé à Ballotta que «si des autorisations du Conseil d'administration d'Air Canada étaient nécessaires, il fallait les obtenir ou inscrire la question à l'ordre du jour d'une prochaine réunion». Aucune disposition n'a été prise pour obtenir les autorisations nécessaires du Conseil d'administration ni même pour discuter de la question avec le président du Conseil. Cela dénote un mépris flagrant des procédures établies à tous les niveaux de responsabilité et révèle la faillite totale des moyens normaux de communication entre les services du Marketing, de la Vente, des Finances et du Contentieux. Comme la Commission n'avait ni l'autorisation ni la mission d'examiner aucun des secteurs d'administration et de gestion de la compagnie aérienne, ces remarques ne visent que les secteurs mentionnés.

On doit faire une réserve à ce sujet. Le président du Conseil a témoigné n'avoir pas eu connaissance des baux de Sunset Crest avant avril 1974; néanmoins Vaughan, président de la compagnie, pensait que Ménard et lui avaient informé le président du Conseil du projet de location de logements à la Barbade par l'intermédiaire de Venturex, et Ménard a témoigné que le président du Conseil était au courant dès le début de l'ensemble de l'opération Barbade. Ce grave conflit entre les témoignages oraux est embarrassant. Nous avons supposé jusqu'ici, dans ces remarques, que le président du Conseil n'était pas au courant des projets de location avant que les engagements financiers aient été pris. S'il l'avait été, il serait alors entièrement responsable, non seulement de n'avoir pas demandé l'autorisation du Conseil, mais encore de n'avoir pas suivi les méthodes prescrites pour les dépenses de location en cause.

Le chapitre 8 du manuel 300—administration budgétaire et financière—décrit le système d'autorisation de dépenses (AFE) d'Air Canada. Il exige que

l'on remplit un formulaire d'autorisation de dépenses pour obtenir l'autorisation de contracter des obligations, d'engager des frais ou d'effectuer des paiements en ce qui concerne tous les articles ou projets spéciaux, prévus au budget ou non. Les dépenses directement imputables au compte d'exploitation de la compagnie et nécessitant une autorisation de dépenses sont définies au paragraphe 1.27 de l'annexe 5 du manuel 300. Y figurent les projets de location immobilière dont le montant total minimum des engagements est de \$25 000 ou plus. Une autorisation de dépenses est aussi requise pour les renouvellements de baux en cours, comportant des engagements financiers de \$25 000 ou plus. La lecture de ces dispositions ne laisse absolument aucun doute sur la nécessité d'une autorisation de dépenses pour le bail des appartements. Une autorisation de dépenses était aussi requise en ce qui concerne la location des villas même si, aux termes du contrat passé avec les deux organisateurs de voyages qui étaient co-locataires avec Air Canada de ces logements, ceux-ci devaient au début payer tous les loyers, Air Canada prenant à sa charge 75% de tout déficit locatif.

Il n'y a eu aucune autorisation de dépenses ni pour le paiement des loyers des appartements ou des villas, ni pour le renouvellement des baux. La location des appartements impliquait le paiement de \$30 099 toutes les deux semaines, du 3 janvier au 25 avril 1974, puis de \$8 755 toutes les deux semaines jusqu'au 20 décembre 1974. La location des villas impliquait des paiements de \$20 000 par mois de janvier à avril 1974 et de \$15 200 en mai 1974, Air Canada s'étant engagée à prendre en charge sa part du déficit avant le 30 avril 1974. La seule autorisation qui ait jamais été délivrée à l'égard de ces paiements est une lettre de M<sup>lle</sup> L. A. Courtemanche adressée à M. Brooks, directeur du centre comptable, à Winnipeg, en date du 16 novembre 1973.

Comme nous l'avons déjà dit, Southern Marketing Consultants Limited, compagnie formée à cet effet par les deux organisateurs de voyages, était chargée des services d'accueil au sol aux diverses destinations du sud. On avait prévu que ces services coûteraient \$103 900. Air Canada devait régler à la Southern Marketing Consultants Limited un premier versement de \$15 300 le 2 janvier 1974 et des versements de \$3 500 le premier de chaque mois jusqu'au 1<sup>er</sup> septembre 1974; le solde restant dû pour la période de 12 mois se terminant au 30 novembre 1974 devait être réglé le 31 décembre 1974. Aucune autorisation de dépenses n'a été émise pour ces dépenses bien que le manuel 300 en exige une pour les frais d'exploitation de projets spéciaux concernant des services tels que «des accords contractuels—et leurs modifications—passés avec les tiers, par exemple les services d'aérogare fournis à ou par d'autres lignes aériennes». La lettre de M<sup>lle</sup> Courtemanche du 16 novembre 1973, visée plus haut, constituait la seule autorisation ou directive que le centre comptable de Winnipeg ait jamais reçu pour faire ces paiements.

Le système d'autorisation de dépenses ne prévoit aucune exception pour les baux passés dans la marche courante des affaires. Il faut obtenir une autorisation de dépenses pour tout engagement locatif portant sur plus de \$25 000. Les cadres de la Direction des Finances expliquent le défaut d'autorisation de dépenses pour les paiements locatifs par le fait qu'ils considéraient

qu'il s'agissait de paiements effectués dans la marche normale des affaires et relevant donc d'une catégorie pour laquelle une autorisation de dépenses n'était pas requise. Cela dénote un manque de discernement de la part des cadres de la Direction des Finances ainsi qu'une mauvaise connaissance de leur propre système d'autorisation de dépenses. Si l'on avait exigé une autorisation de dépenses, le service financier aurait adressé au vice-président-Marketing un rapport sur les perspectives d'avenir de l'opération, le contrat des services d'accueil portant sur plus de \$100 000. Si le rapport avait été défavorable aux dépenses projetées, l'affaire aurait abouti devant le président du Conseil pour décision définitive. Les baux des appartements en co-propriété portant sur plus de \$150 000, il aurait fallu adresser des rapports financiers au vice-président-Marketing, au président du Conseil, au président de la compagnie et obtenir l'approbation du Conseil d'administration.

Les remarques faites auparavant dans ce chapitre au sujet du défaut de soumettre toute la question au Conseil d'administration s'appliquent également à ce mépris total des procédures financières établies. Le meilleur système de contrôle financier ne peut fonctionner efficacement dans de telles circonstances.

### *Difficultés d'exploitation*

Dans une note du 24 décembre 1973, Lezama a résumé les objectifs d'Air Canada quant à la location des appartements en co-propriété. Un de ces objectifs était «d'essayer de récupérer notre investissement mais de ne pas chercher à faire des profits sur les appartements de manière à faire bénéficier le consommateur de toutes les économies et offrir des voyages tout compris à des prix compétitifs». Cependant la note reconnaissait et soulignait que la réalisation de cet objectif dépendrait de l'efficacité de la campagne de commercialisation et de vente et de l'acceptabilité des logements du point de vue commercial et pour les consommateurs.

Les problèmes relatifs à la réalisation de cet objectif se sont posés dès le début. La location avait commencé à courir le 20 décembre 1973. Au 18 janvier 1974, un besoin urgent s'était fait sentir d'examiner l'ensemble du programme. L'élément contrôle du programme ne fonctionnait pas comme initialement prévu parce que la Southern Marketing Consultants Limited ne respectait pas son engagement de fournir les données statistiques requises pour l'apurement des comptes. Malgré ce manque de données statistiques, il y avait des raisons de croire que le programme était alors très éloigné de son objectif. Certains indices indiquaient aussi que l'on subordonnait les intérêts d'Air Canada à ceux de l'agence de voyages grossiste et des autres propriétaires de l'ensemble résidentiel. On avait proposé de faire une vérification ou enquête pour mettre fin à cet état de choses s'il existait en réalité et de raffermir le système de contrôle et les accords pour éviter d'autres pertes à Air Canada. M. E. R. Parisi, directeur des services commerciaux à la Direction du Marketing, était chargé à cette époque de la promotion des voyages organisés. Il étudia la situation et dans une note en date du 27 juillet 1974 reconnut que «malgré les méthodes convenues de traitement, de compte rendu et de

contrôle, il n'y avait aucun moyen entièrement efficace de s'assurer que les intérêts d'Air Canada n'étaient pas lésés».

Pour y remédier, il serait nécessaire d'être représenté sur place pour contrôler et vérifier les termes de l'accord et s'assurer qu'ils sont respectés. Il avait joint à sa note un résumé des principaux problèmes, et des mesures prises pour corriger la situation. Il a reconnu qu'Air Canada pouvait subir des pertes de recettes si un organisateur de voyages détournait les passagers du programme «14 soleils» au profit de ses propres activités d'ITC; si on négligeait de placer sur le marché local les appartements non retenus; si les appartements commercialisés sur place n'étaient pas comptabilisés convenablement et leurs loyers crédités à Air Canada ou encore si l'organisateur de voyages ne les remettait pas à Air Canada. Cependant il pensait que l'action corrective qu'il avait mise sur pied pour faire face à ces problèmes pourrait porter fruit si Air Canada était représentée sur place.

Le taux d'occupation des logements avait augmenté de 26% en décembre 1973 à 56% en janvier 1974 et à 93% en février 1974. Cela amena Lezama à conclure qu'au cours de la saison d'hiver, en tout cas, le produit était aussi vendable que celui de l'ITC, bien qu'Air Canada se soit volontairement bornée à vendre des voyages tout compris avec départ en semaine et non en fin de semaine. Cette restriction permettait un prix moins élevé par voyage parce que le prix du billet d'avion en semaine à destination de la Barbade était considérablement moins élevé que le prix du voyage en fin de semaine.

Cependant il reconnaissait à cette date que la possibilité pour Air Canada d'utiliser au maximum ces logements au cours des saisons de printemps, d'été et d'automne serait gravement compromise s'ils étaient réservés seulement aux voyages réguliers tout compris. Les prix de fin de semaine des ITC présentaient un avantage trop considérable au cours des mois d'été. Pour y faire face, il recommandait soit de faire l'acquisition d'une compagnie organisatrice de voyages qui fournirait à Air Canada un débouché sûr pour une partie des logements, qui pourraient alors être commercialisés dans le cadre des propres voyages d'Air Canada en ITC, soit de créer une société avec certains organisateurs de voyages qui partageraient le risque financier des logements et ainsi se consacraient pleinement à en assurer la commercialisation efficace. Si on pouvait mettre en œuvre une de ces deux formules, il fallait, à son avis, exercer l'option de renouvellement prévue au bail des appartements et de louer les villas pour une autre saison d'hiver.

Jusqu'à cette date, le prix des voyages réguliers tout compris utilisant les logements de Sunset Crest avait été fixé selon le principe que le logement serait fourni au rabais et bénéficierait d'une subvention dans le but de promouvoir un produit pouvant faire concurrence aux ITC et ainsi augmenter les recettes du trafic de passagers sur cette ligne. Dans une note du 13 mars 1974, Parisi, examinant la question du renouvellement des baux, se demandait si la perte sur les logements représentait une saine politique. Finalement Ménard approuva cette proposition et le 8 avril 1974, dans une note à Parisi, définit la politique à suivre dans cette affaire.

«S'il est vrai qu'un bon exploitant d'ITC peut faire un profit raisonnable en combinant le bas prix du billet d'avion nolisé avec

une bonne marge bénéficiaire sur la chambre d'hôtel, nous devrions être en mesure de faire le contraire sans avoir à perdre sur aucun des deux éléments principaux: le prix du billet de ligne régulière et la nuitée d'hôtel.

Il faudra étudier les ajustements nécessaires à la réalisation de la politique ainsi définie et me soumettre alors le programme pour approbation, avant sa mise à exécution.»

Ménard donna alors des instructions pour que tous les plans de Marketing impliquant l'utilisation des logements produisent un rendement annuel équivalent à un bénéfice de 9% du capital investi. Ces instructions apportaient une nouvelle contrainte au projet et exigeaient le réaménagement des voyages tout compris en ligne régulière et des ventes à d'autres organisateurs de voyages, en réponse à la demande locale. Lezama et M. S. S. Kukreti, chef de la production—Analyses financières, collabora à la mise au point d'un projet destiné à fixer le prix des appartements à un taux qui permettrait de faire un bénéfice sur les logements dont l'utilisation serait répartie entre les voyages tout compris par lignes régulières et les voyages ITC.

A partir de février 1974, la Direction du Marketing et la Direction des Finances s'occupèrent activement de la mise au point de méthodes convenables et adéquates de contrôle et de surveillance des opérations de location. En raison du «grand malaise au sein de chaque Direction et entre une Direction et l'autre, au sujet de la supervision générale ou de l'absence de contrôle centralisé sur le projet» (lettre de M<sup>lle</sup> Courtemanche à M. Mooney en date du 27 mars 1974), la Direction du Marketing essayait de transférer le contrôle général du projet au centre de Finances de Winnipeg qui, pour sa part, estimait que les personnes qui étaient chargées en premier lieu de mettre au point le projet devaient en corriger certains défauts. M. R. S. Kruger, directeur—Service de vérification, examina le projet à fond et fit un rapport sur les faiblesses de contrôle et de marketing qu'il y avait découvertes. Il les exposa en détail dans une note du 10 mai 1974, adressée au vice-président-Finances et au directeur des services comptables.

Les faiblesses sautent aux yeux. Les organisateurs de voyages ayant le droit exclusif de commercialiser les logements, Air Canada exerçait très peu de contrôle. Les chambres étaient commercialisées par les organisateurs de voyages qui avaient leurs propres quittances d'hôtel qui n'étaient pas accessibles aux bureaux ni aux agents d'Air Canada; certains des passagers occupant les chambres s'étaient rendus à la Barbade en empruntant d'autres lignes aériennes qu'Air Canada; au cours des mois de février et de mars, lorsque le taux d'occupation des appartements en co-propriété était de 95%, 26% seulement des sièges réservés par Air Canada pour ces voyages organisés avaient été utilisés. L'un des organisateurs de voyages avait un intérêt dans d'autres villas qui, naturellement étaient commercialisées sur place avant celles d'Air Canada. Air Canada dépendait de Sunset Crest pour la commercialisation sur place des appartements en co-propriété alors que Sunset Crest avait ses propres appartements et chambres d'hôtel pour satisfaire la demande locale. En dehors du cadre des voyages tout compris, on louait des appartements au

taux de rabais utilisé pour rendre les voyages organisés par ligne régulière compétitifs par rapport au ITC, soit \$140 par semaine alors que le taux du marché local était de \$230 par semaine. Ce rapport provoqua une série de réunions de juin à octobre 1974 inclus. Le projet proposé pour l'hiver 1974/75 et l'été 1975 fut discuté avec les représentants régionaux et on prépara un plan de promotion prévoyant une combinaison de programme de vols réguliers et de vols nolisés pour commercialiser le projet; le plan établissait des propositions relatives au prix des vols réguliers et nolisés, il faisait les prévisions de ventes et de recettes nécessaires pour atteindre l'objectif d'une rémunération convenable du capital.

Lezama prépara un plan d'aménagement du projet, établissant les objectifs et fixant les responsabilités. Un projet complet de commercialisation était établi dès octobre 1974, comportant des méthodes détaillées de gestion et de contrôle, des responsabilités en matière de compte rendu périodique, des systèmes de contrôle de l'inventaire des chambres, une administration sur place à la Barbade; le tout sous le contrôle et la supervision directs d'Air Canada et non des organisateurs de voyages.

La présence sur place était assurée par la désignation de Venturex en qualité d'administrateur et d'agent réceptionnaire des propriétés pour la période du 1<sup>er</sup> octobre 1974 à décembre 1975. Il ne fait état d'aucune consultation avec le vice-président général-Ventes au sujet de l'utilisation du personnel et de l'infrastructure de la Direction des ventes déjà sur place à la Barbade à cet effet. Une convention relative au rôle de Venturex à cet égard avait été signée le 26 novembre 1974. A son tour, Venturex passa des contrats avec Sunset Crest Rentals Limited et avec M. C. R. Day, les habilitant à agir au nom de Venturex dans l'exécution de certaines fonctions déterminées à la Barbade. Un programme de dépenses de \$110 000 couvrant la période de validité du contrat était établi pour faire face aux dépenses de salaires, d'équipement de bureau, d'amélioration de l'aspect extérieur des propriétés et de certains services d'accueil tels que cocktails à l'arrivée, sacs et serviettes de plage. La désignation de Venturex pour agir en cette qualité n'avait été soumise ni au Conseil de direction ni au Conseil d'administration d'Air Canada; mais comme il s'agissait d'une dépense inférieure à \$150 000, les statuts d'Air Canada n'exigeaient pas l'approbation du Conseil d'administration. Aucune autorisation de dépenses n'avait été faite pour autoriser la dépense de \$100 000. La seule autorisation de dépenses consistait en une lettre d'instructions de M. Tangry, co-ordonnateur du service-Contrats et accords, Division des Finances, à M. K. G. Britton, Chef du service-Débours, Winnipeg, transmettant les accords conclus sur place et demandant que les paiements soient faits à Venturex et passés au débit du compte publicité et promotion. Il semble que, contrairement à ce qui est prévu aux statuts, le service du Contentieux n'a pas approuvé ces contrats en la forme.

Il semble que les nouvelles méthodes instituées au cours de la dernière partie de 1974 ont servi à corriger, sinon à éliminer, les déficiences de contrôle relatives au programme et qui étaient apparues au début de 1974. La preuve n'indique aucune déficience de contrôle après octobre 1974 et Tangry, dans son examen du projet en décembre 1974, n'en a fait aucune mention.

## *Renouvellement des baux*

Les baux des 25 villas ne contenaient pas d'option de renouvellement. Les baux des appartements en co-propriété prévoyaient deux options de renouvellement successives d'un an avec augmentation du loyer annuel de 15%, l'option devant être exercée chaque année le 19 mars au plus tard. Cela voulait dire que la décision relative à l'exercice de la première option de renouvellement devait être prise seulement trois mois après le début du projet.

En janvier 1974 avait commencé la construction des 72 appartements de Golden Palm sur la plage et, par lettre en date du 10 janvier 1974, Ménard faisait savoir à Laforet de Sunset Crest Rentals qu'Air Canada désirait louer ces logements supplémentaires. Par lettre en date du 15 janvier 1974, Laforet confirmait à Ménard qu'il garderait ces logements à la disposition d'Air Canada pour location annuelle à un prix qui devait être fixé.

Par lettre du 22 février 1974 adressée à Ménard, Laforet fit savoir qu'il serait au Canada avant le 20 mars pour négocier le renouvellement des baux des appartements en co-propriété et un contrat de location pour les appartements de Golden Palm. Comme Ménard devait s'absenter du pays à la date de l'arrivée de Laforet, il confia les négociations à M. J. J. Smith, directeur général des études de promotion, lui demandant d'entrer en contact avec Lindsay qui avait négocié les baux pour l'année en cours, et de discuter de la question avec Ballotta ou Lezama. Lindsay remit le dossier complet de Sunset Crest à Smith et lui fit savoir dans sa lettre du 6 mars 1974 qu'il estimait qu'Air Canada devait louer les 72 nouveaux appartements de Golden Palm.

Laforet renvoya sa visite au Canada au 5 avril 1974. Comme les baux des appartements en co-propriété ne contenaient pas de clause prévoyant de reporter l'exercice de l'option de renouvellement, Ménard adressa à Laforet des lettres en date du 14 mars 1974 pour exercer les options et dans sa lettre il déclarait:

«Les lettres portant la date de ce jour, qui sont aussi jointes à la présente, vous sont adressées à ce moment parce que l'option de renouvellement doit être exercée le 18 mars 1974 et qu'il n'y a aucune disposition dans les contrats, prévoyant le report de cette date.

Naturellement Air Canada est prête à négocier des modifications raisonnables à apporter aux contrats et le souhaite vivement; une réunion a été fixée au 5 avril à cet effet.»

A cette date Lezama avait déjà fait connaître qu'il était en faveur du renouvellement des baux des appartements et des villas si on pouvait trouver des débouchés pour les logements conjointement avec les ITC, soit en prenant une participation dans une société organisatrice de voyages soit en association avec un organisateur de voyages.

Le 26 mars 1974 Laforet écrivit à Smith pour fixer une réunion à Montréal le 5 avril et pour offrir à Air Canada les 72 nouveaux appartements de Golden Palm à un loyer annuel de \$408 888. Il appela Smith au téléphone le 19 mars pour lui indiquer les questions qu'il désirait discuter à la réunion du 5 avril. Smith fit un compte rendu de sa conversation dans une note en date du 20 mars 1974 adressée à Ménard et indiqua les préparatifs que le Marketing

devait faire avant que l'on puisse prendre une décision sur les diverses possibilités de location.

A l'arrivée de Laforet à Montréal le 5 avril 1974, les services de Finances n'avaient préparé aucune étude concernant les résultats financiers de la première année de location pour la période commençant le 30 décembre 1973. Les services de Finances n'avaient fourni aucune projection des résultats prévisibles pour l'année suivante ni pour un programme comprenant uniquement les 103 appartements en co-propriété et les 25 villas, ni pour un programme intégrant les 72 appartements de Golden Palm. Cependant le 4 avril 1974, Parisi adressa une note à Ménard et Ballotta, en y joignant une analyse préliminaire basée sur les renseignements fournis par Lezama. Il fit une projection d'une perte de \$504 078 pour l'année suivante, en utilisant les coefficients d'occupation présumés de 69,8% en hiver et de 42,8% en été et ceci, avant affectation de tous les coûts du projet. Il signala aussi qu'aucune prévision budgétaire n'avait été faite pour un système qui contrôlerait, orienterait, promouvoir et commercialiserait les chambres supplémentaires «ce qui inévitablement mettrait le projet dans une situation plus grave.» On doit noter qu'il se référait là au projet discuté auparavant, établi par l'intermédiaire de Venturex en novembre 1974 et qui comportait des dépenses de \$110 000. En admettant que le coefficient d'occupation de 80% serait atteint en hiver et en été, la perte ainsi projetée serait réduite à \$42 785. Il n'y avait alors—aujourd'hui non plus—aucune preuve indiquant qu'on pouvait atteindre un tel coefficient d'occupation avec des loyers modiques.

Smith, Pratt et Kruger rencontrèrent Laforet le 5 avril. Il se mirent d'accord pour

- a) renouveler les 103 baux d'appartements en co-propriété pour une période supplémentaire d'un an commençant le 20 décembre 1974, à un loyer annuel de \$4 733 l'appartement, soit une augmentation de 15% sur le loyer de l'année alors en cours;
- b) louer un autre appartement en co-propriété pour une période d'un an aux mêmes conditions;
- c) louer les 25 villas pour 17 semaines consécutives commençant le 20 décembre 1974 à un loyer hebdomadaire de \$256 par villa, soit une augmentation de 15% sur le loyer de la saison d'hiver qui était sur le point de s'achever;
- d) louer les 72 nouveaux appartements de Golden Palm pour un an à compter du 20 décembre 1974, à un loyer annuel de \$408 888. Il était entendu que ce bail comporterait deux options successives de renouvellement d'une année;
- e) exercer un contrôle plus serré sur l'inventaire des ventes.

Une convention a été rédigée à cette date et signée par Smith et Laforet. Ménard n'a pas assisté à la réunion du 5 avril mais, par la suite, il a approuvé les accords conclus et la convention. Le 8 avril Ménard signa, en plus de deux lettres renouvelant les baux des appartements en co-propriété, les contrats définitifs de location des 25 villas, des 72 appartements et de l'appartement supplémentaire en co-propriété et avait été ajouté pour la saison 1974/75. Il

envoya le tout à Laforet avec sa lettre du 8 avril 1974. Cette lettre précisait que «ces lettres et contrats sont signés sous réserve de l'approbation du Conseil d'administration d'Air Canada. Ils seront inscrits à l'ordre du jour de la prochaine réunion qui doit avoir lieu le 30 avril 1974». Cette réserve n'est pas exprimée dans les documents, mais Laforet dans son témoignage a confirmé qu'il avait consenti à une telle réserve. Le service de Marketing n'a pas demandé de consultation juridique pour savoir si la résiliation orale des accords écrits, y compris les documents de renouvellement, étaient valables à la Barbade et pouvaient servir de moyen de défense au Québec. C'est là une façon très imprudente et risquée de traiter une affaire d'un million de dollars.

Le 9 avril 1974, Smith rédigea et envoya à Ménard un projet de note à soumettre au Conseil d'administration d'Air Canada, résumant les mesures prises pour assurer le logement à la Barbade et demandant la ratification du Conseil. Ce document constitue un résumé fidèle de l'historique de la location des appartements en co-propriété et des villas mais ne contient aucun renseignement sur les résultats financiers de l'opération de location à cette date.

Le 10 avril, Ménard adressa une copie de cette note au président du Conseil d'administration, au président de la compagnie et au vice-président-Finances avec une note expliquant pourquoi il avait ordonné que les logements soient loués de manière à produire un rendement de 9% du capital investi. Il a aussi indiqué que des plans de commercialisation en cours de préparation lui seraient soumis pour révision éventuelle et que le besoin s'était fait sentir d'un contrôle beaucoup plus strict de l'inventaire des chambres, des ventes de dernière minute, de la vérification, et des modalités de facturation et de paiement. A cet égard on avait demandé l'aide de la Direction des Finances.

Le 10 avril aussi, Ménard adressa copie à Ballotta et Parisi du projet de note de Smith destiné au Conseil d'administration et demanda les renseignements dont il pourrait avoir besoin s'il devait discuter des contrats de location à la réunion du Conseil. Il demanda spécialement une comparaison entre les prix ITC et ceux des voyages tout compris par vols réguliers, des exemplaires de la brochure «14 soleils» et les grandes lignes du programme de logement 1974/75. Il est certain qu'il avait l'intention d'assister à la réunion du Conseil d'administration qui a eu lieu le 30 avril 1974, mais le procès-verbal n'indique pas qu'il y a assisté.

Le 25 avril 1974 Smith envoya les brochures «14 soleils» à Ménard et lui rappela qu'il avait promis au président du Conseil d'administration, au président de la compagnie et au vice-président-Finances que le prix des logements serait fixé de manière à obtenir un bénéfice. La note de Smith du 9 avril avait établi les prix qui permettraient d'atteindre cet objectif si on obtenait le coefficient d'occupation prévu. Les indications des brochures ne respectaient pas les exigences minimales de rentabilité et Smith recommanda à Ménard de discuter de la question avec Ballotta qui estimait que le rendement de 9% du capital investi, exigé par Ménard, pourrait être atteint sans sacrifier les voyages tout compris par vols réguliers si une partie des logements était mise à la disposition du marché des vols nolisés à des prix nettement supérieurs à ceux prévus pour les voyages tout compris par vols réguliers.

Le 22 avril la Direction des Finances termina son rapport d'activité préliminaire sur la question de savoir si les baux à la Barbade seraient une bonne affaire pour Air Canada. Le vice-président-Finances le transmit au président du Conseil d'administration le même jour. Le président du Conseil écrivit de sa main sur le document «BF réunion du Conseil», ce qui signifie—il l'a confirmé dans sa déposition—«à soumettre à la réunion du Conseil». Le rapport des Finances ne contient aucun renseignement financier sur les résultats d'exploitation à cette date. Cependant, il fait état d'un déficit budgétaire de \$155 000 qui était prévu lors de la fixation des prix de logement pour des raisons de concurrence et de promotion et qui était basé sur un coefficient d'occupation de 85% en hiver et de 60% en été. En outre, il précise que le déficit réel (subvention) sera vraisemblablement supérieur aux prévisions puisque les résultats à la fin février indiquaient une occupation moyenne cumulative d'environ 62% des appartements. Le rapport indique que le projet est encore au stade embryonnaire et qu'il semble donc injuste de tirer des conclusions sur sa réussite ou son insuccès et recommande que «dans le but de récolter les bénéfices des efforts déjà investis par Air Canada aux Caraïbes, il semble désirable de poursuivre le projet au moins pendant une autre année. Avant de renégocier les accords pour 1975/76, on devra entreprendre un examen complet du projet et évaluer sa rentabilité par rapport aux autres objectifs généraux de la compagnie.»

Lezama avait exposé le projet des villas pour l'hiver 1974/75 le 11 avril 1974 au cours d'une réunion d'information sur les voyages organisés et la communication. A l'époque il n'était pas au courant de l'augmentation proposée du loyer hebdomadaire des villas de \$224 à \$256 pour la période de reconduction. Dans une note adressée à Paris le 29 avril 1974, il met en doute la possibilité d'utiliser les villas au taux requis de \$14.50 la nuitée pour obtenir un ratio de rentabilité de 9% et déclare:

«Dans une note jointe à la lettre du 10 avril de Ménard au président du Conseil, il a été démontré que le rendement moyen du loyer requis pour couvrir les frais à un coefficient d'occupation de 80% est de \$11.42, alors que le rendement moyen minimum par nuitée pour obtenir un ratio de rentabilité de 9% après impôt sur les «investissements au sol» est de \$14.50 (net). Si j'avais été informé de ce rendement minimum de nuitée avant la conclusion de l'accord, je l'aurais certainement déconseillé car, à ce niveau, notre produit ne soutiendra pas la concurrence et sera hors de la portée d'une partie importante du marché. Dans le programme ITC d'hiver 73/74, de Sun Tours, le prix des vacances tout compris par personne pour un groupe de quatre est de \$398 pour deux semaines dans les villas. Il est prévu que ce prix sera porté entre \$439 et \$449 l'hiver prochain. Au taux proposé dans notre projet, des vacances comparables de deux semaines coûteront \$619 et, à ce prix, les prévisions initiales seront réduites au moins de moitié et le projet subira incontestablement une perte considérable.»

L'affaire a été soumise au Conseil d'administration d'Air Canada le 30 avril 1974 au 7<sup>e</sup> point de l'ordre du jour et le président du Conseil d'administration en a parlé. Le vice-président-Finances assistait à la réunion mais on ne lui a pas demandé de faire d'observations. Parmi les pièces fournies aux

administrateurs avant la réunion se trouvaient la note de Smith du 9 avril 1974 et la lettre du 10 avril 1974 de Ménard au président du Conseil, au président de la compagnie et au vice-président-Finances. Le rapport des Finances du 22 avril n'y figurait pas mais les membres pouvaient le consulter dans le dossier du président du Conseil à la réunion. La projection de Parisi du 4 avril 1974, faisant ressortir que le projet accuserait une perte de \$504 078 durant la période de reconduction des baux, n'a pas été soumise au Conseil et, en fait, à la date de la réunion, Ménard n'avait pas encore communiqué cette projection au président du Conseil. La note de Lezama du 29 avril relative au projet des villas et dans laquelle il recommandait de ne pas renouveler les baux n'a pas été soumise au Conseil d'administration.

Le projet a été longuement débattu et on s'est demandé comment on a pu prendre des engagements de cette importance sans l'autorisation préalable du Conseil d'administration. Voici un extrait des notes du secrétaire sur la discussion à la réunion:

- a) «pouvait-on considérer ces baux comme des questions de routine relevant de la marche normale des affaires . . .»
- b) «que peut faire le Conseil en examinant cette transaction?»
- c) «il s'agit, avec ces loyers, non pas de gagner de l'argent mais de couvrir les frais; il s'agit d'augmenter les facteurs du coefficient de remplissage prévus.»
- d) «il pense fermement qu'une position déficitaire exige que les administrateurs sachent quelles obligations ont été contractées.»
- e) «le risque n'est pas d'un million quand on ne loue rien.»
- f) «il estime que des obligations locatives dépassant un certain montant ou une certaine période de temps doivent être soumises au Conseil.»
- g) «il estime que le Conseil devrait s'inquiéter de l'ampleur du risque.»
- h) «il propose que toute obligation contractuelle portant sur plus d'un demi million soit soumise au Conseil. Il est convenu que le président du Conseil examinera la question et fera des recommandations au Conseil.»
- i) «la question de savoir quel genre de contrôle les administrateurs doivent exercer sur les filiales. . . souligna que l'autorisation de céder les baux n'a jamais été soumise au Conseil.»

Après ce débat, le Conseil a approuvé les diverses mesures prises relativement aux baux de Sunset Crest. Le procès-verbal se termine par le paragraphe suivant:

«Il a été noté au sujet de cette affaire et de la précédente qu'on devrait faire des recommandations au Conseil à une prochaine réunion sur le pouvoir que les administrateurs doivent normalement exercer sur les activités des compagnies filiales et associées, et dans le cadre des modifications proposées au règlement n° 1, sur les activités et affaires de la Société à la lumière de son étendue et de sa complexité actuelle.»

Le président du Conseil a témoigné devant la Commission qu'il avait pour la première fois entendu parler des baux de la Barbade au début d'avril 1974. A ce sujet, on a déjà signalé les dépositions contradictoires de Vaughan et de Ménard. Il ressort clairement des notes du secrétaire sur les observations

faites à la réunion que tous les autres administrateurs ont entendu parler de ces baux pour la première fois à la réunion. Le président du Conseil avait passé une semaine ou dix jours de vacances à la villa de Ménard dans la propriété de Sunset Crest en janvier 1974, mais il a déclaré qu'au cours de ces vacances il n'avait pas découvert qu'Air Canada louait 25 villas et 103 appartements en co-propriété dans le voisinage immédiat et dans le même ensemble. Un autre administrateur passait ses vacances à la Barbade à peu près à la même époque dans un autre lieu de villégiature de l'île. Il a appris au cours de ces vacances qu'Air Canada possédait dans l'île un grand établissement appelé Sunset Crest. A son retour, il appela le président du Conseil au téléphone pour lui demander des renseignements sur cette affaire. Le président du Conseil, après avoir consulté Ménard, fit savoir à l'administrateur qu'Air Canada ne possédait pas d'établissement à la Barbade. L'administrateur croit également qu'il a posé une question à ce sujet à la réunion du Conseil d'administration du 29 janvier 1974 mais n'a reçu aucune réponse. C'est en lisant le dossier préparé pour la réunion du Conseil d'administration du 30 avril 1974 qu'il prit connaissance des baux de la Barbade.

Il y a dans ce qui précède deux choses inquiétantes. La première est naturellement que la Direction ne fait aucun cas des règles sociales à observer en ne demandant l'approbation du Conseil d'administration pour la location des appartements qu'au moment du renouvellement des baux. L'autre est le manque de renseignements sur des engagements financiers très importants que le Conseil devait étudier à la réunion et le fait que ni le Conseil d'administration ni son président n'avaient été informés que Parisi, le cadre d'Air Canada alors responsable du projet, prévoyait qu'il accuserait une perte de \$504 000 au cours de la période de prorogation. Les membres du Conseil ne peuvent exercer efficacement leurs fonctions de contrôleurs que s'ils disposent de toutes les informations leur permettant de prendre des décisions appropriées. Ce n'était pas le cas pour le projet de la Barbade et on comprend que plusieurs administrateurs aient exprimé les graves inquiétudes consignées dans le compte rendu de la réunion fait par le secrétaire.

Il est à noter que Ménard a engagé Air Canada dans le renouvellement des baux des appartements en co-propriété par sa lettre du 14 mars 1974 à Laforet pour exercer l'option. Il a agi ainsi parce qu'autrement le délai d'option serait arrivé à expiration le 19 mars 1974. Le 8 avril il a également signé et expédié à Laforet tous les documents relatifs aux baux que le Conseil a approuvé par la suite. Il est admis que ces documents ont été expédiés «sous réserve de l'approbation du Conseil d'administration d'Air Canada» et Laforet a reconnu que cela avait été entendu à la réunion du 5 avril 1974. Néanmoins au moins en ce qui concerne le renouvellement des baux des appartements en co-propriété, Air Canada a été engagée par la lettre de Ménard du 14 mars 1974, sans l'approbation ou la désapprobation du Conseil.

### *Budget et résultats d'exploitation*

En ce qui concerne l'opération appartements en co-propriété, Lezama avait établi le 21 juin 1973 que le déficit prévisible des recettes locatives pour

la première année d'exploitation serait de \$155 000. Le 11 septembre 1973 une provision de ce montant avait été inscrite au budget de 1974. En ce qui concerne l'opération villas, le déficit locatif prévu pour les 17 semaines d'exploitation d'hiver était de \$25 000.

Dès le 22 avril 1974, alors que la Direction des Finances préparait son rapport préliminaire d'activités, il paraissait que le déficit de \$155 000 prévu au budget pour l'opération appartements en co-propriété serait dépassé. Le déficit total était estimé à l'époque à \$235 000. Dans une note du 17 mai 1974, M. P. R. Garratt, Directeur des services comptables du Marketing, a avisé Lezama que si des fonds supplémentaires étaient nécessaires pour l'opération, ils devraient être prélevés sur le solde de son budget approuvé de commercialisation pour 1974.

Dans une note du 2 juillet 1974, Lezama demanda à Tangry de la Direction des Finances et à d'autres cadres, leur aide pour établir une prévision du montant de la subvention qui serait finalement nécessaire à la fin de 1974. Tangry analysa les résultats réels à la fin juin 1974 et estima dans une note qu'il adressa à Lezama le 4 septembre 1974, que l'opération se solderait par un déficit d'environ \$250 000 pour la période se terminant au 31 décembre 1974. Le résultat réel au 30 juin 1974 était un déficit de \$82 000.

La perte réelle pour la première année entière se terminant au 31 décembre 1974 fut de \$422 546, comme l'indique la note du 3 avril 1975 de Parisi au président du Conseil d'administration, au président et au vice-président-Marketing. Cette perte apparaît après avoir débité le projet de tous les impôts du gouvernement de la Barbade, de tous les frais d'administration sur place, de toutes les dépenses des programmes de publicité, de promotion et autres. La note prévoyait pour la deuxième année (se terminant au 31 décembre 1975) une perte de \$500 938. Pour rédiger cette note, Parisi avait utilisé les données que lui avait fournies la Direction des Finances.

Dans le budget du Marketing pour 1975, il n'y avait aucune provision pour un déficit des recettes locatives de l'opération Sunset Crest parce que d'après Cobb «M. Parisi s'attendait à ce que les rentrées hôtelières soient égales au coût de loyer». Cette affirmation est tout à fait incompatible avec la projection faite par Parisi le 4 avril 1974, selon laquelle les dépenses locatives pour la saison d'hiver 1975 dépasseraient les rentrées locatives provenant des appartements en co-propriété et des villas de plus de \$411 000. Le fait de n'avoir pas inscrit au budget un déficit locatif prévu, et aussi important, est inexcusable. Les responsables du programme—Parisi en était chargé à l'époque—ont dû se rendre compte que, sans une perte inscrite au budget, le programme devrait être financé par des fonds affectés à d'autres programmes budgétaires approuvés. Cependant dans le budget du Marketing pour 1974 figurait une prévision de dépenses de \$259 150 pour l'opération Sunset Crest, dont \$134 150 pour la publicité; \$40 000 pour l'administration sur place et \$85 000 pour les impôts du gouvernement.

Pour la deuxième période de l'opération, on ne dispose de résultats réels que pour la période allant du 20 décembre 1974 au 31 mars 1975. Au cours de

cette période, on enregistra un déficit locatif de \$130 839. Si on avait ajouté à ce chiffre les impôts du gouvernement de la Barbade, les frais d'administration sur place, les dépenses de publicité, de promotion et autres, la perte réelle sur l'opération aurait été considérablement plus élevée.

Parisi a résumé les raisons expliquant ces pertes dans sa note en date du 3 avril 1975, adressée au président du Conseil et à d'autres cadres. Les voici:

- a) Il y avait une trop grande différence de prix, pour des produits sensiblement identiques, entre le voyage tout compris «14 soleils» d'Air Canada et le voyage ITC offert par le principal concurrent d'Air Canada, au même lieu de villégiature. Pour des vacances de deux semaines, les prix respectifs étaient de \$638 et \$449;
- b) L'absence chez Air Canada d'un système compétitif d'affrètement pour voyage tout compris;
- c) Les négligences des grossistes associés au projet, qui furent découvertes en janvier 1975;
- d) Le retard dans le projet de commercialisation pour l'hiver 1974/75, dont la programmation n'a débuté qu'à la fin de 1974;
- e) La gestion irrégulière du projet en raison de la période d'apprentissage et le peu de temps qui lui a été exclusivement consacré;
- f) L'insuffisance des services de ventes en raison du peu de valeur accordée par la Direction des Ventes au programme de vente sur place.

La simple énumération de ces insuffisances et l'ampleur des pertes qu'occasionnera l'ensemble du programme au moment de l'expiration des baux le 19 décembre 1975, révèlent les conséquences financières de la faillite, au sein de la compagnie aérienne, d'un système de communication qui ne fonctionne simplement pas dans les services de Marketing, des Ventes, des Finances ni entre ces services et le président du Conseil d'administration (le directeur général) et le président. Si le Conseil de direction, le président et son Conseil d'administration avaient étudié le programme avant que les engagements financiers ne fussent contractés en 1974, on se demande si les problèmes auraient été aussi graves et les pertes aussi considérables. En réalité, le programme n'aurait peut être pas été lancé dans ces circonstances, ou s'il l'avait été, n'aurait pas été poursuivi dans sa forme actuelle.

A l'audition, on a soutenu que le programme devait être jugé dans son ensemble, en tenant compte du fait qu'il a contribué à augmenter les recettes provenant de billets d'avion. La note du 3 mars 1975, adressée par Tangry à Bowman et Parisi, indique qu'au cours de la première année, les ventes de voyages Sunset Crest ont fait augmenter les recettes de billets de \$349 300. Naturellement cette somme ne compense pas la perte de \$422 546, afférente aux logements durant la même période. Il est nettement illusoire d'imputer ces pertes à la publicité et à la promotion. Cette attitude revient nécessairement à détourner les ressources de publicité de la Société de la principale source de revenu dans le but de trouver un poste budgétaire auquel on affecte cette perte d'exploitation.

## *Deuxième renouvellement*

L'option de renouvellement des baux de Sunset Crest pour une année supplémentaire arrivait à expiration le 20 mars 1975. Pratt, du contentieux, rappela ce fait à Parisi dans sa note du 4 mars 1975. Parisi obtint une prorogation de cette date au 1<sup>er</sup> mai 1975 pour que la Direction des Finances ait le temps de préparer une analyse financière des résultats du programme pour sa première année complète d'exploitation et pour l'hiver 1974/75. Tangry, de la Direction des Finances, fit cette analyse et elle est jointe à la note de Parisi du 3 avril 1975, adressée à Pratt, dans laquelle Parisi fit état d'une perte de \$422 546 pour l'année d'exploitation et d'une perte d'exploitation prévisible de \$500 938 pour 1975.

Le 24 avril, en prévision de la réunion du Conseil d'administration convoquée pour le 29 avril 1975, Parisi adressa une note au vice-président-Marketing, résumant le programme Sunset Crest depuis son lancement. M. J. S. McGill, remplaçant de Ménard en qualité de vice-président-Marketing, assistait à la réunion du Conseil d'administration et, se servant de la note de Parisi dans son exposé, recommanda de ne pas renouveler les baux. Les administrateurs approuvèrent cette recommandation, cependant celle-ci n'est pas consignée au procès-verbal. La secrétaire a expliqué qu'à Air Canada, dans la rédaction des procès-verbaux, l'usage a toujours été de ne consigner que les décisions exigeant des mesures positives. Puisqu'il s'agissait d'une décision de ne pas exercer une option, sa non-consignation est conforme à cet usage.

Cet usage est contraire à la bonne règle, particulièrement lorsque la question en cause porte sur le point de savoir s'il faut exercer un droit. Ici il s'agissait de décider s'il fallait ou non exercer une option. La décision de ne pas exercer équivalait à l'abandon d'un droit patrimonial. Cette décision aurait dû être consignée au procès-verbal. En agissant autrement, on enlève aux procès-verbaux de la Société leur rôle de communication et d'enregistrement.

Une partie des documents fournis aux administrateurs avant la réunion portait sur ce point de l'ordre du jour. Voici les notes manuscrites du secrétaire relatives à la discussion: «recommandation—de ne pas renouveler—l'opération n'a été rentable ni dans la première ni la deuxième année—nous ne sommes pas en mesure de commercialiser; un grossiste devrait s'en occuper. Nous ne sommes pas en mesure de commercialiser le logement.» Malgré cette franche discussion au sein du Conseil et malgré sa décision, Air Canada a fait des efforts répétés au cours de cette enquête pour démontrer qu'il s'agissait d'une opération de promotion utile, menée dans le cadre des affaires normales de la Société.

Par lettre en date du 8 mai, McGill avisa Laforet de la décision du Conseil de ne pas renouveler les baux. Au moment de la réunion du Conseil d'administration du 29 avril 1975, Laforet était à Toronto. Il reçut un télex d'Air Canada le 30 avril, l'avisant de la décision de ne pas renouveler. Informé de cette décision, il reçut des offres de trois grossistes pour louer la totalité ou une partie des logements après le 20 décembre 1975. Avant de quitter

Toronto, il se mit d'accord avec l'un de ces grossistes pour lui louer les logements sur lesquels portaient les baux d'Air Canada, c'est-à-dire les 104 appartements en co-propriété, les 25 villas et les 75 appartements. Tous ces baux prévoyaient une augmentation de 15% des loyers que payait Air Canada.

### *Méthodes comptables utilisées pour les opérations de Sunset Crest*

Air Canada a comptabilisé les résultats financiers de son programme Sunset Crest d'une manière assez inaccoutumée. Les loyers reçus n'étaient pas comptabilisés comme recettes au moment de leur encaissement, et les loyers payés et les autres frais du programme n'étaient pas comptabilisés comme dépenses à la date de paiement. Les recettes et débours étaient versés dans un compte d'attente à Winnipeg, dont le solde débiteur était, en fin d'année, imputé comme dépenses de publicité et de promotion. Le solde débiteur ou créditeur du compte d'attente figurait au compte créances diverses du bilan inclus dans les états financiers mensuels. Le solde débiteur des pertes accumulées n'était pas enregistré comme une dépense d'exploitation mensuelle et n'apparaissait comme telle qu'en fin d'année. Ces états financiers mensuels ne révélaient donc pas aux membres du Conseil de direction cette accumulation de pertes concernant le programme Sunset Crest. Dans sa déposition devant la Commission, d'Amours déclara qu'il ne se rendit compte du fait que le programme Sunset Crest fonctionnait à perte que vers le mois d'avril 1975, quelque seize mois après le début du programme et quelque cinq mois après la première année d'exploitation qui s'était soldée par une perte de \$422 546. Il semble certain qu'en faisant figurer les résultats du programme dans un compte d'attente, on privait les membres du Conseil de direction des renseignements financiers courants relatifs au projet.

Les pertes du programme Sunset Crest étaient considérées comme dépenses de publicité et de promotion, étant donné que ce programme n'avait pour unique but que de vendre des billets d'avion. Une telle imputation de pertes non budgétaires avait nécessairement pour effet de réduire d'autres programmes budgétaires de publicité et de promotion. L'ampleur du dommage causé par ces réductions sur l'ensemble de l'effort de vente d'Air Canada relève uniquement de la conjecture.

Le système de comptabilisation des pertes de Sunset Crest dans un compte d'attente peut être une pratique acceptable ou non. Certaines opinions divergentes ont été exprimées à cet effet dans les dépositions devant la Commission. Que ce système soit acceptable ou non, son emploi doit être critiqué dans le cas du programme Sunset Crest, où il a servi à cacher des renseignements concernant les pertes continues à des personnes qui autrement auraient pu suggérer des solutions aux problèmes qui engendraient ces pertes.

### *Résumé et observations*

1. Les administrateurs d'Econair ont autorisé des engagements de \$423 948 pour les baux d'appartements en co-propriété le 10 mai 1973. Ils

l'ont fait alors que les seules ressources financières d'Econair étaient les sommes qu'Air Canada lui fournissait indirectement. Ménard et d'Amours faisaient partie du Conseil d'administration à l'époque et étaient des vice-présidents d'Air Canada. Vaughan était secrétaire d'Econair et d'Air Canada et a assisté à la réunion. Parisi et Drummond, tous deux de la Direction du Marketing d'Air Canada, étaient aussi des administrateurs et ils ont, ainsi que Fournier, secrétaire adjoint d'Econair et d'Air Canada, assisté à la réunion. Toutes ces personnes auraient dû se rendre compte qu'Econair ne pouvait prendre des engagements de cette nature sans qu'ils aient été approuvés au préalable par le président du Conseil d'administration et le Conseil d'administration d'Air Canada. Ils auraient dû aussi se rendre compte qu'en agissant simplement comme administrateurs d'Econair, ils ne devaient pas s'arroger un pouvoir d'autorisation plus étendu que celui que chacun d'eux avait ni que celui qu'ils avaient tous ensemble, ni que celui que le président du Conseil d'administration d'Air Canada lui-même pouvait légalement déléguer.

2. Pour évaluer l'attitude des dirigeants face aux pertes subies dans cette affaire, il est peut être bon de noter que l'une des principales raisons des graves pertes subies fut la décision de retirer l'utilisation des logements au programme ITC projeté d'Econair pour la confier aux voyages tout compris par vols réguliers d'Air Canada. Initialement les appartements en co-propriété avaient été loués pour la mise sur pied, par l'intermédiaire d'Econair, d'un programme pouvant faire concurrence aux ITC. Les personnes responsables de ces deux décisions auraient dû tout naturellement se rendre compte qu'on ne pouvait pas mettre sur pied un produit compétitif par rapport aux ITC en utilisant les tarifs des vols réguliers sans subir une perte considérable sur le logement. Le plan initial de Lindsay d'une opération d'affrètement par Econair comportait, dans le cadre d'un voyage tout compris, un tarif aérien de \$130. Il était inférieur de \$107 au tarif aérien régulier en semaine et de \$162 au tarif aérien régulier de fin de semaine. La décision d'inclure l'utilisation des logements dans le cadre du produit régulier a donc eu pour conséquence automatique soit d'augmenter le prix du voyage tout compris de manière à le rendre non compétitif, soit de rendre nécessaires des rabais pour absorber les différences de prix par rapport au logement. Les personnes en cause auraient dû prévoir ces conséquences et discuter à fond du projet de cession avant de prendre une décision. Aucune preuve n'indique qu'une décision aussi importante ait été discutée en détail en quelque lieu que ce soit. En outre, on fait ci-après des observations sur les difficultés évidentes de communication au sein de la direction d'Air Canada.

3. On a fait des observations au chapitre 5 ci-dessus sur l'efficacité des moyens de communication au sein d'Air Canada. Si, malgré le nombre de cadres supérieurs chargés de la planification du programme de la Barbade et de sa réalisation effective entre le 20 décembre 1973 et avril 1974, on accepte la déposition du président du Conseil indiquant qu'il n'a pas été au courant avant avril 1974, il semble que personne ne s'estimait chargé de mettre le président du Conseil au courant du programme et de ses problèmes. Chacun d'eux pensait peut-être que quelqu'un d'autre l'avait fait. Il est certain que tous les cadres inférieurs à Vaughan, alors adjoint au président, à d'Amours,

vice-président général-Ventes et Services, et à Ménard, vice-président-Marketing, pouvaient s'attendre à ce que l'un de ces cadres supérieurs portât l'affaire à la connaissance du président du Conseil. A ce sujet on doit faire une exception en ce qui concerne le Service du Contentieux. Ce service s'est occupé du programme de la Barbade dès le début et en fait, a rédigé tous les contrats relatifs aux engagements d'Air Canada ou d'Econair. Même s'il pouvait s'attendre à ce que d'autres personnes portent l'affaire à la connaissance du président du Conseil cela ne le justifie aucunement de ne pas l'avoir fait. La mission du Service du Contentieux est, en principe, d'approuver les contrats quant à leur forme seulement. Le risque de voir un incident comme celui de la Barbade se reproduire serait réduit si cette approbation du contentieux en ce qui concerne la forme était étendue aux méthodes d'autorisation de signature des contrats.

4. Pour autant que l'indique la preuve, pendant tout la période antérieure à avril 1974, la seule personne qui ait soulevé la question de l'approbation du Conseil d'administration d'Air Canada fut Lindsay dans sa note du 27 juillet 1973 à Ballotta.

5. En décidant de mettre sur pied et de réaliser le programme, les cadres concernés ont complètement négligé d'observer non seulement les règles de la Société mais encore les méthodes établies de financement et de contrôle. Les cadres de la Direction des Finances, bien au courant de la nécessité des procédures établies d'autorisation de dépenses, ont accepté ou, en fait, établi une note d'instructions qui constituait une autorisation suffisante de dépenses pour tous les paiements de loyer et les dépenses d'exploitation.

6. Avec ce programme, Air Canada se lançait dans une sphère d'activités où elle n'avait aucune expérience antérieure et on n'avait fait aucune évaluation des problèmes qui pourraient se poser et des frais que ces problèmes pourraient entraîner avant qu'ils ne se soient produits en réalité. Ce chapitre a signalé en détail l'insuffisance des contrôles établis et se rapportant aux autres problèmes qui se sont posés. Le programme aurait dû faire l'objet d'une étude plus approfondie en collaboration avec toutes les Directions qui auraient pu y contribuer, y compris la Direction des Ventes. Au contraire, les cadres ont estimé que tous les problèmes pourraient être résolus en confiant l'entière responsabilité de l'administration et de la réussite du programme à deux organisateurs de voyages à qui on a donné des pouvoirs exclusifs.

7. Les pièces fournies au Conseil d'administration le 30 avril 1974, au moment où il délibérait sur la question de savoir s'il fallait renouveler ou non les baux des logements, étaient nettement insuffisantes. On n'avait présenté ni les résultats financiers réels et à jour, ni le fait que Parisi, le cadre chargé du programme, avait prévu qu'il accuserait un déficit pour la période de reconduction.

8. Le déficit locatif afférent au programme aurait dû figurer au budget de 1975. La projection de Parisi indiquant que le programme accuserait un déficit de \$504 078 en 1975 était fondée sur l'hypothèse que les loyers versés dépasseraient les loyers encaissés de \$411 078. Aucune provision pour cette perte ne figurait au budget. Cela signifie que toute subvention locative néces-

saire aux opérations de 1975 devrait être financée au dépens des programmes de publicité et de promotion approuvés et budgétisés.