

Chapitre 8

VENTUREX LIMITÉE

Aperçu

Dès février 1971, certains cadres des Chemins de fer nationaux et d'Air Canada décidèrent qu'il serait bon que les deux sociétés concluent un accord d'entreprise conjointe en vue de mettre sur pied un programme dit d'«Expérience totale de voyage» où seraient intégrés au profit du consommateur les services de transport aérien et ferroviaire, les services hôteliers, et les services au sol. Un mémorandum fut signé par les premiers agents d'exécution des deux sociétés le 15 février 1971, en vue de la coopération conjointe des deux partenaires. À cette fin, on procéda à l'établissement d'un comité conjoint *ad hoc*. Les deux sociétés firent ensuite des études par suite desquelles il fut proposé qu'une corporation soit créée à titre de filiale ou de société affiliée desdites sociétés pour l'affrètement, la vente en gros des voyages organisés, les services de réception au sol et le financement complet de chaque plan de voyage.

Vers le 1^{er} août 1972, un projet de diversification fait du point de vue d'Air Canada pour les années 1973 à 1977 fut mis au point en fonction du principe de l'«expérience totale de voyage». Il semble que Drummond (alors directeur de la diversification) et Vaughan (alors vice-président, adjoint au président et secrétaire) étaient les principaux moteurs derrière l'organisation d'une compagnie qui aurait pour mission d'appliquer le projet de diversification, ou au moins une partie dudit projet.

Au cours de l'automne 1972, la Direction du Marketing chez Air Canada savait que les règlements de la CCT relatifs aux affrètements selon l'affinité (le type d'affrètement le plus couramment utilisé pour les voyages en groupe) seraient remplacés par des règlements établissant l'affrètement dit *Advance Booking Charters*, l'ABC. De manière à se préparer à l'arrivée de ces nouveaux règlements, et tout à fait indépendamment du travail de Drummond sur la diversification, la Direction du Marketing a proposé à Vaughan, en novembre 1972, d'établir une corporation qui agirait à titre d'affréteur pour le nouveau type d'affrètement. Au cours de ces discussions, la proposition fut élargie de façon à prévoir que ladite corporation servirait aussi à fournir les services intégrés. Le plan général faisait au même moment l'objet de discussions entre Vaughan et son personnel et McMillan et Duncan des Chemins de fer nationaux.

La Direction du Marketing voulait tout d'abord établir une «compagnie fantôme» pour l'affrètement par ABC. Toutefois, le Président du Conseil d'Air Canada voulait une compagnie entièrement indépendante et il a, en décembre 1972, exprimé l'avis qu'une simple compagnie fantôme ne ferait pas l'affaire. Sur la recommandation de Ménard, il a désigné des employés d'Air Canada comme membres du premier conseil d'administration de la compagnie et il a accepté la nomination de Raymond H. Lindsay au poste de directeur de l'Exploitation quoiqu'il fût entendu que les activités de la compagnie seraient sous la surveillance de Vaughan dans le cadre des responsabilités normales de ce dernier en tant que personne chargée des activités de diversification d'Air Canada.

Organisation de Venturex Limitée

Le ou vers le 1^{er} décembre 1972, par l'entremise des Chemins de fer nationaux et à la demande d'Air Canada, une compagnie fut constituée sous l'appellation Les Services Chartair Canada Limitée, en tant que filiale appartenant entièrement aux Immeubles nationaux du Canada Limitée («les Immeubles»), ces derniers étant eux-mêmes une filiale à part entière du CN. Par lettres patentes supplémentaires, l'appellation fut changée le 10 janvier 1973 pour devenir Econair Canada Holidays Ltd. et, par la suite, le ou vers le 16 janvier 1974, Venturex.

En général, la corporation devait selon ses objets de fondation jouer le rôle d'affréteur et d'organisateur de voyages. Ses administrateurs étaient tous, au moment de sa création, employés d'Air Canada. Au cours des réunions d'organisation tenues par le Conseil d'administration de la compagnie, de décembre 1972 à janvier 1973, Ménard fut élu président, Vaughan nommé secrétaire; Michel Fournier secrétaire adjoint; John Shedan trésorier, et Raymond Lindsay directeur de l'Exploitation. Les administrateurs de la compagnie étaient Ménard, Ballotta et Parisi (Direction du Marketing), Drummond (du personnel de Vaughan), d'Amours, (Vice-président, Ventes et Services) et Callen (Vice-président, région du centre).

Une entente fut conclue entre Air Canada et Les Chemins de fer nationaux le 15 janvier 1973; on y expose que c'est le désir d'Air Canada que le CN fasse constituer Venturex et fasse en sorte que les «Immeubles» souscrivent au capital-actions en circulation de la nouvelle compagnie et lui consentent des prêts de temps à autre jusqu'à un maximum de \$100 000, ces sommes devant à leur tour être fournies au CN par Air Canada. L'entente prévoit en plus qu'Air Canada indemniserait le CN en cas de perte ou de dépenses occasionnées par la création de la compagnie et elle prévoit aussi le transfert des actions de Venturex à Air Canada ou ses personnes désignées advenant que la compagnie aérienne puisse obtenir le pouvoir ou l'autorité corporative nécessaire pour acquérir ces actions. En fait, un prêt de \$9 000 fut consenti en échange d'un billet payable à demande. Ce prêt est toujours à rembourser.

On retrouve la meilleure énumération des objectifs de la corporation dans le procès-verbal signé de la réunion du Conseil d'administration d'Econair

tenue le 17 janvier 1973. On y énonce que l'objectif principal de la corporation est de distribuer tous les sièges nolisables d'Air Canada pour l'été 1973 en vertu des nouveaux règlements de l'ABC, ce qui, bien entendu, obligeait Air Canada à allouer à la corporation tous ses sièges nolisables entre l'Europe et le Canada pour l'année 1973.

Au cours de la même réunion, le Conseil d'administration a étudié et approuvé un programme de prix pour la vente de ses sièges nolisés. Il fut établi que la corporation, pour être en mesure de couvrir ses dépenses de lancement etc., devait hausser de 30% le prix d'affrètement du transporteur. Toutefois, une telle hausse de 30% place les affrètements d'Éconair hors du marché. Seule une hausse de 15% lui permettait d'être compétitive. C'est pourquoi afin de diminuer les pertes qu'entraînerait de toute évidence cette hausse pour la compagnie, il fut proposé que Venturex et Air Canada concluent certaines ententes en vue d'une fourniture de services techniques et d'une concession générale des ventes. Le Conseil d'administration d'Éconair a accepté cette proposition qui fut par la suite autorisé par le Conseil d'administration d'Air Canada à compter du 30 janvier 1973. En fait, les ententes portant sur les services techniques et la concession générale des ventes ne furent jamais signées, présumément parce qu'elles étaient contraires aux règlements de la CCT discutés de façon plus détaillée plus loin. En fin de compte, Venturex a subi de lourdes pertes au cours des années 1973 et 1974. Nous reviendrons bientôt sur la comptabilité et le financement de ces pertes.

Venturex n'a vraiment pas d'employé au sens généralement accepté du terme. Tout le personnel œuvrant pour Venturex est payé par Air Canada au même titre que ceux de cette dernière. Ils font tous partie du fonds de pension d'Air Canada. La compagnie occupe des locaux situés dans les bureaux administratifs d'Air Canada à Place Ville Marie. Air Canada fournit en plus l'équipement et l'ameublement et ces locaux ne se distinguant pas de ceux d'Air Canada sauf pour le nom de compagnie qui apparaît à la porte d'entrée de l'espace réservé à Venturex.

Les affaires Venturex

a) Le commerce de l'affrètement à réservations anticipées (ABC)

Le commerce de l'affrètement dit «Advance Booking Charters» (ABC), c'est-à-dire ce pourquoi Venturex a été créée, repose sur un concept établi par le Comité des transports aériens de la Commission Canadienne des Transports lorsque cette dernière modifia les règlements sur les transporteurs aériens en vertu de la Loi sur l'aéronautique. En général, une compagnie ou une personne qui désire affréter un aéronef le fait en vertu d'un contrat signé avec la ligne aérienne. La personne affrétant l'aéronef distribue alors les sièges au public voyageur, directement ou par le biais d'agents de voyages, à moins que les arrangements ne soient pour une association ou un club, un cas qui n'engage pas le public en général et où il n'est donc pas normalement nécessaire de faire appel à un agent de voyages. Tel que nous le verrons dans la définition des règlements cités plus bas, «affréteur» désigne un organisme comme Venturex,

qui loue l'aéronef d'une ligne aérienne en vertu d'un contrat d'affrètement; la ligne aérienne est appelée «le transporteur aérien».

En vertu de ces règlements, le transporteur aérien ne peut exploiter lui-même un service d'affrètement. Le public voyageur doit réserver un siège sur un ABC non moins de 90 jours avant la date de départ et il doit en même temps verser 10% du coût global, le paiement complet devant être effectué au moins 30 jours avant la date de départ. Les vols nolisés du type ABC n'ont lieu qu'entre l'Amérique du Nord et l'Europe.

Les règlements de l'ABC furent établis afin de remplacer les règlements sur l'affrètement selon l'affinité en vertu desquels un organisme ou une association pouvait affréter un aéronef pour transporter ses «membres» (et personne d'autre) vers des destinations déterminées à l'avance à l'intérieur de territoires desservis régulièrement par la compagnie aérienne suivant des ententes bilatérales ou internationales.

Les principaux règlements de la CCT relatifs à l'ABC sont les suivants:

«DIVISION F»

AFFRÈTEMENT AVEC RÉSERVATION ANTICIPÉE

43.1 Dans la présente division,

«affrètement à réservation anticipée» ou «ABC» désigne un vol d'affrètement international aller retour, dont le point de départ et d'arrivée est au Canada, exécuté par un ou deux transporteurs aériens titulaires de permis aux termes d'un contrat passé avec un affréteur ou de plusieurs contrats passés avec plusieurs affréteurs, lorsque

- a) un affréteur ou tous les affréteurs ensemble louent la capacité entière de l'aéronef, et que
- b) chaque affréteur loue au moins quarante places pour ensuite les louer au grand public à un prix par place non inférieur au quotient du prix total consenti à l'affréteur par le nombre de places qu'il paie;

«transporteur aérien» désigne une personne titulaire d'un permis par lequel le Comité l'autorise à assurer des services aériens d'ABC;

«affréteur» désigne une personne qui a passé un contrat d'ABC conformément aux dispositions de la présente division;

...

«passager» désigne une personne

- a) qui en application de la présente division, a le droit de se faire transporter aux termes d'un ABC, et
- b) qui, au moins 30 jours avant la date de départ du vol d'ABC, à l'aller, a payé à l'affréteur le plein prix par place annoncé par ce dernier pour cet ABC.

...

Nombre de places à louer

43.12 Il est interdit à un transporteur aérien d'exécuter un vol d'ABC sauf si la capacité entière de l'aéronef est affrétée et si

chaque affréteur a loué au moins quarante places à bord de l'aéronef.

...

Transporteurs aériens chargés d'exécuter le vol d'aller d'un ABC

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,

- a) notifier au Comité, par écrit, l'opération projetée;
 - b) fournir au Comité un exemplaire signé du contrat qui doit comporter l'engagement pris par le transporteur aérien et par l'affréteur de se conformer aux dispositions de la présente division;
- ...
- 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:
 - i) le nom, l'adresse, la nationalité et le genre d'entreprise de l'affréteur,
 - ii) s'il s'agit d'une compagnie, le nom, l'adresse et la nationalité de chacun de ses administrateurs,
 - iii) un résumé de l'expérience des affaires que possède l'affréteur dans le domaine des transports, précisant, s'il y a lieu, les organisations de voyage dont il fait partie, et
 - iv) des preuves de solvabilité de l'affréteur, soit
 - A) des comptes vérifiés y compris le rapport de 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),
 - B) une lettre par laquelle le banquier de l'affréteur énonce la forme et la marge de crédit ouvert au nom de ce dernier,
 - C) la description des mesures prises par l'affréteur pour assurer la sécurité des sommes qui lui seront versées pour les voyages d'ABC pendant qu'il les aura en sa possession, et
 - D) tous autres renseignements que le Comité peut exiger, à l'occasion; et
 - e) en plus de satisfaire aux exigences de l'alinéa d), convaincre le Comité
 - i) de la solvabilité de l'affréteur,
 - ii) de l'expérience des affaires que possède l'affréteur dans le domaine des transports,
 - iii) de l'utilité des mesures dont il est fait mention dans la disposition d) (iv) C), et
 - iv) de l'aptitude de l'affréteur à assurer la bonne exécution du contrat.
- ...

Interdiction visant le paiement de commissions, etc.; et la publicié
pour les ABC

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.

...

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, une 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.

...

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.

(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.»

Il est bon de souligner qu'en plus de ces règlements sur l'ABC il existe les règlements de l'IATA sur l'ABC qui lient Air Canada comme membre volontaire de cette association. Toutefois, comme discuté plus haut, les règlements de l'IATA n'entrent pas dans le cadre de cette Enquête.

Selon les preuves, Venturex affrète les aéronefs d'Air Canada. L'entente d'affrètement et les tarifs d'Air Canada doivent, pour chaque cas, être inscrits auprès de la CCT. Venturex vend au public en général, par l'entremise d'agents de voyage, les places affrétées. Lorsque les ventes sont insuffisantes pour remplir l'aéronef à un niveau prédéterminé par Venturex et que des vols alternatifs ne peuvent être substitués, les passagers sont transférés sur des vols réguliers d'Air Canada dont les départs et les arrivées sont approximativement ceux du service ABC annulé.

Il est assez fréquent dans l'industrie aérienne qu'une filiale soit utilisée pour fournir le service ABC au public voyageur, puisque les règlements interdisent à tout transporteur aérien d'exploiter lui-même une entreprise d'affrètement. L'on savait chez Air Canada, au moment de faire constituer Venturex, que les règlements ne permettraient pas à une filiale directe d'être

utilisée pour ce service ABC, mais on était convenu que l'on pouvait faire appel à une compagnie sœur, c'est-à-dire une filiale des Chemins de fer nationaux.

L'affrètement dit ABC a comme autre particularité d'exiger que lorsque Air Canada conclut une entente d'affrètement avec Venturex, le prix d'affrètement doit être celui qui est établi dans le tarif déposé auprès de la CCT. Une fois ce tarif déposé, Air Canada ne peut octroyer d'affrètement d'aéronefs disponibles à un prix inférieur au tarif établi. L'enquête a démontré qu'une fois que la demande d'affrètement d'un aéronef d'Air Canada était présentée, son succès dépendait non pas du prix, lequel était fixé par le tarif, mais de la disponibilité à ce moment-là du type d'aéronef que demandait l'affréteur.

La preuve indique que le tarif d'affrètement exigé de Venturex par Air Canada empêchait Venturex de vendre ses places à un prix compétitif si elle acquittait d'abord ses dépenses d'exploitation.

Les pertes importantes de Venturex pour les années 1973 et 1974 ont entraîné de graves problèmes de comptabilité chez Air Canada puisque ces pertes ne pouvaient être transférées facilement à Air Canada sans qu'on aille à l'encontre des règlements sur les transporteurs aériens.

Les restrictions imposées aux lignes aériennes par les règlements sur l'ABC, qui nuisent à ce que nous pourrions appeler les pratiques efficaces courantes dans les affaires, sont comme suit:

1. En vertu des règlements sur l'ABC, la ligne aérienne ne peut agir à titre d'agent des ventes pour les places que contient l'aéronef nolisé. Air Canada a accepté, dans une lettre adressée au CCT en date du 15 novembre 1973, de ne pas agir à ce titre au nom de Venturex.

2. Les règlements n'empêchent pas formellement qu'une filiale qui appartient entièrement à une compagnie aérienne lui serve d'affréteur pour l'ABC mais l'autorité réglementante, dans sa correspondance avec Air Canada, semble indigner qu'une telle pratique serait défendue. Il existe une confusion dans la correspondance entre la compagnie aérienne et l'autorité quant à savoir si c'est l'utilisation de la filiale qui est défendue, ou si c'est plutôt la cession à un affréteur d'une capacité telle que la compagnie aérienne cesse d'être un transporteur public. A tout événement, il existe ailleurs au Canada, dans l'industrie de l'ABC, des filiales en propriété exclusive.

3. L'interdiction pour un transporteur aérien de payer une commission ou tout autre bénéfice à l'affréteur empêche de transférer au compte de la société mère, par la comptabilité habituelle, les pertes de la filiale.

Pour Venturex donc, au cours des années 1973 et 1974, l'ABC a entraîné les pertes commerciales substantielles que voici:

a)

1973—\$552 000 (y compris la somme de \$374 000 représentant le coût de l'inconvénient au passager).

b)

1974—\$730 000 (y compris la somme de \$257 000 représentant le coût de l'inconvénient au passager).

«Le coût de l'inconvénient au passager» peut être défini comme le coût pour l'affréteur du transfert d'un passager d'un vol nolisé à un vol régulier et représente la différence entre le tarif ABC du passager et le tarif du vol régulier.

Différentes pratiques furent étudiées et partiellement invoquées pour transférer les pertes des comptes de Venturex à ceux d'Air Canada (nous en discuterons plus loin dans ce chapitre). Ce transfert est nécessaire pour établir la position financière véritable de l'exploitation d'Air Canada aux fins des rapports aux actionnaires et au gouvernement, et publier de façon exacte les comptes publics de la Société d'État. Les comptes de Venturex comme tels ne peuvent être consolidés avec les comptes d'Air Canada puisque Venturex n'est pas une filiale d'Air Canada; d'où la pratique des facturations et transferts entre sociétés.

Le tableau financier de l'affrètement sur ABC, lorsqu'on le considère du point de vue de l'activité totale de Venturex et d'Air Canada, est fort embrouillé. Le président du conseil a témoigné que le commerce d'ABC chez Venturex a représenté pour Air Canada \$4 000 000 en 1974, sur un revenu total d'affrètement de 23.9 millions. Les pertes de Venturex pour l'ABC en 1974 ont été d'environ \$730 000. Nous n'avons aucune preuve indiquant que nonobstant le tarif d'affrètement facturé par Air Canada à Venturex, Air Canada ait fait de son côté un profit, mais nous supposons que tel a été le cas. Ce qui est plus important encore, il n'y a aucune preuve pouvant indiquer que la situation consolidée du groupe Air Canada dans les affaires d'ABC de Venturex ait été profitable. Ceci est un autre résultat de la dichotomie qu'a entraînée la création d'une comptabilité indépendante chez Venturex sans prévoir d'éventuels transferts annuels des pertes à Air Canada, et qu'a créée l'atmosphère artificielle qu'ont instaurée les règlements de la CCT suivant lesquels Air Canada doit opérer.

La comptabilité proposée pour Venturex est discutée plus bas de même que la comptabilité relative à l'ABC chez Air Canada.

b) *Canaplan*

Air Canada était intéressée à établir certains services de réception au sol et, à cette fin, elle a fait des analyses du marché en 1972 et début 1973. Lindsay, au cours de son témoignage devant la Commission, a admis que dans la dernière partie de 1973, la Division du Marketing chez Air Canada a jugé l'enquête précédente inadéquate, et qu'au lieu de faire une enquête plus poussée en faisant appel au personnel d'Air Canada la Division a demandé à Venturex de sonder le marché sur le programme, pour le compte d'Air Canada. Selon Lindsay, cette enquête fut menée au moyen d'un service de réception au sol. Lindsay et Ménard au nom de Venturex et d'Air Canada respectivement ont conclu une entente verbale en septembre 1973. Une entente réciproque fut conclue également entre CN France, une filiale des Chemins de fer nationaux qui exploite un service de réception au sol en Europe, et Venturex, qui devait rendre des services de même nature au Canada.

Lindsay a de plus témoigné qu'au moment de ces arrangements préliminaires, aucun prix n'avait été fixé par Venturex avec Air Canada pour cette

«enquête». C'est seulement au cours de la dernière partie de 1973 qu'on a convenu que le coût du sondage serait d'environ \$150 000.

Pour des raisons qui n'ont jamais été entièrement clarifiées devant la Commission ou comprises par celle-ci, Lindsay à titre de Directeur de l'Exploitation de Venturex s'est fait fort, au cours de son témoignage, d'établir, du mieux qu'il pouvait, que le prix que devait payer Air Canada pour le sondage du marché ou de la réception au sol n'était d'aucune façon un moyen d'injecter des fonds chez Venturex mais procédait d'une entreprise indépendante que devait mener à sa façon Venturex sur une base profitable.

Lindsay en avait dit autant le 17 juillet 1974, dans une lettre qu'il avait adressée au Directeur des services comptables d'alors à Air Canada:

«... Air Canada avait le choix de garder cette enquête chez elle. Dans ce cas, on aurait pris les fonds au budget du Marketing de M. Ménard. Au lieu de ça, M. Ménard a choisi de fournir les fonds à Venturex, étant entendu de part et d'autre que Venturex ferait l'épreuve du concept pour une somme de \$150 000. Cette somme est très certainement raisonnable et je crois qu'elle a été tirée du budget de M. Ménard.»

Dans une note de service rédigée en juin 1974 par M. Kelly, Directeur des services comptables chez Venturex, le coût des enquêtes ou sondages de marché pour Air Canada est estimé à \$143 000.

A tout événement, l'enquête semble avoir débuté au cours de 1973 pour se poursuivre, sur une base continue, depuis ce temps. Certains rapports provisoires quant aux opérations du Service de réception au sol furent montrés au personnel de la Commission, et selon Lindsay ils furent également présentés à Ménard en même temps que des comptes rendus oraux. Mais il n'y a jamais eu de rapport écrit final sur les résultats du sondage.

De manière à mettre en marché le service de réception au sol, Venturex a décidé d'acquérir Touram Group Services Inc. qui avait de l'expérience dans ce domaine. Lindsay, au cours de son témoignage, a admis qu'en fait Venturex devait acquérir la compagnie Touram afin d'obtenir les services de ses principaux employés. La conduite des négociations, la préparation des ententes et la conclusion du marché furent menées du point de vue juridique par un membre du Service du Contentieux du CN. Cette acquisition fut approuvée par le Conseil d'administration de Venturex le 2 juillet 1974 à la condition que «... l'acquisition de Touram n'expose pas Venturex au-delà de \$50 000, ledit montant comprenant la contrepartie, le passif et les réclamations futures découlant de poursuites judiciaires ou d'autres choses». Lorsque fut conclu le marché le 20 septembre 1974, certains calculs ou ajustements, selon la preuve, se fondaient sur une date effective de fermeture qui était le 1^{er} mars 1974, jour où avait commencé l'année financière en cours chez Touram. Toutefois, les mouvements d'argent à la clôture, ainsi que les responsabilités assumées à cette date-là, peuvent se résumer comme suit:

Coût des actions.....		\$ 50
Avances:		
Règlement de la dette Bellon.....	\$ 5 000	
Autres	48 164	
	—————	\$53 164
		—————
Total:		\$53 214
		=====

Des \$48 164 titrés comme «autres» avances un montant d'environ \$36 000 fut utilisé pour régler le passif accumulé de Touram au 1^{er} mars 1974. Les \$12 000 restants représentent les fonds couvrant les dépenses d'exploitation de Touram pour la période du 1^{er} mars au 20 septembre 1974.

Si la somme de \$12 000 représentant les responsabilités ou les pertes encourues par Touram entre le 1^{er} mars et la date de fermeture du 20 septembre 1974 est déduite, alors d'un certain point de vue le coût d'acquisition a été d'environ \$41 000. Il est bon de souligner qu'une condition de la clôture du marché était que Touram signe un contrat de service auprès de Venturex. Dans son analyse en date du 22 juillet 1974, la Direction des finances chez Air Canada indiquait que le bénéfice net de l'acquisition de Touram pour Venturex, au cours de la période de 1974 à 1976, serait d'au plus \$8 000 et que l'acquisition pourrait même avoir pour effet d'accroître les pertes de Venturex. D'autre part, l'évaluation préliminaire effectuée par Venturex quant à l'exploitation Touram indiquait que l'acquisition de Touram aurait pour effet de hausser d'environ \$84 000 les possibilités de profit de Venturex au cours de la même période de temps. Même si au départ les deux évaluations indiquaient un profit, le relevé total, quant à la compagnie Touram, indique une perte nette de \$23 739 pour la période du 1^{er} mars au 31 décembre 1974.

Le marché Touram et les opérations de la Division Canaplan nous fournissent un autre moyen d'examiner la suffisance ou non-suffisance des contrôles financiers chez Air Canada.

Le 20 septembre 1974, Venturex fit parvenir à Air Canada une première facture de l'ordre de \$108 750 «pour services rendus du 1^{er} octobre 1973 au 30 septembre 1974 en conduisant une étude de marché portant sur la demande et la rentabilité de services de réception au sol».

Le 1^{er} décembre 1974, une deuxième facture au montant de \$36 250 fut présentée pour la période du 1^{er} octobre au 31 décembre 1974, ce qui faisait au total de \$145 000 dont une partie, bien sûr, avait été facturée à l'avance.

En réponse à ces factures, la Division de la comptabilité de la Direction des finances à Winnipeg a demandé à Garratt, Contrôleur financier de la Direction du Marketing, de fournir une autorisation de dépense. À son tour, Garratt demanda à Sheehan, Directeur des services comptables chez Air

Canada, une renonciation à cette exigence. Dans une lettre du 16 décembre 1974, Sheehan a insisté sur la nécessité de produire une autorisation de dépense. Celle-ci fut émise le 18 décembre 1974 et signée par Pratte et Ménard. Sur l'endroit de l'autorisation de dépense, on retrouve la phrase suivante: «sur la foi d'une étude produite par Air Canada en 1973 et révélant que la demande et la rentabilité d'une étude de réception au sol a été insuffisamment vérifiée sur le marché, Venturex Limitée fut choisie pour sonder le marché au nom d'Air Canada».

Il faut se rappeler qu'à l'époque où Sheehan a reçu la demande de renonciation à l'autorisation de dépense, et certainement à l'époque où l'autorisation de dépense a été préparée et acheminée depuis le Marketing jusqu'au Président du conseil, et transmise à Winnipeg, les autorisations de dépense McGregor avaient déjà attiré l'attention et fait l'objet d'un examen quelconque au département des finances. Bien que la signature de cette autorisation de dépense par le Président du conseil ait initialement empêché que la Direction des Finances puisse l'examiner pour faire des observations comme prévu aux règlements régissant les autorisations de dépense, l'autorisation fut néanmoins soumise à une analyse financière et commentée, comme nous le verrons au chapitre 6, avec les autorisations de dépense McGregor. Il est à présumer que cette façon d'autoriser les dépenses en vue d'équilibrer les comptes avec Venturex, prenait une signification plus grande dans la comptabilité de Venturex vu la façon dont cette dernière pouvait être touchée par les règlements de la CCT concernant la réception par des organismes de vols nolisés d'avantages provenant de compagnies aériennes.

D'autre part, la question pourrait être considérée comme hautement significative d'un autre point de vue. L'acquisition de Touram et l'amorce d'une initiative Canaplan représentaient une acquisition doublée d'une entreprise nouvelle par Air Canada. La procédure relative aux acquisitions chez Air Canada à ce moment-là, ne fut pas respectée dans le cas de Touram. Au contraire, nous avons ici la situation inhabituelle d'une acquisition qui est faite hors du cadre de la Loi constituant Air Canada, et non pas par l'intermédiaire d'une filiale de l'article 18, mais grâce à l'intervention d'une filiale du CN. La preuve démontre même que la transaction fut négociée par un avocat du Service du Contentieux du CN. Ni l'entente, écrite ou orale, visant l'acquisition des actions de Touram, ni le projet Canaplan à titre de nouvelle initiative, ne furent soumises au Conseil de direction ou au Conseil d'administration d'Air Canada. Le Président du conseil d'administration, au cours de son témoignage, a admis qu'il n'a été mis au courant de l'acquisition de Touram qu'une fois les auditions de cette Enquête commencées, et que l'acquisition des actions violait les règlements sur l'acquisition en vigueur à ce moment-là chez Air Canada.

Ici encore, on n'a signalé à la Commission aucune étude ou opinion juridique disant que l'initiative Canaplan n'aurait pu être amorcée par Air

Canada directement et dans le cadre de l'article 13 de la Loi constituant Air Canada; on n'a pas non plus signalé à la Commission une étude ou opinion quelconque indiquant qu'une filiale de l'article 18 était disponible à l'époque pour entreprendre une telle initiative. Ces deux voies auraient bien sûr, exigé que le Conseil d'administration d'Air Canada approuve les deux aspects de cette initiative tandis que l'utilisation de Venturex, comme nous l'avons déjà vu, empêchait toute semblable approbation et semble n'avoir exigé seulement que l'approbation du Conseil d'administration de Venturex, obtenue le 12 mai 1974. Comme déjà mentionné, celle-là même ne fut obtenue qu'à partir d'une documentation plutôt pauvre que lui avait soumise la direction de Venturex.

Dans la preuve, nul contrat d'achat, nulle mesure de clôture, nul rapport d'avocat suite à la conclusion définitive du marché, n'indique les précautions prises pour vérifier les ramifications de l'acquisition de Touram.

Solutions comptables au déficit de Venturex Limitée

Comme nous l'avons déjà vu, Venturex a subi des pertes relatives à l'ABC au cours des années 1973 et 1974, et au cours de l'année 1974 a subi des dépenses ou des pertes, dépendant du point de vue selon lequel on choisit de voir l'opération, dans l'établissement de l'entreprise Canaplan, y compris l'acquisition de Touram. À la fin de 1974, le déficit cumulé de Venturex était d'environ \$1 200 000.

De la façon énoncée plus haut, une somme de \$145 000 avait été transférée par un ajustement de compte entre compagnies en vertu de l'autorisation de dépense émise au même montant et se rapportant à l'entreprise Canaplan. Il restait encore un déficit très important.

Le Comité consultatif du Conseil d'administration d'Air Canada sur les filiales et les participations a revu toute cette question le 5 mars 1975, et a étudié six méthodes différentes de liquider le déficit de Venturex. Ces solutions vont d'une entente de service par laquelle Air Canada paierait à Venturex «une rétribution d'aide technique ou rétribution administrative relativement au commerce d'ABC de Venturex durant les années 1973 et 1974», à une liquidation volontaire de Venturex. Le Comité a estimé que la procédure la plus appropriée était une entente en vertu de laquelle Air Canada assurerait des arrangements financiers à Venturex «pour couvrir les dépenses de lancement de Venturex ainsi que le coût d'établissement de produits de marque comme «Econair» et «Canaplan»; et qu'Air Canada et Venturex feraient bien de «conclure une entente de service en vertu de laquelle Venturex facturerait Air Canada pour certains services administratifs relatifs à son affaire d'ABC». Le Comité estimait que ces ententes se refléteraient dans les états financiers de Venturex pour 1974 de la manière suivante:

Services techniques et administratifs	\$ 584 000
Aide financière (frais de lancement, promotion, dépenses de sondage du marché, etc.).....	550 000
	<hr/>
	\$1 134 000
	<hr/> <hr/>

Il est intéressant de noter que dans la documentation relative à ces questions présentée au Comité et par la suite au Conseil d'administration, il n'existe aucune mention du \$145 000 payé par Air Canada à Venturex pour les «dépenses de sondage du marché», qui ont fait l'objet d'un remboursement supplémentaire suivant la procédure recommandée.

En tout état de cause, le Conseil d'administration, à sa réunion du 25 mars 1975, a approuvé cette proposition; voici un extrait du procès-verbal:

«Approbation fut donnée aux recommandations du Comité consultatif sur les filiales et participations:

Qu'Air Canada reste dans le commerce de l'affrètement et emploie Venturex Limitée comme son seul service de commercialisation pour les vols nolisés de l'ABC.

Que des mesures soient prises pour améliorer les comptes financiers de Venturex Limitée et que des méthodes soient adoptées pour assurer que les opérations ABC de Venturex deviennent viables;

Que de manière plus précise, Air Canada et Venturex concluent une entente de service en vertu de laquelle Venturex facturera Air Canada pour certains services administratifs reliés à son affaire d'ABC;

Qu'Air Canada fournisse de l'aide financière à Venturex afin de couvrir les dépenses de lagement de Venturex, le coût d'établissement de produits de marque comme «Econair» et «Canaplan», et tout autre revenu incident qui peut être approprié compte tenu de la fonction de Venturex et du rapport existant entre les deux compagnies; et

Qu'Air Canada et Venturex étudient des moyens d'ajuster les prix d'affrètement et de détail d'«Econair» de manière à fournir à Venturex une marge commerciale plus appropriée.

Il fut noté que les recommandations précitées avaient fait l'objet de discussions avec les vérificateurs d'Air Canada et de Venturex Limitée, et que les ajustements spécifiques suivants seraient reflétés dans les états financiers de Venturex pour l'année 1974:

Services administratifs et techniques	\$ 584 000
Aide financière (frais de lancement, promotion, dépenses de sondage du marché, etc.) ..	550 000
	<hr/>
	\$1 134 000
	<hr/> <hr/>

Il fut noté aussi qu'il existait un besoin que les Conseils des filiales et compagnies associées agissent indépendamment de la société mère et que cela devenait difficile quand les fonctionnaires de la société mère agissent à titre d'administrateurs des filiales et compagnies associées; que cela était une des questions que le Comité consultatif avait l'intention d'aborder à compter de sa prochaine réunion; et que des recommandations initiales portant sur l'organisation, la gestion et le contrôle des filiales et compagnies associées avaient été présentées au cours de la dernière réunion.»

Par la suite, le 11 avril 1975, on prépara pour Venturex Limitée et sa filiale en propriété exclusive des états financiers dans lesquels Venturex, au lieu de montrer une perte annuelle de quelque \$500 000, montre un profit de \$434 168, laissant au bilan un déficit de \$85 542 seulement au lieu d'un déficit d'environ \$1 200 000 qu'avaient montré les projets antérieurs. Si on a atteint ce résultat, c'est qu'on a utilisé les chiffres tirés des calculs soumis au conseil, tels que cités dans l'extrait du procès-verbal ci-dessus, soit \$550 000 et \$584 000 respectivement, en imputant le premier à une réduction de dépenses et en incluant le dernier à titre d'article extraordinaire relatif à des «activités de service et de département imputées à une compagnie affiliée, et des frais de lancement recouverts d'icelle». Ainsi, en définitive, un chiffre de dépenses de \$1 134 000 fut transféré de Venturex à Air Canada. Ces états financiers n'avaient pas, au moment des auditions de cette Enquête, fait l'objet d'une certification des vérificateurs et n'avaient pas été approuvés par le Conseil d'administration de Venturex.

La comptabilité relative à ces méthodes pour l'élimination du déficit de Venturex dans les états financiers de 1974 d'Air Canada, repose sur une base quelque peu différente. Les comptes d'Air Canada reflètent une dépense pour les billets d'environ \$1 134 000 pour l'année 1974, qui a été imputée au compte inter-compagnie qu'elle a avec Venturex, et qui obligerait Venturex à prendre en revenu un égal montant.

Dans les états financiers de 1974 publiés par la compagnie conformément à la Loi constituant Air Canada, les vérificateurs ne font pas dans leur rapport sur ces comptes mention de l'opération ou ajustement des comptes d'Air Canada et Venturex Limitée qui s'élève à \$1 134 000. La preuve expose que «la dépense opérationnelle générale et administrative» a été augmentée d'un montant net qui entraîne le résultat ci-dessus.

Contrôle financier et comptabilité générale chez Venturex

Dans une note de service en date du 20 juin 1973 préparée à titre d'administrateur d'Econair par M. J. W. R. Drummond, qui relevait néanmoins à ce moment-là du président d'Air Canada, on retrouve certains commentaires très significatifs: «Econair fut conçue à la hâte, est née dans l'adversité et fut élevée dans l'incertitude. Son appellation même n'inspire pas, et elle a beaucoup des aspects d'un enfant non voulu». L'auteur continue en

soulignant que la compagnie fut constituée à titre de filiale du CN «suivant l'avis d'un conseiller juridique». Même à la date de cette note de service en juin 1973, les directeurs de Venturex étaient en mesure d'observer que «les affaires entreprises par Econair jusqu'à ce moment-ci n'entraîneront probablement pas de profits . . . la perte pour la présente année financière est d'environ \$450 000.»

Dans la réorganisation de la compagnie recommandée dans la note de service, on propose un Conseil de direction qui devait inclure un membre du Conseil de direction d'Air Canada. On propose aussi que la compagnie soit comptable des résultats financiers et qu'elle insère dans sa planification financière des dispositions prévoyant le «règlement des pertes relatives aux billets subies par Econair dans son affaire d'ABC». Cette recommandation faisait suite à un commentaire selon lequel la comptabilité est assurée par Air Canada, «mais jusqu'à présent il n'y a eu aucune entente entre les deux compagnies quant à la communication des résultats financiers». La note de service conclut ainsi sur les utilisations possibles du véhicule Venturex: «il est clair qu'il y a eu partout des vues opposées quant au rôle d'Econair». La note de service propose alors que la compagnie diversifie ses efforts et fasse son entrée dans l'activité commerciale de prestation de services de réception au sol avec l'espoir que des profits en découleront pour le groupe Air Canada.

L'inquiétude de la direction d'Air Canada quant au statut incertain et à la procédure comptable financière de la compagnie affiliée Venturex ressort d'une note de service que Sheehan, directeur des services comptables de la compagnie aérienne, a adressée à Fournier, secrétaire de la compagnie aérienne, le 17 juin 1974; cette note dit:

«Nous estimons que les politiques de contrôle des filiales devraient renfermer les points suivants:

A. Pour les filiales qu'Air Canada possède à 100 p. cent, soit directement soit indirectement:

- (1) Les administrateurs et les employés devraient avoir les mêmes obligations, responsabilités, et obligations comptables que celles qu'ils auraient à un même niveau de responsabilité chez Air Canada, c'est-à-dire qu'ils devraient agir comme si la compagnie était en réalité un prolongement d'une direction d'Air Canada et en aucun cas un individu devrait-il avoir plus de pouvoirs qu'il n'en aurait dans un poste semblable chez Air Canada.
- (2) Les règlements de la filiale devraient se tracer sur ceux d'Air Canada.
- (3) Les ensembles de contrôle financier, fussent-ils des contrôles sur des mouvements de trésorerie, des procédures relatives aux personnes, des services comptables, des obligations fiscales, etc. devraient être assujettis aux sanctions approuvées établies par la Direction des finances. Lorsque cela est impossible, comme dans le cas d'Airtransit, nous recommandons que la Direction des finances ait le même degré de responsabilité que si elle accomplissait en fait ces fonctions.
- (4) Les rapports financiers au Conseil d'administration d'Air Canada, devraient être faits à tous les trimestres. Idéalement il serait bon que des rapports arrivent chez Air

Canada chaque mois mais au moins à tous les trimestres et les résultats afférents aux salaires devraient être présentés au Conseil d'administration d'Air Canada à chaque trimestre au moins.

(5) Les budgets devraient être préparés annuellement et être soumis de la façon prévue par la Direction des finances avant le début de chaque année fiscale.

B. Pour les filiales qu'Air Canada ne possède pas à 100 p. cent ou pour les compagnies dans lesquelles Air Canada a de gros investissements:

(1) Air Canada devrait avoir une représentation assez forte de la Direction des finances au Conseil d'administration.

(2) Si possible, la Direction des finances devrait s'assurer que les contrôles internes des mouvements de trésorerie, des biens de propriété, etc. sont acceptables pour Air Canada.»

Cochrane, vice-président des finances, a admis au cours de l'Enquête que les points (1) et (3) avaient été mis en application, que le point (4) serait mis en application au cours des deuxième et troisième trimestres de 1975 et que le point (5) serait mis en application en 1975. Rien n'indique que les points (1) et (2) aient été mis en application. On n'a fourni à la Commission aucune preuve en réponse à une lettre adressée à Air Canada le 15 juillet quant à la façon dont la lettre de Sheehan citée ci-dessus avaient été effectivement mise en application chez Venturex. Ceci n'est pas une critique de la Direction des finances d'Air Canada ou du secrétaire de la compagnie, mais simplement une illustration de la difficulté que la hiérarchie de gestion d'Air Canada a rencontrée en tentant de trouver la place que devait avoir Venturex quant au contrôle financier, comptable et politique, tant prospectif que rétrospectif.

Il peut être révélateur que Lindsay, contrairement aux autres membres de l'administration centrale d'Air Canada à son niveau, ne rassemble pas de dossier de lecture à transmettre à quelque supérieur ou surveillant et que personne n'en ait jamais exigé. Au chapitre 6, nous traitons assez longuement du dossier de lecture de J. J. Smith et de la surveillance que ce dossier permet aux supérieurs de ce dernier d'exercer.

Conclusions—Venturex

Le rôle d'une filiale au sein d'Air Canada est au mieux mal défini et au pire n'a jamais fait l'objet d'une attention particulière. A certains moments au cours de leurs témoignages, des témoins d'Air Canada ont affirmé énergiquement que Venturex n'est qu'une division de la compagnie. A d'autres moments, certains ont affirmé avec une égale énergie que Venturex est une entité indépendante dont la vertu ou l'efficacité varient en proportion directe de son éloignement d'Air Canada. Des tenants de ce dernier point de vue ont prétendu que l'immunité de Venturex vis-à-vis des règlements relatifs à l'autorisation des dépenses, des contrôles réglementaires d'Air Canada et de l'exigence d'approbation du Conseil d'administration d'Air Canada pour les acquisitions, les nouvelles entreprises, etc. étaient non seulement justifiables mais nécessaires. La Commission n'est pas d'accord et le Président du Conseil d'administration ne l'était pas non plus au cours de son témoignage.

Lorsque Venturex fut conçue à l'origine, il est clair, d'après les témoignages fournis par le Président d'administration et d'autres personnes, qu'elle devait être utilisée pour l'ABC et relevait donc du pouvoir de surveillance de la CCT. L'addition de nouvelles initiatives commerciales à l'entreprise de Venturex a compliqué la comptabilité de Venturex relativement à ces autres entreprises. Quelles que soient les autres conclusions que nous pourrions tirer quant au commerce de réception au sol, qui fera l'objet de commentaires plus loin, il est clair que la solution comptable adoptée quant aux pertes subies par suite de ce commerce était conçue pour éviter les règlements de la CCT qui empêchent l'octroi d'un avantage quelconque à un affrèteur par une compagnie aérienne.

I. *Lien avec Air Canada*

La constitution et le rôle du Conseil d'administration d'une filiale surgit pour examen dans le contexte Venturex. S'il fallait classer Venturex comme compagnie indépendante pour l'accréditation à titre d'affrèteur aux fins de la CCT, alors le conseil d'administration de Venturex doit fonctionner indépendamment de celui d'Air Canada et la compagnie doit être envisagée comme une entité indépendante, *de facto* aussi bien que *de jure*. Les règlements de la CCT n'exigent nulle part une telle indépendance; en fait, les règlements n'empêchent pas une utilisation d'une filiale directe par un transporteur aérien à titre d'affrèteur pour le travail ABC et il existe des preuves établissant que certains transporteurs aériens ont déjà utilisé ainsi des filiales qu'elles possédaient entièrement. En fait, si l'on appliquait de manière rigoureuse la doctrine de l'indépendance, la filiale deviendrait à brève ou à longue échéance en conflit avec les lignes de conduite de la compagnie aérienne dans les domaines de la finance, de la comptabilité, du personnel, des services, etc.

Le concept Venturex, à notre avis, ne fut pas bien approfondi après la phase initiale lorsqu'on perçut qu'on en avait besoin à des fins d'affrètement. Il existe au moins un doute sérieux quant à la nécessité d'une filiale du CN pour l'affrètement ou pour le commerce Canaplan. Il ne semble pas y avoir eu d'efforts sérieux pour vérifier s'il aurait été possible de constituer une filiale en vertu de l'article 18 de la Loi constituant Air Canada. Cette méthode aurait pu éviter les problèmes de regroupement, de contrôle, d'acquisition d'autres compagnies, notamment Touram, et les nombreuses incertitudes soulevées en raison du rapport de compagnies sœurs existant entre Air Canada et Venturex. Pour les gestionnaires d'Air Canada, le désavantage est bien sûr le délai exigé par l'article 18, vu l'obligation d'obtenir un décret du gouverneur en conseil pour constituer une telle filiale, et le fait aussi qu'il aurait fallu mettre l'Administration gouvernementale au courant de la nature de la nouvelle entreprise. D'autre part, le Parlement a pu fort bien vouloir que la compagnie aérienne fasse l'acquisition de filiales au moyen de requêtes présentées à l'Administration gouvernementale, sauf pour la situation limitée que prévoit l'article 13 (1) (e) de la Loi constituant Air Canada, relatif à l'achat d'actions de compagnies aériennes. Cette observation nous mène aux confins du mandat de la Commission, restreint qu'il est aux questions découlant de systèmes de

contrôle financier. Nous faisons néanmoins cette observation pour souligner les difficultés que représente tant pour la compagnie aérienne que pour l'Administration gouvernementale le fait de travailler en 1970 avec une loi qui date des années 30.

II. *Conseil d'administration de Venturex*

Le Conseil d'administration étant composé d'employés d'Air Canada (à l'exception d'un employé du CN) il est au sens ordinaire du terme, un organisme contrôlé par la direction. Le Conseil de Venturex ne peut, par définition, considérer librement les propositions de la direction. De plus, la détection par le Conseil d'une irrégularité de gestion, revient simplement à alerter celui qui est en faute. En outre, les administrateurs voient leurs devoirs d'employés d'Air Canada entrer en conflit avec leurs devoirs d'administrateurs de Venturex si cette dernière doit, en fait, fonctionner comme société totalement indépendante et distincte.

Enfin, quel que soit le rôle de Venturex, division ou organisme indépendant, la direction présente des renseignements inadéquats au Conseil d'administration lorsque ce dernier est appelé à se pencher sur des décisions de grande importance. Ce problème ressort du dossier qui est devant cette Commission tant pour Touram-Canaplan que dans le cas du marché de la Barbade.

Encore une fois, en admettant que la structure actuelle et le mode d'opération de Venturex procèdent d'une nécessité d'ordre juridique et pratique (ce que la Commission n'admet pas), l'efficacité de la structure actuelle du Conseil soulève de très sérieuses questions. Celui-ci ne s'est pas réuni depuis une année environ. Il appert que le Directeur de l'exploitation relève du Président de la compagnie même s'il n'existe rien au sujet de documents ou de procès-verbaux de rencontres intervenues entre ces deux personnes. Si le Conseil a une fonction importante au sein de la compagnie, alors cette fonction n'est pas remplie à l'heure actuelle. L'absence de réunions du Conseil pour une telle période de temps nuit certainement à la discipline des affaires et aux systèmes de contrôle de la compagnie.

III. *Communications avec Air Canada*

A la base l'incertitude qui entoure le lien entre Venturex et Air Canada, et entre le Conseil d'administration de Venturex et celui d'Air Canada, il y a la question de la communication des rapports de Venturex à Air Canada.

Tout d'abord, Venturex ne soumet aucun rapport mensuel ou trimestriel écrit au Conseil d'administration d'Air Canada. Deuxièmement, on n'a pas précisé au point d'atteindre une certaine efficacité opérationnelle à qui devaient être présentés les rapports. Au cours de la première année d'existence de Venturex, le directeur de l'exploitation de Venturex fit rapport au Secrétaire de cette dernière, Vaughan, qui n'était pas un des administrateurs. Au cours de la seconde année d'existence, le Directeur de l'exploitation semble avoir utilisé ce mode de communication, de même qu'avoir eu des comptes à

rendre devant le Président de Venturex, Ménard. Le départ de Ménard et l'accession de Vaughan à la présidence de Venturex ont peut-être résolu en partie le problème au cours de la troisième année. Ceci laisse toutefois de la question à savoir si la filiale devrait répondre devant le président de la compagnie aérienne, qui n'est pas Chef d'une Direction opérationnelle, ou si le Directeur de l'exploitation de Venturex devrait répondre devant une des directions de soutien de la compagnie aérienne, par exemple le Marketing. Ceci soulève une nouvelle question à savoir si la filiale est, en fait, équivalente à une autre direction de la compagnie aérienne ou si elle n'est qu'un hybride composé de certaines directions de soutien et de certaines directions opérationnelles d'Air Canada. Tout ça se rapporte à la question du contrôle financier de Venturex et de ses opérations commerciales au moyen de contrôles corporatifs directs, de procédures corporatives, d'une surveillance financière et comptable par la Direction des finances, et de comptes à rendre aux organismes de soutien et organismes opérationnels d'Air Canada.

IV. (A) *Pouvoirs du Directeur de l'exploitation*

Le Conseil d'administration de Venturex, suivant une résolution adoptée conformément à l'article 28 du règlement 1, a autorisé le Directeur de l'exploitation à signer des contrats au nom de la compagnie, sauf que les contrats conclus avec des personnes autres qu'Air Canada devaient être signés aussi par le secrétaire ou le secrétaire adjoint, ou le trésorier ou le trésorier adjoint de la compagnie. Ce n'est que lorsque la contrepartie dépasse \$150 000 que le contrat ou document doit être approuvé par le Conseil d'administration de Venturex. Il est clair que Lindsay, à titre de Directeur de l'exploitation de Venturex, possède le même pouvoir de signature que le Président du Conseil d'Air Canada. Il est bon de se le rappeler lorsque l'on songe que Venturex ne possède pas le système d'autorisations de dépense d'Air Canada. La résolution a pour effet de permettre que Lindsay et Fournier puissent, sans demander l'avis d'une autre autorité, obliger la compagnie à s'engager pour des sommes inférieures à \$150 000. Aucun contrôle financier d'application rétrospective ne peut protéger l'actif de la compagnie contre des erreurs de jugement ou irrégularités commises par des fondés de signature agissant dans les limites de leur autorisation.

L'excuse ou explication qu'Air Canada a soutenue, au moins à une des étapes de l'enquête, est que ce domaine de contrôle limité n'était pas important puisqu'Air Canada fournissait à Venturex tous les fonds nécessaires et qu'en retenant les fonds et en permettant à Venturex de devenir insolvable, l'obligation se trouvait en fait réduite à zéro. Cette façon de voir les choses n'est ni pratique ni morale et n'est certainement pas une base de contrôle financier pour une compagnie, particulièrement une compagnie qui appartient à l'État. En fait, c'est une façon de voir que le Président du conseil, dans son témoignage devant la Commission, a désavouée complètement.

On ne peut tirer cette conclusion dans ce secteur du fonctionnement de la filiale, sans noter qu'il ne semble pas exister chez Venturex de procédure

analytique formelle que pourrait suivre le Directeur de l'exploitation quand il exerce son pouvoir discrétionnaire dans les limites du plafond de \$150 000. Si compétent et bien formé que soit un dirigeant, la haute autorité d'exécution dans le domaine des affaires est traditionnellement énoncée dans un règlement interne, une étude de politique ou un décret de l'exécutif, comme le Manuel 300 d'Air Canada, et n'est pas laissée à la discrétion et à la compétence de l'individu.

(B) *Pouvoirs du Conseil d'administration*

Se rattache à la question susmentionnée, le fait que le Conseil d'administration de Venturex peut s'engager dans tout projet d'envergure sans aucune intervention de la part des gestionnaires d'Air Canada. Les employés d'Air Canada, qui constituent presque entièrement le Conseil de Venturex, peuvent donc contracter des engagements beaucoup plus grands dans leur fonction occasionnelle d'administrateur de Venturex que dans leur fonction principale de cadre supérieur d'Air Canada. Encore une fois, ce n'est pas une réponse de dire que des systèmes de contrôle rétrospectif protégeront l'actif d'Air Canada, ou qu'Air Canada est protégé de façon adéquate du fait qu'elle fournit tous les fonds à Venturex et peut simplement les retenir. Ce qui est plus fondamental, c'est le fait que la plus haute autorité de direction de la famille d'Air Canada est son conseil d'administration, mais, avec sa structure actuelle, Venturex enlève à ce secteur des opérations du groupe Air Canada la politique, direction et sécurité qu'offre le conseil d'Air Canada.

Le Conseil de Venturex est principalement formé de cadres supérieurs d'Air Canada et n'a pas de représentants du Conseil d'administration de cette dernière. Air Canada n'a pas tenté de restreindre les activités du Conseil de Venturex d'aucune façon, du moins jusqu'à novembre 1974, date où le Comité ayant trait aux filiales et participations a été créé, malgré les preuves indiquant que le gros des rapports entre Air Canada et Venturex sont des rapports de mandant à mandataire.

V. (A) *Comptabilité des pertes subies dans le commerce de l'ABC*

Les deux propositions visant la diminution du déficit de Venturex Limitée (même si l'on ne sait pas de façon certaine quelle proposition a été mise en application, vu que les rapports comptables de deux compagnies ne coïncident pas) soulèvent nécessairement une question capitale relativement au règlement sur les transporteurs aériens qui s'applique sous le régime de la Loi sur l'aéronautique, et au règlement de l'IATA, qui lui n'est pas directement du ressort de la Commission. La proposition d'Air Canada d'offrir à Venturex une indemnisation sous forme de frais de billet de \$35 pour chaque siège vendu par Venturex dans un aéronef d'Air Canada, serait semble-t-il un «bénéfice» offert par le transporteur aérien à l'affrèteur et contraire à l'article 43.31 du règlement. Les «frais de service» proposés reposent sur le même principe.

D'autre part, la pratique qu'ont adoptée Air Canada et Venturex de mettre un terme à un ABC lorsque les ventes de Venturex n'atteignaient pas un niveau prédéterminé, comporte semble-t-il deux violations. Premièrement, la pratique d'Air Canada à titre de transporteur de libérer un affrèteur d'un vol nolisé et de toutes les obligations y afférentes, serait semble-t-il une autre forme de bénéfice, particulièrement parce qu'il n'y a aucune preuve que la compagnie aérienne a offert cet avantage aux autres affrêteurs. Une telle pratique rendrait même futile le besoin d'un contrat d'affrètement si ce n'était du respect formel des règlements de la CCT qui exigent un contrat d'affrètement écrit. Deuxièmement, et ce qui est plus important encore, le fait pour un transporteur aérien de prendre à son bord un passager de l'ABC sur un vol régulier au tarif de l'ABC qui, selon la preuve, est beaucoup moins élevé que le tarif régulier, entre en conflit avec les articles 44 (10), 45 (1) et (2) des règlements de la CCT (précités).

La compagnie aérienne a soutenu qu'Air Canada comme transporteur aérien recevait le tarif complet pour chaque transfert de passagers, en imputant à Venturex Limitée la différence entre le tarif de l'ABC et le tarif d'excursion applicable. Par conséquent la compagnie aérienne se trouve à dire que le transporteur aérien est ensuite libre de déduire, d'abandonner ou d'annuler les frais imputés entre compagnies, en ne les recouvrant pas de l'affrèteur, et cela sans violer les règlements déjà mentionnés. Cela peut fort bien s'avérer juste devant une instance autre que la Commission, mais, aux fins de cette Commission, il faut conclure que le manque de contrôle subsidiaire, objet d'observations additionnelles ailleurs dans le présent rapport, existe à d'autres endroits au point que Venturex, pour des raisons qui échappent en partie à la Commission, se retrouve avec un déficit énorme (mais sans importance pour le groupe général de la compagnie aérienne) qu'elle ne peut liquider qu'au risque de violer la loi. Bref, le personnel juridique et comptable ne semble pas avoir donné d'application prospective à la solution du problème prévisible avant que ce dernier ne se pose. La meilleure illustration de cet éloignement du contrôle est peut-être, qu'en 1975, même le Conseil d'administration de la compagnie aérienne s'interroge à savoir si l'on peut même encore corriger la situation prospectivement pour l'année financière en cours.

Il ne faudrait pas quitter le sujet sans déclarer de la façon la plus claire possible que l'étrange approche régulatoire vis-à-vis de la question des vols nolisés n'a été en aucune façon le fait d'Air Canada. C'est ce cadre réglementaire, sorti tout droit d'Alice au pays des merveilles, qui a obligé Air Canada à rechercher frénétiquement une comptabilité digne d'Alice au pays des merveilles. La seule critique qu'on peut formuler dans le cadre du mandat de cette Commission, c'est que les problèmes financiers, comptables et juridiques rencontrés ici étaient prévisibles et, même ont été énoncés dans une note de service datée de juillet 1973 déjà citée dans ce chapitre, mais que la Direction des Finances, le groupe du président, y compris le personnel de Venturex, la Direction du Contentieux et les vérificateurs indépendants n'ont pas entrepris le travail d'anticipation coordonné qu'il convenait d'entreprendre.

(B) *Origine des pertes d'ABC*

On a longuement discuté durant les audiences de la Commission d'enquête de la raison pour laquelle Air Canada avait exigé de Venturex un tarif si élevé que cette dernière a subi une perte. Il faut étudier cette question en tenant compte du fait que Venturex n'avait payé qu'environ \$4 000 000 en tarifs de vols nolisés à Air Canada en 1974, alors que d'autres affrêteurs avaient contribué pour une somme de \$5 900 000 au revenu d'ABC d'Air Canada. Il est évident que ces organisateurs de voyage fonctionaient à profit. En vertu des règlements de la CCT, si elle avait pu réduire le tarif de vols nolisés à Venturex, Air Canada aurait été obligée d'appliquer la même réduction aux autres organisateurs de voyage, ce qui aurait entraîné une réduction des revenus du groupe Air Canada. S'il n'existait d'autres variables, cela suffisait pour maintenir les tarifs de vols nolisés au niveau qui avait cours.

Lindsay a toutefois donné une autre raison pour vouloir le maintien de ce haut tarif de vols nolisés. Garder au minimum les marges de profit de l'ABC découragerait d'autres personnes d'entrer dans ce commerce et de faire des demandes d'affrètements à Air Canada. Le contrôle de ses affaires et de sa clientèle par Air Canada est, de l'avis de Lindsay, plus grand si les affrètements de l'ABC relèvent de Venturex qui les vend par l'intermédiaire d'agents de voyage que si des affrêteurs extérieurs prenaient une place importante dans un marché desservi par Air Canada. À son avis, Air Canada court le risque que l'affrêteur transfère sa location d'aéronefs à d'autres compagnies aériennes et oblige alors Air Canada à redévelopper le territoire en question.

Air Canada prétend justifier la création d'une filiale du CN en disant qu'il était nécessaire d'établir une non-filiale (ce dont nous avons déjà parlé) et d'assurer que celle-ci garde une situation financière convenable. L'article 34.15 (1) (d) (iv) (a) des règlements d'Air Canada exige que l'affrêteur d'un aéronef aux fins de l'ABC soit dans une bonne situation financière, laquelle n'est pas définie. En fait, il faudrait souligner qu'en 1974, Venturex a obtenu son permis ou son statut d'affrêteur de la CCT quand elle était déjà en déficit d'un demi-million de dollars.

VI. (A) *But de l'autorisation de dépense de \$145 000 du 18 décembre 1974*

Il est apparent, lorsqu'on étudie toutes les preuves, que cette question se rapporte au contre-paiement effectué par Air Canada à Venturex pour le remboursement du coût d'acquisition de Touram et pour les pertes de lancement encourues lors de l'inauguration, sur l'ordre d'Air Canada, d'un service de réception au sol connu sous le nom de Canaplan. La preuve ne soulève pas de conclusion que le montant de cette autorisation de dépense fut réduit en deçà de \$150 000 afin d'éviter l'approbation du Conseil d'administration d'Air Canada. En fait, il est clair que dès juin 1974, les gestionnaires de Venturex estimaient que les pertes de Canaplan, y compris les coûts d'acquisition de Touram, ne dépasseraient plus \$143 000. Il n'est pas entièrement incorrect de caractériser le paiement comme il fut fait dans l'autorisation de dépense, mais

dans le cours ordinaire des affaires on ne penserait pas qu'Air Canada acquérait un service de Venturex, mais plutôt qu'on forçait Venturex à entrer dans un commerce nouveau. Les termes de l'autorisation de dépense furent adoptés afin de permettre à la Direction du Marketing d'inclure la somme de \$145 000 dans un article de budget facilement accessible, soit celui des «services» et d'éviter de placer cette dépense relativement peu élevée dans la procédure complexe d'acquisition, laquelle fut suivie pour l'acquisition de parts dans Allied Bermuda (dont nous traiterons au chapitre 10).

(B) Pratte et Ménard ont signé cette autorisation de dépense. La Direction des Finances ne l'a jamais reçue, ni avant ni après sa signature, pour l'examiner. Ceci est contraire au témoignage du Président du conseil, selon qui, vu sa note de service en date de janvier 1974, mentionnée dans le chapitre 5, les autorisations de dépense supérieures à \$50 00 devaient être commentées par la Direction des Finances et suivre la filière des Finances avant de parvenir au Président du conseil pour signature. Comme il l'a lui-même expliqué, cette procédure fut mise sur pied afin d'épargner du temps et de placer toutes les autorisations de dépense de cette catégorie sur le même pied. Cela étant, le Président du conseil aurait dû lui-même éviter de signer cette autorisation sans les commentaires de la Direction des Finances. Il n'est que juste de souligner que cette autorisation, qui portait entièrement sur une opération conclue entre compagnies, ne fut faite que sur la demande de la Direction des Finances de Winnipeg. Néanmoins, la procédure relative aux autorisations de dépense veut que la Direction des Finances à Montréal commente l'autorisation avant qu'elle puisse être dûment signée, et une telle étude aurait pu avoir un effet salutaire tant pour la Direction du Marketing que pour Venturex.

La leçon de choses associée à cet écart à la règle, est que le Président du Conseil, au cours de son témoignage, a admis n'avoir eu connaissance de Touram ou de son acquisition par Venturex, au nom d'Air Canada, qu'au début de cette Enquête. Cette entreprise et l'acquisition de Touram ne furent ni approuvées par les cadres supérieurs d'Air Canada ni discutées par le Conseil de direction d'Air Canada et certainement pas approuvées par le Conseil d'administration d'Air Canada.

VII. *Comptabilité de Venturex—en général*

Pour ce qui a trait aux déboursés effectués dans le cours normal des affaires (et sans parler des déboursés qui peuvent être effectués à l'égard de pertes encourues) le contrôle chez Venturex est aussi sévère sinon plus que celui d'Air Canada.

Air Canada règle toutes les dépenses de Venturex par son système ordinaire de déboursés, et les débite dans ses livres à un compte de dettes actives. Les recettes de Venturex sont créditées à ce compte. Air Canada fournit de façon périodique au Directeur des services comptables chez Venturex, une liste reflétant toutes les opérations du compte qu'elle a avec Venturex. Le Directeur des services comptables utilise cette liste d'opérations pour identifier les différentes recettes et dépenses qui sont ensuite journalisées aux

comptes de Venturex Limitée. Air Canada ne règle que les factures soumises et approuvées par le Directeur des services comptables de Venturex. Les factures que reçoivent les divers gestionnaires de Venturex sont approuvées par ces derniers et envoyées au Directeur des services comptables. S'il ignore la nature d'une dépense donnée, le Directeur demande l'approbation du Directeur de l'Exploitation, Lindsay.

VIII. *Récapitulation*

Le concept de Venturex a fait l'objet de très peu de réflexion et ne sert qu'à affaiblir le contrôle chez Air Canada.

Venturex fut créée pour permettre à Air Canada de faire indirectement une chose qu'elle ne pouvait faire directement, soit l'exploitation des affrètements à réservation anticipée (l'ABC). Cela a conduit aux situations incompatibles que voici:

- (a) Air Canada a établi des tarifs de vols nolisés conçus, du moins en partie, pour décourager les organisateurs indépendants d'affrètement à réservation anticipée (autres que les organisateurs pour des groupes établis) d'affréter les aéronefs d'Air Canada. Ces tarifs élevés ont contribué aux pertes d'exploitation de Venturex.
- (b) Les règlements de la CCT empêchent Air Canada d'offrir des bénéfices à un organisateur de voyages. Par conséquent, Air Canada ne peut contribuer au surplus de Venturex pour effacer des pertes d'exploitation ou les transférer chez Air Canada, où elles devraient être en premier lieu.
- (c) Venturex fonctionnait en étant convaincue qu'elle devait faire preuve de solvabilité financière pour être inscrite comme organisateur de voyages auprès de la CCT.

Les situations susmentionnées ont eu comme résultat qu'au cours de l'année 1973, Air Canada a prévu une déduction pour comptes douteux sur les sommes nettes à recevoir de Venturex et a, de ce fait, passé en mauvaises créances le résultat net d'exploitation de l'ABC. Par la suite, on a admis que tout en servant à refléter dans les comptes d'Air Canada le résultat net d'exploitation, cela ne réglait guère le problème de Venturex vis-à-vis de la CCT. C'est pourquoi, en 1974, Air Canada a renversé ses écritures précédentes de mauvaises créances et a établi, par voie de journalisation, une dépense relative aux billets approximativement égale aux pertes de Venturex dans le commerce des vols nolisés pour les années 1973 et 1974. Le montant de cette charge fut crédité en compensation au compte des sommes que lui devait Venturex.

La dépense relative aux billets est une fabrication évidente, imposée à Air Canada par le jeu des règlements de la CCT et, en fait, des factures rédigées par Venturex relativement à ces billets ont été, à ce jour, rejetées par la Direction des Finances d'Air Canada. Il est intéressant de noter que la confusion dans ce domaine est encore accentuée du fait que, au nom d'Air Canada, le Conseil d'administration d'Air Canada a approuvé le traitement

comptable de ces charges proposées au sein de Venturex même si ce que l'on entend par son approbation du traitement comptable des opérations au sein de Venturex n'est pas clair.

La fausse description commode donnée dans l'autorisation de dépense pour l'opération Canaplan (qui se trouve dans l'explication contenue dans l'autorisation de dépense de \$145 000) n'est faite que parce que cette affaire a été placée dans le véhicule ABC, Venturex. Si Air Canada ou une autre filiale s'était chargée de l'affaire, la comptabilité entre compagnies n'aurait pas nécessité une telle gymnastique intellectuelle. La deuxième raison, d'ailleurs moins satisfaisante, de l'émission de l'autorisation de dépense, a été semble-t-il, de donner à l'opération l'apparence d'un contrat de services alors qu'en réalité, elle était faite dans le but de rembourser Venturex des pertes Canaplan et d'une acquisition d'actions, si justifiée que pouvait être cette acquisition. Cette pratique de fabriquer des opérations pour embrouiller la vraie nature de la relation de mandant à mandataire existant entre Air Canada et Venturex, et la vraie nature de l'opération sous-jacente, ne peut servir qu'à affaiblir le milieu de contrôle.

IX. *Rapports financiers*

Étant donné que Venturex Limitée est, en droit, seulement une filiale des Chemins de fer nationaux et non une filiale opérationnelle de ce groupe-là, les vérificateurs du CN ne consolident pas les comptes de Venturex lorsqu'ils font rapport au Parlement. Les mêmes vérificateurs n'ont pas consolidé les comptes de Venturex avec ceux d'Air Canada, puisque cette dernière n'est pas sa filiale. Cette conduite fait que les comptes de Venturex Limitée ne sont pas présentés au Parlement, sous aucune forme, et certainement pas sous la forme compréhensible d'un rapport émanant d'une entité légale connue, même si le résultat d'exploitation paraît dans les comptes d'Air Canada au chapitre des dépenses générales et administratives. D'autre part, si l'on invoquait l'article 18 de la Loi constituant Air Canada et si une filiale d'affrètement était constituée en vertu de cet article, alors les comptes de cette filiale seraient consolidés avec ceux d'Air Canada lorsque soumis conformément à la loi au ministre des Transports et, de là, au Parlement. Il se peut bien que, pour les années financières qui nous intéressent, cette pratique anormale ne cause aucun tort direct mais, d'autre part, le montant des pertes de Venturex en 1973 et 1974 est très important si l'on tient compte de la perte rapportée par Air Canada pour l'année se terminant le 31 décembre 1974, soit \$9 225 000. À tout événement, elle montre encore davantage combien une relation cohérente et saine entre la compagnie aérienne et toutes les autres entités légales qui fonctionnent comme parties de son entreprise ou comme entreprise connexes, est nécessaire si l'on tient à ce que les rapports financiers soient complets et communiquent les renseignements non seulement aux employés des Directions des Finances et de la Vérification de la compagnie aérienne elle-même, mais aussi au ministre et au Parlement, représentants des propriétaires ultimes. Il est certain que la responsabilité ultime des finances d'Air Canada réside au Parlement, quand toutes les autres ressources font défaut, et

le Parlement est donc en droit de s'attendre à des comptes rendus financiers très complets et très précis.

Chapitre 9

CONFLITS D'INTÉRÊTS

Achat d'une villa à Sunset Crest par M. Yves Ménard

Depuis qu'il était entré à Air Canada en 1970, M. Ménard occupait le poste de vice-président du Marketing. Il a été administrateur de Venturex Limitée à compter du 15 janvier 1973 au 24 janvier 1974. Il était le supérieur hiérarchique de M. Lezame lorsque ce dernier eut avec Sunset Crest Rentals Ltd., en mars 1973, des négociations qui aboutirent à la location, par Air Canada, de 25 villas pour une durée de 17 semaines pendant l'hiver 1973-1974 aux termes d'un contrat de bail signé le 26 juillet 1973. C'est Ménard qui donna l'ordre à Lindsay, en mars 1973, de négocier avec Sunset Crest Rentals Ltd. La location par Venturex Limitée de 103 appartements en copropriété. Un accord de principe fut réalisé en avril 1973; il fut approuvé par le conseil d'administration de Venturex Limitée le 10 mai 1973 et les documents de contrat de bail furent signés le 4 septembre 1973. Ces deux questions sont traitées plus en longueur au chapitre 7 du présent rapport.

Avant 1973, M. Ménard avait l'habitude de prendre des vacances d'hiver à la Barbade, particulièrement après l'achat en 1969 par son beau-frère, M. Jean-Marc Audet, d'une villa située sur les terrains de Sunset Crest. À la suite de cet achat et des nombreuses visites qu'il fit à ces propriétés Ménard fit la connaissance d'Alfred Laforêt, l'un des propriétaires de Sunset Crest Ltd, compagnie barbadienne qui gérait l'ensemble de ces propriétés et qui était l'unique propriétaire de Sunset Crest Rentals Ltd qui s'occupait de louer les villas et les appartements pendant que leurs propriétaires n'y séjournaient pas.

Laforêt et Ménard avaient eu une série d'entretiens qui remontent à septembre 1972, et peut-être avant, au sujet de la location éventuelle par Air Canada d'installations situées sur ces propriétés. À la suite de ces entretiens et grâce à des négociations qui furent menées non seulement par M. Lezame et M. Lindsay, mais aussi par M. J. J. Smith, Air Canada, en décembre 1974, louait de Sunset Crest Rentals Ltd, 104 copropriétés, 25 villas et 72 appartements.

En mai 1973, après que le conseil d'administration de Venturex Limitée eut approuvé la location de 103 copropriétés, mais avant que ces contrats de bail ou ceux des 25 villas fussent signés, Ménard se rendit à la Barbade et entra en négociation avec Sunset Crest Limited pour l'achat d'une villa. M. Laforêt ne participait pas à ces négociations qui furent toutes menées avec M^{me} Thora Hassell, qui était alors directeur des ventes de Sunset Crest

Limited. Le contrat fut signé vers le 19 mai 1973 à la Barbade par le vendeur, et à Montréal par M. Ménard le 11 juin 1973.

Environ quatre villas se trouvaient alors en voie de construction par les soins de Sunset Crest Limited pour qui elles représentaient une spéculation. Ménard choisit la villa à trois chambres à coucher que l'on construisait sur le lot 188, à cause de sa proximité d'un parc et de la villa que possédait son beau-frère, M. Audet, sur le lot 182. Les modalités d'achat convenues entre M. Ménard et Sunset Crest Limited étaient exactement les mêmes que dans les cas de tout autre acheteur qui se serait porté acquéreur de cette villa, tant du point de vue du prix que des conditions. Le prix d'achat global de la villa achevée était de \$82 281 des Caraïbes orientales (environ \$41 000 canadiens). Un versement initial de \$8 228 était payable à la signature du contrat d'achat, un versement en argent de \$10 053 était exigé à l'achèvement de la construction, et il y avait une première hypothèque de \$64 000 dont le vendeur était créancier, qui comportait des versements hypothécaires mensuels de \$776 54 et un intérêt de 8% par an. Si l'acheteur désirait verser des sommes d'argent plus importantes, il avait droit à un escompte de 16% sur toute déduction de l'hypothèque en dessous de \$64 000. (Tous les montants sont exprimés en dollars des Caraïbes orientales.)

L'achat de M. Ménard donna lieu à l'établissement d'une série de documents sur les formules imprimées courantes de Sunset Crest Limited. Ces documents sont:

- a) un contrat avec Sunset Crest Limited, en date du 19 mai 1973, concernant l'achat du terrain sur lequel la villa était en voie de construction. Le prix d'achat du terrain était de \$26 404, \$6 000 étant payables à la signature de l'accord et \$20 404 lorsque Ménard recevrait un titre de propriété pour le lot, signé et timbré comme il convient. Aux termes de ce contrat, M. Ménard devait payer \$1 500 pour devenir membre du Sunset Crest Club, la moitié à la signature de l'accord et le solde une fois l'achat effectué;
- b) un contrat avec Sunset Crest Limited, en date du 21 mai 1973, relativement à la construction de la villa. Le coût de construction était de \$54 377 payables de la façon suivante: \$1 478 au moment de l'exécution du contrat; \$10 053 le jour où Ménard prendrait possession de la maison; et \$42 846 dans un délai de 15 jours à compter de la date où l'urbaniste en chef délivrerait un certificat selon lequel l'habitation avait été construite conformément à tous les règlements et exigences en vigueur;
- c) un contrat hypothécaire avec Sunset Crest Limited, en date du 21 mai 1973, aux termes duquel Sunset Crest Limited s'engageait à fournir à Ménard \$64 000 sur la garantie d'une première hypothèque souscrite aux conditions énoncées plus haut dans le présent chapitre;
- d) un devis descriptif, en date du 28 mai 1973, relativement à la construction de la villa. Le devis approuvé par Ménard comportait certains ajouts et certaines améliorations par rapport aux devis stan-

dard. Le coût normal du lot et de la villa s'en trouvait augmenté de \$5 390.

Les trois contrats décrits aux alinéas *a)*, *b)* et *c)* ci-dessus furent tous signés au nom de Sunset Crest Limited à la Barbade. Le devis descriptif mentionné à l'alinéa *d)* ci-dessus est sans signature. Ménard emporta avec lui tous les documents à Montréal et les signa en présence de sa secrétaire. Les exemplaires dûment signés furent envoyés par le courrier à la Barbade, on présume aux environs du 11 juin 1973, date à laquelle Ménard négocia avec la Banque de Montréal l'achat de \$8 228 des Caraïbes orientales et leur versement à la Barclay's Bank à la Barbade, où ils seraient portés au compte de Sunset Crest Limited. Ce montant était le versement initial requis aux termes des contrats d'achat.

Le 25 juillet 1973, Ménard prit comme avocat M. Cyril Brooks, de Yearwood and Boyce, à Bridgetown, à la Barbade. M. Brooks avait agi pour le compte de M. Audet lors de l'achat effectué par ce dernier en 1969.

En septembre 1973, M. Ménard se rendit de nouveau à la Barbade et, pendant son séjour dans l'île, acheta du mobilier pour la villa qui était alors sur le point d'être achevée. Il reçut une formule de contrat imprimée, en date du 12 septembre 1973, selon laquelle Sunset Crest Rentals Limited s'engageait, à compter du 1^{er} décembre 1973, à faire de son mieux pour trouver des locataires appropriés pour la villa lorsque son propriétaire ne s'y trouvait pas; Sunset Crest Rentals Limited s'engageait en outre à fournir certains services de gestion, de comptabilité et d'entretien relativement à la villa. De son côté, Ménard devait payer à Sunset Crest Rentals Limited, en rémunération de ces services, des frais de gestion calculés en tant que pourcentage des loyers bruts que procurait la location de la villa. Ménard signa plus tard ce contrat à Montréal et renvoya les exemplaires dûment signés à la Barbade. Pendant sa visite, Ménard ouvrit un compte auprès d'une succursale de la Banque de Commerce Canadienne Impériale située dans l'un des deux centres commerciaux de Sunset Crest.

Le certificat de l'urbaniste en chef qui était exigé pour la conclusion de l'achat fut délivré le 17 octobre 1973. Le 24 octobre 1973, les avocats de Sunset Crest Limited envoyèrent aux avocats de M. Ménard à la Barbade une formule d'acte translatif de propriété. Cet acte fut remis à Ménard aux fins de validation par ses avocats en décembre 1973, lorsque Ménard se rendit à la Barbade pour prendre possession de la villa alors achevée. Il ne signa pas alors l'acte translatif de propriété, mais versa à Sunset Crest Limited les \$10 033 que le contrat d'achat l'obligeait à payer au moment de la prise de possession (les documents exigeaient de fait le paiement à ce moment-là de \$10 053. Ménard versa en même temps \$5 350 relativement aux extras prévus dans le devis descriptif de sa villa (le coût effectif de ces extras était de \$5 390). A la suite de ces versements, Ménard devait encore à Sunset Crest Limited la somme de \$64 060 qui devait être payée, selon l'intention commune des parties, lorsque l'avance hypothécaire de \$64 000 serait remise à Ménard par Sunset Crest Limited.

Ménard signa l'acte translatif de propriété à Montréal et le renvoya à ses avocats avec une lettre en date du 21 janvier 1974, dans laquelle il précisait ce qui suit:

«Je vous envoie sous ce pli un exemplaire signé des actes translatifs de propriété que vous m'aviez donnés à lire.

Je n'ai reçu aucune nouvelle de Sunset Crest ou de leurs avocats concernant les documents hypothécaires, les conditions de l'hypothèque, etc. Je vous saurais gré de bien vouloir vous occuper de cela pour moi.»

L'acte translatif de propriété n'avait pas été établi comme il convient d'après les exigences de la loi immobilière de la Barbade; les avocats de Ménard ne l'ont donc pas remis aux avocats de Sunset Crest Limited. Il ne fut pas non plus renvoyé à Ménard par les avocats de celui-ci pour être signé en bonne et due forme. Dans l'intervalle Ménard avait pris possession de la villa à la mi-décembre 1973 et y passa les fêtes de Noël.

Le 14 février 1974, la Barbados Shipping & Trading Co. Limited acheta la participation de M. Laforêt dans Sunset Crest Limited. Les fonds dont Sunset Crest Limited s'était servi pour consentir des avances hypothécaires aux acheteurs de villas avaient toujours été obtenus par l'intermédiaire de la Barbados Shipping & Trading Co. Limited par voie d'emprunt auprès de la Barclay's Bank. A ce moment-là, le taux d'intérêt payable pour ces emprunts allait de 10% à 11% par an, et tant la Sunset Crest Limited que la Barbados Shipping & Trading Co. Limited n'étaient pas particulièrement désireuses d'emprunter à ces taux afin de consentir à leur tour aux acheteurs de villas des prêts hypothécaires comportant un taux d'intérêt de 8% par an. Aucune pression ne fut donc exercée sur Ménard pour qu'il conclue son achat, étant donné qu'il aurait fallu consentir une avance hypothécaire de \$64 000 dans les circonstances précitées. Ménard, de son côté, ne fit rien pour hâter l'achèvement de la transaction et déclara, dans son témoignage, qu'il accumulait les sommes requises pour effectuer les versements hypothécaires mensuels, paiements qui, supposait-il, feraient l'objet de l'ajustement requis au moment de la conclusion de l'achat. Il agit à cet égard de la même manière que les acheteurs des villas situées sur les lots 179 et 192. Selon les dossiers de Sunset Crest Limited, que nous avons examinés, ces acheteurs devaient à cette compagnie le même solde sur leur prix d'achat, le 14 février 1975, que ce qu'ils devaient le 31 janvier 1974. Dans ces dossiers, en face de la dette de M. Ménard, se trouvait la note suivante écrite à la main. «HYPOT. approuvée pour \$64 000 par dist. pipeline, mais il n'y a pas de fonds disponibles». Une note analogue figure en face de la mention de la dette de l'acheteur du lot 208: «Hypothèque approuvée, mais pas de fonds disponibles».

Après qu'il eut été question de sa villa dans des articles parus dans la Montréal Gazette le 1^{er} mars 1975, articles publiés dans les journaux de la Barbade au cours de la première semaine de mars 1975, Ménard reçut de ses avocats une lettre en date du 18 mars 1975, lettre qui renferme la phrase suivante:

«A la suite de la publicité donnée récemment à cette question dans les journaux du Canada et de la Barbade, nous nous sommes rendu

compte, de même que les avocats de Sunset Crest Limited et les avocats de la Barbados Shipping & Trading Co. Limited, que l'affaire ne se trouve pas entièrement réglée.»

La lettre précise les montants que Ménard aurait à payer pour terminer l'achat de là à la fin de mars 1975:

Somme restant à payer sur le coût total conformément au paragraphe 1	\$ 60.00
Arriérés du principal jusqu'en mars 1975	5 500.21
Intérêt à 8% sur \$64 000 pour 15 mois	6 406.00
	<hr/>
Montant dû pour régler l'affaire	\$11 966.21

Ménard répondit par une lettre du 1^{er} avril 1975 qu'il était à même de payer cette somme et qu'il serait à la Barbade du 18 avril au 28 avril pour régler la question. Celle-ci de fait fut liquidée le 24 avril 1975.

Lorsque Ménard n'était pas à la Barbade, Sunset Crest Rentals Limited a loué de fait sa villa à des vacanciers à diverses reprises. Ce n'était pas l'une des 25 villas qui avaient été louées à Air Canada pendant l'hiver 1974 ou l'hiver 1975.

L'un des services que Sunset Crest Rentals Limited s'était engagé à fournir aux propriétaires de villas dans le contrat de services conclu entre les propriétaires et Sunset Crest Limited (dans le cas de M. Ménard, le contrat en date du 12 septembre 1973) était l'établissement d'une déclaration d'impôt et sa présentation au ministère du Revenu intérieur de la Barbade, concernant les revenus tirés de la location des villas et les dépenses qu'elles occasionnaient. Selon la déclaration d'impôt que Sunset Rentals Limited a présentée pour le compte de M. Ménard pour l'année civile 1974, ce dernier toucha cette année-là des revenus de location qui s'élèvent à la somme globale de \$8 480 des Caraïbes orientales. Cette déclaration montre aussi qu'après paiement de toutes les dépenses diverses comme les taxes et les réparations, le téléphone, l'électricité, les commissions, les gages d'une servante, l'entretien du jardin et le paiement de l'intérêt hypothécaire qui s'accumulait sur le solde non réglé du prix d'achat de la villa, Ménard avait subi une perte nette en 1974 de \$1 763.88.

Ménard n'essaya aucunement de cacher le fait qu'il avait acheté une villa à Sunset Crest, vis-à-vis de qui que se soit à Air Canada. Il y a même des preuves du contraire. La plupart des cadres d'Air Canada, et certainement des cadres supérieurs, apprirent cet achat, certains dès le mois de juin 1973 et d'autres à divers moments au cours de la période précédant le 30 avril 1974, date à laquelle le Conseil d'administration d'Air Canada approuva le renouvellement des baux relatifs aux copropriétés et aux villas ainsi que la location des 72 appartements. Ménard offrit à l'occasion sa villa à des amis, lorsqu'elle n'était occupée ni par lui ni par des membres de sa famille. Un occupant fut M. Pratte, président du Conseil d'administration d'Air Canada qui, accompagné de ses deux fils, passa de 10 jours à deux semaines dans la villa au début de janvier 1974.

Au cours de l'enquête, Ménard rendit témoignage concernant sa possession de la villa, de même que M. Laforêt et M. Lunch, vice-président de la Barbados Shipping & Trading Co. Limited. Leur témoignage nous apporte la preuve que Ménard n'a obtenu aucune concession spéciale relativement à son achat. Il a payé le même prix que tout autre acheteur aurait payé; il a obtenu les mêmes conditions hypothécaires que ceux qui auraient été proposées à tout autre acheteur; et on lui a facturé les extras qu'il avait demandés au prix en vigueur. Il n'a subi aucune pression pour achever l'achat, comme d'ailleurs ce fut le cas des acheteurs d'autres villas qui se sont trouvés dans la même position. Sa propriété n'a jamais été louée à Air Canada ou à tout autre vacancier dans le cadre du programme Sun Living d'Air Canada. De fait, le vendeur se trouvait à violer le contrat hypothécaire du fait que l'argent de l'hypothèque ne fut pas avancé à l'achèvement de la construction de manière à permettre à l'acheteur, M. Ménard, de terminer l'achat du terrain et les contrats de construction. Les avocats de M. Ménard ne lui firent pas connaître ses droits à cet égard. Comme on doit le constater, ces avocats n'ont montré que peu d'efficacité ou de motivation dans la conclusion de l'achat. De fait, on ne s'est aucunement efforcé d'achever l'opération conformément aux stipulations des divers contrats. Le rythme lent de cette transaction est, paraît-il, coutume normale dans l'île.

Au cours de l'enquête, certains des témoins ont critiqué le fait que Ménard n'ait pas fait pression sur Sunset Crest Limited pour que celle-ci finance entièrement son hypothèque, ce qui devait permettre à l'achat d'être conclu. D'autres estimaient qu'à tout le moins il aurait dû appliquer le revenu des loyers au solde de la dette encourue envers Sunset Crest Limited. Ces critiques ne sont peut-être pas justifiées. Ménard avait fait tous les paiements requis aux termes de ses contrats, aux dates où ils étaient dus. Il aurait pu se montrer un peu plus soucieux de conclure l'affaire et insister avec plus de force au sujet de l'avance hypothécaire, mais sa négligence à cet égard est compréhensible dans le cas d'un homme d'affaires très occupé à des centaines de milles de distance. On ne pouvait s'attendre à ce qu'il fit des paiements de principal ou d'intérêts en prélevant sur les revenus des loyers ou en employant des fonds d'autres sources tant que l'entente hypothécaire ne serait pas définitivement conclue.

Aucune des personnes qui ont rendu témoignage au cours de l'enquête n'a estimé que l'achat de la villa par Ménard avait quoi que se soit de répréhensible, en dépit du fait qu'elle était située dans un aménagement qui constituait un élément majeur du programme Sun Living d'Air Canada à la Barbade. En ce qui concernait ces témoins, le premier soupçon d'une irrégularité possible ne vint à leur esprit que lorsqu'ils apprirent que l'achat n'avait pas été conclu de façon définitive, c'est-à-dire que l'argent de l'hypothèque n'avait pas été avancé et que les loyers perçus dans l'intervalle n'avaient pas été appliqués au solde de la dette.

Si l'ensemble de cette affaire comporte une irrégularité quelconque, démontre de l'insensibilité de la part de Ménard, ou le met dans une position de conflit d'intérêts effectif ou apparent, cette irrégularité, cette indifférence ou ce conflit réel ou possible découle en réalité de la conclusion des accords

d'achat par lui en mai 1973; les événements qui ont suivi cette date par rapport à la conclusion de la transaction ont tous été suffisamment expliqués à notre avis, et n'y sont pour rien. Il est étonnant que parmi ceux qui étaient au courant de l'affaire à Air Canada, personne n'ait reconnu l'existence d'un conflit possible d'intérêts. Aucune de ces personnes n'a par conséquent discuté de la chose avec Ménard. La question de conflit d'intérêt réel ou possible est venue pour la première fois à l'esprit des cadres supérieurs d'Air Canada, selon le témoignage de MM. Pratte, Fournier, Vaughan et Taylor, au cours de la première semaine de février 1975 lorsqu'on apprit que la Montreal Gazette envisageait de publier un article sur le sujet.

Les sociétés gouvernementales étant bien plus exposées à la curiosité du public que les sociétés commerciales, et le cadre de leurs activités ayant, de l'avis de divers témoins, la transparence d'un «bocal à poissons», les normes de conduite exigées des employés, et les critères selon lesquels on juge de la régularité ou de l'irrégularité des actes de ces derniers se font peut-être plus sévères que dans le cas d'entreprises commerciales indépendantes. Il est donc indispensable que les employés ne se laissent pas entraîner dans une situation qui les mette dans une position de conflit réel d'intérêts. Il est tout aussi important cependant qu'ils évitent toute apparence de conflit d'intérêts là où n'existe aucun conflit effectif. Bien que tout ceci s'applique à n'importe quel employé, les exigences revêtent plus de sévérité dans le cas des cadres supérieurs qui sont plus exposés à ce genre de risques. Dans une déclaration de principes adoptée par le Conseil d'administration d'Air Canada le 27 mai 1975, on trouve énoncées les directives suivantes touchant la conduite des membres de la Société:

«Les personnes . . . qui exercent des fonctions de responsabilité à Air Canada doivent gérer leurs affaires privées de manière à empêcher des conflits d'intérêts de se produire ou de sembler se produire. Ils ne doivent pas se mettre dans une position où ils se trouveront obligés envers toute personne qui pourrait profiter d'une considération ou d'une faveur particulière de leur part ou chercher d'une façon quelconque à ce que l'on agisse d'une façon particulière à son égard. De même, les employés ne doivent avoir aucun intérêt pécuniaire ou autre qui puisse entrer en conflit ou paraître entrer en conflit d'une façon quelconque avec l'exercice de leurs fonctions et responsabilités.»

A l'exception d'une seule personne, la question du conflit réel d'intérêts découlant de l'achat de la villa par Ménard n'a été soulevée par aucun cadre supérieur d'Air Canada jusqu'à la dernière semaine de février 1975. La question de l'apparence d'un conflit d'intérêts du fait de cet achat ne semble être venue à l'esprit d'aucun dirigeant pendant la même période.

M. Vaughan a révélé à la Commission qu'à un moment non spécifié en 1974, il a soulevé avec Ménard la question de l'acquisition de cette villa à la Barbade et lui a demandé si la chose était dans les règles, c'est-à-dire si Ménard avait obtenu un prix réduit ou avait conclu un arrangement particulier. Ayant été rassuré sur ce point par M. Ménard, il ne poursuivit pas la question. Ménard n'avait aucun souvenir de cet entretien avec Vaughan.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le Président du Conseil d'Air Canada a séjourné dans la villa de Ménard en janvier 1974. M. Pratte a

témoigné qu'à ce moment-là il ignorait la nature précise des rapports contractuels entre Air Canada et Sunset Crest Limited. Il a déclaré qu'en ce qui le concernait, Air Canada encourageait les propriétés Sunset Crest dans le cadre de son programme Sun Living selon lequel des logements se trouvaient réservés dans certains lieux de villégiature des Antilles. En vertu de ce genre d'entente, l'entreprise de transport aérien verse des frais de réservation au propriétaire des installations pour qu'il réserve de l'espace sous réserve d'annulation possible. Selon le témoignage qu'il a rendu, Pratte n'apprit l'engagement d'Air Canada envers Sunset Crest que quelques semaines avant la réunion du Conseil d'administration du 30 avril 1974. Il affirma devant la Commission qu'aucune question de conflit d'intérêts ne s'était posée à son esprit même à ce moment-là, étant donné qu'il n'avait aucune raison de croire que Ménard avait acheté sa maison autrement qu'en argent. Cela en soi n'aurait pas placé Ménard dans une position où il put, de façon convenable, acheter une maison auprès d'une compagnie qui louait en même temps un grand nombre d'installations à Air Canada.

Au cours de la fin de semaine du 22 février 1975, M. Claude Taylor, vice-président des Affaires publiques d'Air Canada, fut informé que la Montréal Gazette avait l'intention de publier un article qui prétendait à un conflit d'intérêts entre l'entreprise de transport aérien et l'un de ses vice-présidents au sujet de l'acquisition par ce dernier d'une villa à la Barbade. Bien que le nom du vice-président ne fût pas révélé, M. Taylor conclut immédiatement que ce ne pouvait être que Ménard. Taylor rendit témoignage qu'il avait essayé en vain de rejoindre le président du conseil et de lui transmettre cette information pendant la fin de semaine. Taylor, cependant, rejoignit Cochrane, vice-président des Finances, le dimanche 23 février et ils décidèrent d'avertir M. Philippe Aspinall, membre de la firme de Coopers & Lybrand qui était chargée de la vérification comptable d'Air Canada. M. Aspinall fut invité par Cochrane à entreprendre immédiatement une investigation concernant le titre de propriété de Ménard vis-à-vis de sa villa de la Barbade. Il est intéressant de noter que cela fut fait sans attendre l'approbation du président du conseil, bien que la personne en cause fut l'équivalent d'un vice-président général et d'un rang supérieur à Taylor ou à Cochrane. Cette réaction efficace et rapide fait contraste avec l'investigation menée dans l'affaire McGregor, dont il est question plus haut au chapitre 6, même après que l'enquête sur la villa fut instituée.

Le lundi 24 février, immédiatement après la réunion quotidienne d'exploitation, Taylor transmit à M. Pratte les renseignements qu'il avait reçus pendant la fin de semaine concernant la maison de Ménard à la Barbade, et annonça que les vérificateurs externes faisaient enquête sur la situation. Selon le témoignage de Taylor, corroboré par Ménard, ce dernier assistait à cette réunion dans le bureau du président du conseil et révéla que l'affaire de son hypothèque sur sa maison de la Barbade n'avait pas abouti et qu'aucun versement hypothécaire n'avait été effectué, mais que cela aussi était courant à la Barbade et que la transaction n'avait rien d'irrégulier. Le témoignage de Pratte sur ce point crucial est que Ménard lui donna l'assurance au cours de cette réunion du lundi matin qu'il n'y avait rien d'inconvenant dans l'achat de

sa villa, qu'il offrit de lui montrer son titre de propriété, mais qu'à aucun moment il ne révéla que l'hypothèque n'avait pas abouti et qu'aucun versement hypothécaire n'avait été fait. Selon le témoignage de M. Pratte, ce renseignement pertinent ne l'atteignit que deux jours plus tard par l'intermédiaire de Taylor, alors que Pratte se trouvait à Winnipeg. La réunion ordinaire du Conseil d'administration d'Air Canada eut lieu le mardi 25 février. Le Président du Conseil ne fit aucune mention aux administrateurs de l'affaire Ménard. Au cours de cet après-midi-là, les deux journalistes qui travaillaient à l'article Ménard demandèrent et obtinrent une entrevue avec Ménard dans le bureau de celui-ci. Participaient à cet entretien M. Kendal Windeyer et M. William Fox de la Montreal Gazette, ainsi que M. Gray qui travaillait dans le bureau de M. Taylor. Les journalistes, qui s'étaient rendus auparavant à la Barbade, présentèrent à Ménard l'information qu'ils avaient obtenue au sujet de son titre de propriété, et il répondit à leurs questions entièrement et honnêtement. Ménard offrit même aux reporters de leur montrer son titre de propriété qu'il avait à la maison, mais ils décidèrent plutôt de revenir à son bureau le lendemain matin pour examiner les documents.

Pratte se souvient d'avoir été informé, à la fin de la journée de mardi, que la rencontre de Ménard avec les reporters s'était très bien passée et qu'il était peu probable que l'article serait publié.

Tel qu'il avait été convenu antérieurement, Pratte partit pour Winnipeg de bonne heure le mercredi matin 26 février. À son arrivée à l'aéroport à Winnipeg il reçut un message urgent de se mettre en contact avec Taylor à Ottawa. Selon le témoignage qu'il a rendu devant la Commission, il apprit alors pour la première fois que l'argent de l'hypothèque sur la villa de Ménard à la Barbade n'avait jamais été versé et que Ménard avait révélé cette information aux deux reporters à leur seconde rencontre à Montréal ce matin-là.

Pratte déclara que pour lui la question était alors devenue sérieuse et il annula immédiatement le déplacement qu'il devait faire à Vancouver plus tard le même jour. Il rentra alors à Montréal. Pendant qu'il se trouvait à Winnipeg, Pratte reçut un appel téléphonique de l'honorable Jean Marchand qui exprima l'avis que «Ménard devait s'en aller». De Winnipeg, le président téléphona à Cochrane à Montréal et lui demanda d'organiser une rencontre le jour suivant avec M. Aspinall. Pratte parla aussi à Ménard de Winnipeg, et lui dit qu'il considérait maintenant l'affaire comme très grave. Ménard offrit de démissionner, mais le président lui dit d'attendre le compte rendu des vérificateurs externes avant de prendre une décision définitive.

À son arrivée à Montréal le mercredi soir, Pratte eut un long entretien chez lui avec M. Chartrand, vice-président du Personnel et du Perfectionnement de l'Entreprise. Ils discutèrent ensemble des conséquences d'une démission de Ménard du point de vue du personnel de la Société. Dès qu'il fut arrivé à son bureau le jeudi matin 27 février, Pratte eut un entretien avec M. Aspinall. Ce dernier fit part au président des résultats de son investigation jusqu'à ce jour, et lui parla du long entretien qu'il avait eu le jour précédent avec Ménard et au cours duquel on lui avait remis les titres de propriété et autres documents pertinents. Pratte examina le mémoire présenté par Aspi-

nall, ainsi que les documents concernant la villa de Ménard. Muni de cette information, il consulta M. Vaughan qui était alors en vacances à la Barbade (il ne séjourna pas dans la villa de Ménard ni dans les propriétés Sunset Crest), ainsi que tous les autres membres du conseil de direction. Il téléphona à tous les administrateurs pour obtenir leurs avis et leurs conseils; il déjeuna le jeudi avec l'un d'eux, M. Pierre Desmarais, qui se trouvait être un ami personnel de M. Ménard. Il rechercha aussi l'avis d'amis sûrs et d'associés qui n'avaient aucun rapport avec Air Canada. Pratte dit à la Commission qu'il avait été tourmenté par cette décision, «l'une de plus difficiles...» qu'il ait jamais prise. Il est curieux qu'en dépit des considérations évidentes d'ordre juridique, le Service du Contentieux d'Air Canada n'ait pas été consulté ni invité à participer à cette investigation.

Dans la soirée de jeudi, Pratte se mit en contact avec Ménard à sa résidence et lui demanda de venir au bureau pour un entretien. Au cours de la rencontre de deux heures qui s'ensuivit, Pratte examina avec Ménard les deux seules solutions possibles: démissionner ou ne pas démissionner. Ils reconnurent que la seule décision pratique qui était laissée à Ménard dans les circonstances était de démissionner. À la fin de cet entretien du jeudi soir, Ménard avait en fait démissionné d'Air Canada. Bien que, selon Pratte et Ménard, ce ne fût pas un facteur qui influença leurs décisions, on doit faire observer que M. Marchand, le ministre des Transports de cette période avait dit à Pratte qu'il n'aurait pas l'appui d'Ottawa s'il décidait de défendre son vice-président du Marketing.

M. Pratte fut prié d'expliquer pourquoi il estimait que M. Ménard n'avait pas d'autre choix que de démissionner. Il répondit devant la Commission qu'à son avis, M. Ménard avait commis une erreur en achetant sa maison à la Barbade auprès de la même entreprise avec laquelle Venturex Limitée se trouvait à négocier. Il estimait en outre que Ménard avait commis une erreur en n'insistant pas auprès de son vendeur, au sujet de l'hypothèque, pendant plus de vingt mois. En demeurant dans cette position durant une période aussi longue, il avait créé une situation continue de conflit d'intérêts.

La réunion hebdomadaire ordinaire tenue par le Conseil de direction d'Air Canada le vendredi matin et prévue pour le 26 février fut annulée. Les membres du Conseil de direction tinrent cependant une réunion sans procès-verbal, à laquelle participa M. Ménard. Pendant que l'on recherchait toujours des avis et que l'on exprimait des points de vue, Ménard fit part à ses collègues de sa décision de démissionner. Un des administrateurs continuant de mettre en doute l'opportunité d'accepter la démission de Ménard, le Président du Conseil convoqua une réunion officieuse des administrateurs qui pouvaient être à Montréal à 4 h de l'après-midi ce jour-là. Cinq administrateurs participèrent à la réunion qui était présidée par M. Pratte, et on décida de ne pas insister en vue d'une révocation de la démission de Ménard. M. Ménard adressa sa lettre de démission à M. Pratte le 28 février, et Pratte accepta cette démission officiellement par une lettre en date du 1^{er} mars.

Dans un article de première page publié le samedi 1^{er} mars 1975, la Montréal Gazette annonçait la démission de Ménard et établissait un lien entre celle-ci et l'affaire de la villa qu'il possédait à la Barbade; l'article

réflétait certaines des explications que Ménard avait fournies aux reporters plus tôt dans la semaine. Pratte a affirmé que lui et ses collègues savaient depuis le mercredi de cette semaine-là que l'article serait publié. Ce témoignage fut contredit par M. Windeyer qui affirma que la démission de Ménard le vendredi avait déclenché la publication de l'article et que jusqu'à ce que cet événement se produise, l'article avait été tenu en attente.

Il est malheureux que la villa de la Barbade ait coûté en elle-même à M. Ménard son poste de vice-président du Marketing d'Air Canada. Il était une victime innocente des circonstances, même s'il se montrait insensible. Il n'a pas reconnu qu'il était répréhensible d'acheter une villa à Sunset Crest, en raison de l'apparence de conflit d'intérêts que cet achat créait. Il n'a pas eu conscience apparemment des normes de conduite élevées par rapport auxquelles étaient jugés les actes des cadres supérieurs des sociétés gouvernementales. Sous ces rapports, toutefois, il ne différerait aucunement de tout autre cadre supérieur d'Air Canada qui était au courant du fait qu'il possédait cette villa. S'il était coupable, eux l'étaient aussi.

Les engagements de location d'Air Canada auprès de Sunset Crest dépassaient \$500 000 pour l'année civile 1974 et \$1 000 000 pour l'année civile 1975. Si les contrats de bail avaient été renouvelés selon les mêmes dispositions, ces engagements auraient représenté plus d'un million de dollars pour l'année civile 1976. Si l'on considère l'ampleur de ces obligations, on aurait pu s'attendre à ce qu'un cadre supérieur d'Air Canada, voire un administrateur, suggère à Ménard de vendre sa villa afin d'éliminer entièrement toute apparence de conflit d'intérêts durant la période du bail; cette suggestion aurait certainement dû être faite au plus tard le 30 avril 1974 date à laquelle le renouvellement des baux de Sunset Crest fut approuvé par le Conseil d'administration. Ménard ne reçut aucun conseil de la sorte, et cette négligence rend les cadres supérieurs ou les administrateurs qui auraient dû lui faire cette suggestion tout autant responsables qui lui des conséquences de la possession continue de sa villa.

Dès le début de la transaction, le personnel du siège d'Air Canada connaissait l'existence de la villa de Ménard. A compter de janvier 1974, beaucoup de ces personnes ont séjourné dans la villa ou l'ont visitée. Celle-ci est située matériellement sur les terrains de Sunset Crest. Les faits du conflit de positions pouvaient être constatés. Le caractère délicat de la position dans laquelle se trouvait M. Ménard en tant que vice-président du Marketing a dû être évident aux yeux des personnes qui participaient aussi aux négociations de location de Sunset Crest ou aux négociations de renouvellement des baux.

Dans des circonstances qui sont exposées au chapitre 7, un administrateur d'Air Canada demanda au président du conseil des précisions concernant l'intérêt de la société dans les installations à la Barbade. La déclaration de Ménard lui ayant montré qu'Air Canada n'avait pas acquis de propriétés à la Barbade, le Président du Conseil ne poursuivit pas la question. Il avait présumé, affirma-t-il dans son témoignage, que la promotion Sunset Crest faisait partie des «installations réservées» du programme Sun Living. Comme nous l'avons mentionné plus haut, la réservation de moyens d'hébergement à

une échelle quelconque oblige l'entreprise de transport aérien à verser des frais d'attente ou de réservation au propriétaire des installations en l'occurrence les promoteurs des projets Sunset Crest. Le conflit qui caractérise la position du vice-président est le même en principe dans l'un ou l'autre cas, il y a seulement une différence de degré.

Tout ce contact avec la villa de Ménard et son rôle dans les négociations de la Barbade n'a provoqué aucune réaction des cadres supérieurs de la société. Le point tournant, nous dit-on, eut lieu lorsqu'on apprit que Ménard n'avait pas payé comptant pour la villa. Il est difficile de comprendre pourquoi cet aspect sérieux et nouveau de la question n'a pas été élucidé par l'investigation du vérificateur et plus tard par celle de M. P. Lamontagne, avocat engagé pour faire enquête sur l'achat de la villa par Ménard et qui a préparé un rapport à ce sujet en date du 7 avril 1975. Ces investigations ont montré très clairement que Ménard a payé le même prix et de la même manière que les autres acheteurs de villas analogues sur les mêmes propriétés auprès du même vendeur. Si le seul élément de conflit était la méthode de paiement, hypothèse que la Commission n'accepte pas, la démission n'aurait pas dû être acceptée sur la foi de l'explication révélée par les documents présentés par Ménard et qui plus tard s'est révélée exacte.

Qui plus est, il y a eu abandon complet du droit de porter plainte par l'employeur. L'employeur était en droit de réagir devant le fait que Ménard n'avait pas observé les règles habituelles de conduite des cadres supérieurs dans des domaines où les intérêts de l'employeur sont compromis ou paraissent compromis; mais ce droit semble avoir disparu lorsque les hauts échelons de la société ont accepté durant la période allant de janvier 1974 à février 1975 le fait que Ménard possédait une villa à Sunset Crest. Un fait généralement compris en 1973 et en 1974 a revêtu soudain en 1975 une telle portée que l'employé a dû partir. En toute justice envers Ménard, nous devons voir d'un œil critique une conséquence aussi grave par rapport à la question limitée du conflit d'intérêts.

Mais il y a deux questions qui préoccupent beaucoup plus la Commission:

- a) La prise de conscience brutale de la transaction apparemment grave de Ménard à la Barbade n'a pas suscité de réaction de la part du vérificateur externe de la Société à l'égard du rôle joué simultanément par Ménard dans l'affaire McGregor. Cette question est examinée plus en détail au chapitre 6.
- b) Au 30 avril 1974, le Président du Conseil d'administration, les membres du Conseil de direction et d'autres qui occupaient des postes de cadre supérieur connaissaient parfaitement l'affaire de la villa de la Barbade, mais aucune discussion d'un conflit d'intérêts possible n'eut lieu à la réunion du Conseil d'administration le 30 avril 1974, réunion à laquelle on a approuvé le renouvellement des contrats de bail de la Barbade. Cela est d'autant plus remarquable que ni la Direction du Marketing ni le groupe du président chargé de Venturex Limitée n'avait soumis la question à l'approbation du Conseil d'administration avant la signature initiale des baux en 1973.

L'acquisition de la villa par Ménard, en soi un acte irrégulier, avait encore plus d'importance en tant que signe de problèmes sous-jacents mais personne au siège de la Société ne se soucia d'examiner ces problèmes ou, peut-être dans certains cas, d'en faire rapport à leurs collègues.

L'association de M. Ménard avec Herdt & Charton Limitée

Yves Ménard a témoigné devant la Commission que durant toute la période où il a occupé son poste à Air Canada, il a eu à sa disposition une automobile fournie par Herdt et Charton Limitée, compagnie qui avait été son employeur durant une période de cinq ans avant mai 1970, date de son entrée à Air Canada. Herdt et Charton sont agents au Québec pour la vente de vins, de produits de toilette, d'aliments de qualité et d'articles du même genre en provenance de France et d'autres pays.

Questionné sur ses rapports avec Herdt et Charton après mai 1970, date à laquelle il est entré à Air Canada, Ménard témoigna qu'il a servi de conseiller à cette compagnie durant toute la période de son emploi auprès d'Air Canada. Il reconnut qu'à deux occasions il présenta M. Jean Charton, le président de la firme, à M. John McGill et à M. Bryce Buchanan, qui furent successivement directeurs des Opérations aériennes d'Air Canada et qui étaient chargés de l'achat des vins pour la Société. Selon son témoignage, lorsqu'il présenta M. Charton, il affirma à McGill et ensuite à Buchanan qu'il était un administrateur de la firme de Charton; c'est à tort que Ménard crut que c'était le cas, en fait il ne l'était pas.

Ménard déclara qu'il ne fit rien d'autre pour promouvoir les intérêts de Herdt et Charton Limitée auprès d'Air Canada. À la suite de l'une de ces rencontres toutefois, Herdt et Charton Limitée présenta une offre et reçut un contrat pour la fourniture d'une certaine marque de vins à Air Canada. Il n'y a aucune raison de croire que l'adjudication de ce contrat à Herdt et Charton Limitée ait eu quoi que se soit d'irrégulier ou que Ménard en ait personnellement profité.

En février 1972, Lelarge Inc., importeur d'aliments de qualité, devint une filiale de Herdt et Charton. Yves Ménard a accepté une invitation de M. Charton de devenir administrateur de cette compagnie, sans demander l'approbation de M. Pratte. On doit faire observer que Ménard n'a pas participé aux bénéfices de Lelarge Inc., mais qu'il possédait seulement une action d'admissibilité pour faire plaisir à son ami, M. Charton.

Selon le témoignage du président du conseil, M. Pratte ne savait pas que Ménard était administrateur de cette compagnie jusqu'à ce qu'il l'apprit par l'intermédiaire de l'avocat de la Commission. Pratte témoigna en outre que tous les cadres supérieurs d'Air Canada, y compris Ménard, étaient priés à leur entrée à la Société de révéler les postes d'administrateur qu'ils détenaient. Le président déterminait alors lesquels pouvaient être conservés et lesquels étaient jugés, pour diverses raisons, incompatibles avec un poste à Air Canada. Pratte donna l'ordre à ses employés de lui faire part de toute invitation à faire partie d'un conseil d'administration.

La continuation des rapports de Ménard avec la compagnie Herdt et Charton Limitée après qu'il eut accepté son poste à Air Canada aurait sans doute été à l'encontre de la politique de la Société et de ses directives touchant la conduite des cadres supérieurs, principes qui furent adoptés par le Conseil d'administration le 27 mai 1975. Ces principes interdisent expressément à toute personne occupant un poste de responsabilité à Air Canada de faire partie du Conseil d'administration d'un organisme commercial qui a des relations d'affaires importantes, présentes ou à venir, avec Air Canada, si ce service peut imposer à cette personne des exigences incompatibles avec ses fonctions, l'empêcher éventuellement de s'acquitter de ses fonctions d'une façon objective, ou prendre tellement de temps que le rendement au travail puisse en souffrir. Ces directives n'étaient évidemment pas en vigueur durant la période de l'association de Ménard avec Herdt et Charton Limitée, mais il aurait dû reconnaître la possibilité d'un conflit réel ou apparent d'intérêts et mettre fin à cette association. Rien n'indique que les cadres supérieurs étaient au courant des activités de Ménard concernant Herdt et Charton Limitée, et il n'y a aucun signe qu'ils aient fait preuve de mollesse ou de fermeture d'esprit en ignorant la chose.

Chapitre 10

ACTIVITÉS DES FILIALES ET COMPAGNIES AFFILIÉES

A. Diversification

La direction d'Air Canada a reconnu depuis nombre d'années le besoin de diversifier les activités de la compagnie aérienne afin de faire concurrence avec le marché d'aujourd'hui. Conséquemment, on a adopté une méthode de diversification et élaboré des programmes en vue de sa mise en œuvre. La politique derrière cette méthode a été énoncée de façon succincte dans un rapport conjoint des services de Développement de l'Entreprise et des Finances préparé en vue d'une réunion du Conseil d'administration, le 30 avril 1974. Le rapport s'intitule «De la stratégie de diversification et des activités des filiales et compagnies affiliées»;

«Nous ne voulons pas la diversification pour le simple plaisir de diversifier, ni par simple désir de faire des placements dans des affaires plus profitables. Le milieu socio-économique dans lequel une compagnie aérienne moderne doit fonctionner connaît une évolution que les auteurs de la *Loi constituant Air Canada* n'auraient pu prévoir. C'est pour cette raison que l'on doit considérer les activités de diversification décrites ci-dessous en fonction du besoin réel de changement, plutôt que dans le contexte des contraintes qui ont été imposées et qui le seront peut-être encore et qui doivent graduellement être contournées ou enlevées.»

Il semble que la direction ait reconnu les limites des pouvoirs sociaux d'Air Canada, et qu'elle se trouve devant un dilemme quant à la mise en œuvre du programme de diversification. Les pouvoirs d'une société comme Air Canada, constituée en vertu d'une loi spéciale, sont de *prime abord* ceux qui sont accordés par la Loi elle-même. De tels pouvoirs sont complétés par les pouvoirs accordés en vertu de dispositions que renferme la loi générale sur les sociétés, la *Loi sur les corporations canadiennes*. Pour ce qui est d'Air Canada, la *Loi constituant Air Canada*, S.R.C. 1970, chapitre A-11, énonce de façon détaillée dans l'article 13, les pouvoirs de la Société. Le contenu de cet article figure en tant qu'annexe «a» du présent chapitre. L'article 163 de la *Loi sur les corporations canadiennes*, S.R.C. 1970, chapitre C-32, accorde à la Société certains pouvoirs additionnels, et est joint pour plus de commodité en tant qu'annexe «b» à la fin du présent chapitre.

Afin de faire face au dilemme, la compagnie a obtenu l'aide de certaines filiales et compagnies affiliées afin d'exécuter les activités qui contribuent à la

réalisation du but de la diversification. Selon le témoignage déposé lors des auditions, les compagnies en question sont les suivantes:

I. *Les filiales en propriété exclusive constituées en vertu de l'article 18 de la Loi constituant Air Canada*

Airtransit Canada

Cette compagnie, Airtransit Canada, a été constituée en tant que filiale appartenant entièrement à Air Canada et est engagée dans la création, la direction et le perfectionnement d'un système de transport aérien ADAC entre Montréal et Ottawa.

II. *Compagnies dans lesquelles Air Canada détient directement des actions*

Air Jamaica (1968) Limited (supposément en vertu de l'article 13 (1) (c) de la Loi)

Air Jamaica (1968) Limited est une compagnie privée fonctionnant en vertu de la loi jamaïquaine de 1965 sur les compagnies. Elle dispense un service de transport aérien international à partir d'une base d'opérations sise à l'Aéroport international de Kingston et dessert d'autres îles des Antilles, de même que de nombreux endroits aux États-Unis et au Canada. Les actionnaires sont actuellement le gouvernement de la Jamaïque, par l'intermédiaire de son représentant choisi qui détient 66% du capital-actions autorisé ordinaire, et Air Canada, qui détient 34% du capital-actions autorisé.

III. *Filiales du CN instituées par le CN à la demande d'Air Canada*

(i) *Immeubles nationaux du Canada Ltée*

Les Immeubles nationaux du Canada Ltée sont une filiale appartenant entièrement au CN et possèdent une gamme de pouvoirs sociaux leur permettant de s'engager dans de nombreux domaines variés. En raison de sa vaste gamme de pouvoirs sociaux, cette compagnie sert de dépositaire d'actions de filiales et de compagnies affiliées prises pour le compte du programme de diversification d'Air Canada, par exemple les actions de Venturex Ltée et d'Allied Innkeepers (Bermuda) Limited.

(ii) *Allied Innkeepers (Bermuda) Limited*

Cette compagnie possède et dirige huit immeubles dans les Antilles de l'Est. Sept d'entre eux sont des Holiday Inns et le huitième sera rehaussé au niveau des autres. Air Canada, par l'intermédiaire de son représentant, les Immeubles nationaux du Canada Ltée détient une part d'intérêts d'un tiers dans Allied Bermuda. Les deux autres tiers sont détenus par Commonwealth Holiday Inns of Canada Limited, pour un tiers, et Commonwealth Development Corporation, pour le dernier tiers.

Ce placement, dans le rapport de 1972 du Conseil d'administration présenté au ministre des Transports et au Parlement, est exposé de la façon suivante:

«Consciente de la nécessité d'une collaboration plus étroite avec l'industrie hôtelière, la Société a conclu des négociations avec Allied Innkeepers (Bermuda) Ltd. et Commonwealth Holiday Inns of Canada Limited, (CHIC) en vue de s'assurer une réserve hôtelière de qualité dans les Antilles. Allied Innkeepers a été formée pour réaliser la mise en commun des intérêts de CHIC et de Commonwealth Development Corporation, dont les huit établissements combinés, répartis dans six îles, représentent plus d'un millier de chambres. Les Immeubles nationaux du Canada Ltée, à titre de représentant des Chemins de fer nationaux du Canada, actionnaire d'Air Canada, possède un tiers des actions. L'administration des hôtels est confiée par contrat à CHIC, compagnie à contrôle canadien. L'accord et les modalités commerciales associent Air Canada à la renommée mondiale de Holiday Inns.»

La description du statut des Immeubles nationaux du Canada Ltée formulée par la direction en communiquant ce marché au Conseil d'administration d'Air Canada, n'est peut-être pas sans intérêt particulier.

«Les Immeubles nationaux du Canada Ltée, un représentant désigné d'Air Canada, ont obtenu un tiers des actions ordinaires d'Allied Bermuda.»

Allied Innkeepers a apparemment subi des pertes considérables dans les années qui ont suivi et Air Canada a passé par profits et pertes la somme de \$240 000 qu'elle avait placée dans l'entreprise par l'intermédiaire des Immeubles nationaux du Canada Ltée. Le chapitre 13 traite davantage de cette question.

La direction, lorsqu'elle a fait rapport sur cette transaction en avril 1974, et en avril 1975, n'a pas fait mention du fait que le placement de la compagnie aérienne avait été passé par profits et pertes.

(iii) *Airline Maintenance Buildings Limited*

Airline Maintenance Buildings Limited est une société privée constituée dans la province de l'Ontario. Elle a été créée originalement dans le but de construire et de louer sur les terrains de la Couronne situés à l'aéroport international de Toronto, des installations requises par Air Canada aux fins de la manutention du cargo aérien dans l'exécution de ses services auxiliaires. La compagnie a été achetée le 26 septembre 1972, et à ce moment-là toutes les actions en circulation ont été transférées au représentant d'Air Canada, les Immeubles nationaux du Canada Ltée.

(iv) *CANAC Consultants Limited/Ltée*

Cette compagnie fonctionne actuellement en tant que filiale en propriété exclusive des Immeubles nationaux du Canada Ltée et elle est engagée dans la fourniture de services de consultation et d'administration ayant trait au transport ferroviaire, routier, maritime et aérien. En vertu d'un contrat d'entente proposé intervenu entre les Immeubles nationaux du Canada Ltée,

la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada et Air Canada, lequel devrait s'étendre du 1^{er} janvier 1974 jusqu'au 31 décembre 1975 et se poursuivre ensuite d'année en année à moins qu'il ne soit modifié plus tôt ou résilié sur préavis de 60 jours, il est prévu qu'Air Canada deviendrait actionnaire de CANAC Consultants Limited/Ltée aussitôt qu'elle y sera habilitée par une modification à la *Loi constituant Air Canada*.

(v) *CANAC Distribution Limited/Ltée*

Cette compagnie fonctionne également en tant que filiale en propriété exclusive des Immeubles nationaux du Canada Ltée. Sa fonction principale consiste à planifier et à diriger le transport de biens entre des points de changement originaux et la destination finale pour des expéditeurs industriels, surtout ceux qui ont ou qui désirent des systèmes structurés de distribution matérielle où la conteneurisation et les services intermodaux jouent un rôle important. Il existe un projet de contrat d'entente qui est semblable dans sa portée à celui dont nous avons discuté ci-dessus au sujet de CANAC Consultants Ltée.

(vi) *MATAC Cargo Limited/Ltée*

Cette compagnie a loué du terrain à l'Aéroport international de Mirabel et est en train d'y ériger des installations aux fins de la manutention du cargo aérien et de l'exécution d'autres services. A ce moment-ci, ses activités sont restreintes à cet aéroport. La compagnie est établie en tant qu'entreprise conjointe avec Marathon Aviation Terminals. Elle a été constituée en tant que société privée en vertu de la *Loi sur les corporations canadiennes* par lettres patentes émises le 7 novembre 1973. Marathon Aviation Terminals Limited détient 50% des actions et les Immeubles nationaux du Canada Ltée détiennent les autres 50%.

(vii) *Venturex Limited/Ltée*

Tel qu'expliqué plus en détail au chapitre 8, la compagnie est une filiale en propriété exclusive des Immeubles nationaux du Canada Ltée. En vertu d'une entente en date du 15 janvier 1973 conclue entre Air Canada et les Chemins de fer nationaux du Canada, Air Canada, peut s'approprier des actions détenues par les Immeubles nationaux du Canada Ltée; et en vertu de cette même entente, Air Canada doit indemniser et dédommager les Chemins de fer nationaux du Canada des pertes, créances, etc. découlant des activités de Venturex.

B. *Pouvoirs sociaux d'Air Canada*

Bien que les compagnies susmentionnées soient, selon la loi, des entreprises distinctes, il est évident que leurs activités sont menées pour le compte d'Air Canada, dans nombre de cas par l'entremise d'un intermédiaire, notamment les Immeubles nationaux du Canada Ltée. Le problème des rapports

entre Air Canada et les compagnies susmentionnées a été souligné au cours de notre enquête par l'étude que nous avons faite des activités de Venturix Ltée. Du point de vue réglementation, la compagnie est traitée comme entreprise distincte; mais aux fins de la comptabilité et du contrôle financier, elle est considérée tantôt comme une division d'Air Canada et tantôt comme une compagnie affiliée.

Nonobstant le caractère de la relation, deux choses sont évidentes: (1) la direction d'Air Canada sait que certaines activités de son programme de diversification dépassent ses pouvoirs sociaux; (2) les rapports sociaux susmentionnés ont été établis afin de permettre à Air Canada de diriger indirectement des affaires qu'elle ne peut diriger directement. Il faut alors se demander si Air Canada agit au-delà de ses pouvoirs, et donc illégalement.

Les pouvoirs inhérents aux compagnies canadiennes diffèrent selon certains aspects en raison des méthodes différentes de constitution en corporation. Il y a trois méthodes de constitution en corporation.

- (i) par lettres patentes;
- (ii) par présentation d'un contrat d'association;
- (iii) par loi spéciale.

Sous le régime de la première méthode, la corporation constituée est habituellement décrite comme étant une compagnie de Common Law et sous le régime des deux dernières elle est décrite généralement comme étant une compagnie légale.

i) *Compagnies constituées par lettres patentes*

La doctrine de l'ultra vires ne s'applique pas aux compagnies constituées en corporation par lettres patentes. Une telle compagnie peut acquérir des pouvoirs et des droits au même titre qu'une personne physique. Si les dispositions de la charte l'en empêchent, une violation de cette restriction constitue un acte ne dépassant pas sa capacité juridique et son acte n'est pas ultra vires bien qu'une telle violation puisse donner lieu à des procédures judiciaires de *scire facias* en vue de la déchéance de la charte. (*Bonanza Creek Gold Mining Company Limited v. The King*, (1916) 1 A.C. 566, à la page 584).

ii) *Compagnies d'enregistrement*

L'arrêt qui a fait autorité en ce qui a trait aux pouvoirs des compagnies par contrat d'association, appelées compagnies d'enregistrement, est l'arrêt *Ashburry Railway Carriage and Iron Company Limited v. Riche*, (1875) L.R. 7H.L. 653, où Lord Selborne a déclaré à la page 693:

«Une corporation légale, créée par une loi du Parlement pour une fin particulière, est limitée quant à tous ses pouvoirs par ses objectifs de constitution décrits dans cette loi. La présente compagnie, de même que les autres constituées en corporation en vertu de la loi sur les compagnies de 1862, me semblent être une corporation légale au sens de ce principe. Sous le régime de cette loi-là, le

contrat d'association est la loi fondamentale de la corporation et (à l'exception de certaines particularités spécifiées) sa loi immuable; la corporation n'est constituée que pour les objets et buts énoncés dans ce contrat.»

Cet énoncé sommaire de la règle est sujet au principe selon lequel les actes qui découlent accessoirement ou qui résultent des choses autorisées ne doivent pas être envisagés comme *ultra vires*. L'énoncé suivant de Fletcher Moulton, L.J., dans l'arrêt *Attorney General c. Mersey Railway*, (1907) 1 chapitre 81 (C.A.), à la page 99, établit clairement la règle:

«Il est établi de façon convaincante par Lord Halsbury dans l'arrêt *London County Council v. Attorney General*, par renvoi aux décisions de la Chambre des Lords dans les deux arrêts *Ashbury Railway Carriage and Iron Company v. Riche* et *Attorney General v. Great Eastern Railway Company*. Ces arrêts posent comme principe que dans le cas d'une compagnie constituée par une loi pour un but spécial toute autorité qui n'est pas permise par la loi est interdite implicitement, mais que dans l'application de ce principe, tout ce que l'on peut considérer comme un incident ou résultat accessoire de ces choses que la loi a autorisées ne doit pas, à moins d'être expressément interdit, être considéré par les instances judiciaires comme *ultra vires*.»

Bien entendu, les objectifs et pouvoirs ne doivent inclure rien qui aille à l'encontre des lois constitutives ou de la loi générale.

iii) *Compagnies constituées en vertu d'une loi spéciale*

Les pouvoirs des compagnies qui, comme Air Canada, sont constituées en corporation en vertu d'une loi spéciale du Parlement, sont sujets à la doctrine de *Ashbury v. Riche*, et non à celle de l'arrêt *Bonanza Creek*: c'est-à-dire qu'ils sont sujets à la doctrine de l'*ultra vires*. Les pouvoirs d'une telle société sont limités et restreints par les lois qui la régissent et ne dépassent pas les bornes expressément énoncées dans lesdites lois, à moins que ce ne soit nécessaire ou requis pour réaliser les buts de sa constitution en corporation, ou qu'on puisse les considérer comme des incidents ou conséquences nécessaires des choses que la loi a autorisées. Ce que la loi n'a pas autorisé expressément ou de façon sous-entendue doit être considéré comme interdit (*Halsbury's Laws of England*, 4^e éd., Vol. IX, paragraphe 1333). Un passage tiré de Halsbury illustre l'application du principe au moyen d'une série d'arrêts ayant trait aux compagnies de chemins de fer. Une telle compagnie ne pourrait pas garantir les profits d'une société de paquebots qui fonctionnerait en liaison avec elle, ou ne pourrait pas non plus présenter un projet de loi devant servir des fins qui ne seraient pas strictement liées aux chemins de fer, et elle ne pourrait pas davantage exploiter des mines de charbon, sauf pour suffire à ses propres besoins, ni diriger une entreprise d'omnibus, ou souscrire des fonds à un institut public n'ayant pas de rapport avec la compagnie. D'autre part, il n'était pas *ultra vires* des pouvoirs d'une compagnie de chemins de fer qui avait été autorisée à garder des navires pour fins de services de traversier, de s'en servir pour des voyages d'excursion en mer; ni, pour une compagnie, d'envoyer des comptes pour l'utilisation de sa machinerie de pesage, ou de céder à bail une partie du terrain acquis conformément à ses pouvoirs légaux;

ni, pour un chemin de fer avec qui une compagnie de quais de terminus avait fusionné, d'approvisionner en eau les quais par une source acquise aux fins du chemin de fer.

Au Canada, le critère quant à savoir si les actes sont incidents ou s'ils sont une conséquence nécessaire au sens de la règle *Attorney General v. Mersey Railway* (supra) a été établi par M. le juge Duff, dans *Hughes c. Northern Electric Manufacturing Company* (1915) 50 S.R.C. pages 626 à 654. Deux points doivent être considérés dans les questions du genre, premièrement, le pouvoir de conclure le marché, s'il n'est pas expressément autorisé, est-il, *prima facie*, implicitement donné à la société comme étant un pouvoir raisonnablement nécessaire dans un sens commercial pour que la société poursuive ses activités autorisées, et deuxièmement, même s'il est, *prima facie*, implicitement donné, sommes-nous autorisés à conclure de tous les actes et documents qui définissent les objets et pouvoirs de la société et qui prescrivent les règles à suivre quant à la direction de ses affaires, qu'un tel pouvoir a été refusé.

Certes, dans le cas d'une compagnie constituée en vertu d'une loi spéciale, une question très importante se pose en science politique, et qui transcende l'importance des difficultés d'ordre juridique découlant de l'application de la doctrine de l'*ultra vires* à une compagnie constituée en vertu d'une loi spéciale comme l'est la société d'État Air Canada.

Le Parlement, pour des raisons que l'histoire connaît, et peut-être aussi pour des raisons qu'on a oubliées, a créé une corporation chargée de mettre sur pied une compagnie aérienne nationale. Il y a lieu de croire que le besoin de ce service et l'absence de tout autre organisme, gouvernemental ou non, constituaient les deux plus grandes considérations. Le trésor public a été la source du financement initial de la corporation et pendant plusieurs années il a continué d'être la seule source du capital supplémentaire nécessaire pour l'expansion et l'exploitation de l'entreprise. Aujourd'hui, la direction de la compagnie fait appel à d'autres sources de capital pour mener à bien ses affaires. Le Parlement demeure toutefois la source principale ultime à laquelle on aura recours lorsque les autres sources de capital, y compris le capital d'exploitation, seront à sec. Le Parlement a donc voulu peut-être que les lignes étroites mais claires établies dans les lois, soient les limites de l'activité de la compagnie que le Parlement ait été mis au courant ou non de la doctrine de l'*ultra vires*. Si l'argent du contribuable doit être placé dans une entreprise qui comporte des risques, les représentants du contribuable ont peut-être bien délibérément défini et limité le danger.

Une autre considération peut fort bien intervenir. Le contribuable, qui contribue à une telle entreprise commerciale et qui s'exprime par l'intermédiaire du Parlement, peut ne pas avoir souhaité qu'on interprète son geste comme étant un octroi de fonds à la société d'État pour que la direction de cette dernière l'utilise de la façon qu'elle considère, selon son propre point de vue, appropriée, sans nécessité d'en référer au donateur des fonds pour un renouvellement de mandat. Le donateur ou l'investisseur, le Parlement, ou peut-être maintenant le contribuable mythique, peuvent, par exemple, ne pas vouloir que la corporation de la Couronne fasse concurrence à d'autres

entreprises qui paient de l'impôt et qui sont engagées dans une affaire qui n'a pas rapport à la ligne aérienne pour laquelle la corporation de la Couronne a été créée. De plus, la collectivité peut bien être adéquatement servie, aux yeux du Parlement, par les entreprises existantes dans le secteur que la corporation de la Couronne peut maintenant convoiter. Le ministre de la Couronne responsable (agissant en vertu de l'article 18) ou le Parlement peut, ayant eu l'occasion de se faire entendre, avoir considéré l'initiative proposée trop incertaine pour qu'une entreprise gouvernementale s'y engage.

Il existe plusieurs raisons pratiques et réalistes pour lesquelles quelqu'un pourrait conclure que la loi est délibérément étroite et précise et sujette à la doctrine de l'*ultra vires*. L'article 18 de la *Loi constituant Air Canada* permet à Air Canada d'instituer des filiales mais seulement suite à une requête présentée au gouverneur en conseil. Cela peut aussi appeler une interprétation plus étroite pour les mêmes raisons et nier à la corporation tout droit ou pouvoir d'établir des compagnies affiliées ou des filiales par d'autres moyens, par exemple, une entente avec une corporation de la Couronne mère, le CN. On ne nous demande pas et même on ne nous permet pas de considérer et de commenter le droit du CN de se prêter à un tel moyen.

Les activités auxquelles se livre Air Canada par l'intermédiaire de ses filiales et de ses compagnies affiliées comprennent les suivants:

- 1) services de réception au sol (Venturex)
- 2) les vols nolisés ABC (Venturex)
- 3) la direction d'hôtels dans les Antilles (Allied Bermuda—et aussi, par l'intermédiaire des baux Sunset Crest)
- 4) services d'experts-conseils et d'administration ayant trait au transport (CANAC Consultants Ltée.)

Suivant le double critère de M. le juge Duff, décrit ci-dessus, la Commission ne croit pas qu'il est «raisonnablement nécessaire» qu'Air Canada doive se livrer aux activités susmentionnées, à l'exception peut-être des vols nolisés ABC et des services de réception au sol, pour être en mesure de se livrer à son entreprise autorisée. De même, ce ne serait pas bien interpréter la *Loi constituant Air Canada* qui limite la compagnie aérienne à l'achat, à la location, à la possession, à l'utilisation, à la jouissance et à la direction d'hôtels au Canada, que de penser que le pouvoir de diriger des hôtels à l'extérieur du Canada n'a pas été refusé. Conséquemment, Air Canada agit au delà de ses pouvoirs quand elle se livre à ces activités. Il n'est pas du ressort de cette Enquête de décider si ces activités sont souhaitables ou non sur le plan de l'intérêt national. Cependant, ce qui peut être dit et ce qu'il importe de dire, c'est que les mécanismes de contrôle financier de même que les moyens de contrôle corporatif de la compagnie sont conçus principalement en fonction des activités et buts principaux de la compagnie, et que presque toutes les difficultés qui ont pesé sur la compagnie dernièrement sont reliées aux entreprises auxiliaires ou rejeton dans lesquelles le programme de diversification l'a conduite.

L'Enquête n'a reçu aucune opinion en ce qui a trait à la question de savoir s'il est dans les limites des pouvoirs de la compagnie de s'adonner à

l'affrètement ABC., et de fait, il semble d'après les témoignages qu'aucune opinion n'ait été donnée ni demandée par Air Canada à ce sujet. Si la compagnie n'a pas le pouvoir de se livrer à cette activité, elle ne devrait pas s'en occuper par le truchement de Venturex. Si la compagnie a le pouvoir de s'y livrer, on doit se demander pourquoi une filiale prévue dans l'article 18 n'a pas été constituée. D'après le témoignage de M. Vaughan, Venturex a été créée en prévision des règlements de la CCT sur l'ABC, lesquels, croyait-on, renfermeraient une disposition empêchant une filiale directe d'être engagée de cette façon-là dans l'ABC. Comme les règlements promulgués n'ont pas édicté une telle disposition, M. Vaughan a déclaré que Venturex a été utilisée à tout événement «par prudence». Une filiale de l'article 18 ne peut être constituée que sur déclaration du gouverneur en conseil. On peut en conclure qu'Air Canada n'a pas voulu, quel que soit le motif, soumettre de requête à cette fin au gouverneur en conseil.

La Commission ne porte aucun jugement quant à la valeur des activités de diversification de la compagnie du point de vue des affaires. Cependant, le décret du gouverneur en conseil commande de faire remarquer que du point de vue juridique, la compagnie devrait être empêchée d'outrepasser les limites de sa charte ou sa charte devrait être réexaminée à la lumière de la situation concurrentielle dans laquelle se trouvent actuellement les compagnies aériennes. Lord MacNaghten l'a fait remarquer il y a plusieurs années dans l'arrêt *Attorney General c. Mersey Railway*, (1970) A.C. 415, à la page 417; sa déclaration s'applique très bien aux circonstances actuelles:

«...s'ils désirent développer leur entreprise au-delà des limites autorisées par leur charte, il faut s'adresser au Parlement pour obtenir d'autres pouvoirs. Je crois qu'il vaut mieux dans ces cas-là que ce soit le Parlement qui décide. Là, tous ceux qui ont droit de parole seront écoutés, là, les intérêts du public seront protégés.»

ANNEXE «a»

AFFAIRES ET POUVOIRS DE LA CORPORATION

13. (1) La Corporation est autorisée à

- 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 du 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 immobilisation;
- 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; et
- k) utiliser les expressions «Air Canada», «Trans-Canada Air Lines», «Lignes aériennes Trans-Canada», ou toute abréviation desdites expressions, à titre de nom, marque ou désignation de commerce pour tout objet relié à l'entreprise de la Corporation, il est interdit dorénavant à qui que ce soit d'autre d'utiliser tout semblable nom, marque ou désignation à quelque fin que ce soit.

(2) La Corporation ne doit vendre ni aliéner aucune des actions en circulation d'une compagnie constituée sous le régime de l'article 18, sans l'approbation du Parlement.

(3) Sous réserve de l'article 37 de la Loi sur les Chemins de fer nationaux du Canada, la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada peut prêter de l'argent à la Corporation selon les conditions et au taux d'intérêt convenus entre la Corporation et la Compagnie de chemins de fer nationaux du Canada. S.R., c. 268, art. 14; 1952-1953, c. 50, art. 15; 1964-1965, c. 2, art. 3.

ANNEXE «b»

Pouvoirs généraux

Pouvoirs
présumés
conférés
par charte

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.

Interassurance

(2) Les pouvoirs que le présent article confère doivent être considérés comme renfermant celui de conclure, avec une personne ou une compagnie, des contrats réciproques d'indemnité contre les pertes causées par l'incendie ou autrement, d'après le système connu sous le nom d'«interassurance». S.R., c. 53, art. 151.

Chapitre 11

CONTRÔLE BUDGÉTAIRE

Le contrôle budgétaire désigne l'ensemble du processus de planification, d'exécution et d'évaluation du programme d'activités commerciales. Ce processus consiste en une prévision détaillée destinée à prévoir et à contrôler les opérations et activités futures. À proprement parler, le contrôle budgétaire comprend quatre étapes distinctes:

- a) L'établissement des budgets;
- b) L'inscription des opérations;
- c) L'examen de raisons qui motivent les écarts faits aux budgets;
- d) L'exercice d'une compétence exécutive pour corriger les tendances mauvaises et favoriser celles qui sont bonnes lorsque c'est possible.

L'établissement des budgets

À Air Canada, le processus de planification s'amorce par la définition des buts, stratégies et tactiques d'un plan quinquennal qui est préparé par le président du Conseil d'administration de concert avec son Conseil de direction, puis approuvé par le Conseil d'administration. Naturellement, les buts, stratégies et tactiques sont énoncés d'une façon beaucoup plus détaillée pour la première année d'application du plan que pour celles qui suivent. Avec l'aide de son Conseil de direction, le président du Conseil d'administration transpose ensuite les énoncés des buts, stratégies et tactiques en lignes directrices applicables à la planification. Ces lignes directrices portent, entre autres, sur des éléments tels que les objectifs en matière de profits, les coefficients de charge, les niveaux des services, les niveaux d'utilisation, ainsi que sur certaines hypothèses d'ordre économique.

Les lignes directrices concernant la planification sont ensuite transmises aux planificateurs dont la tâche est d'exécuter divers calculs détaillés qui sont préalables à la réalisation des buts exposés dans les lignes directrices. Par exemple, les planificateurs calculent les revenus nécessaires par passager-mille et par tonne-mille. Une fois les calculs terminés, les données sont communiquées aux responsables des programmes qui sont chargés de mettre au point un programme d'exploitation, c'est-à-dire de déterminer le type et le nombre d'avions nécessaires, la fréquence des vols, les tarifs, etc.

La Direction des Finances se base sur le programme d'exploitation pour préparer des exposés des recettes prévues, des bilans, un exposé sur la

provenance et l'application des fonds et un budget des installations et du matériel. Dans la préparation de ces exposés financiers, la Direction des Finances se fonde sur un certain nombre d'éléments connus (p. ex. le personnel au sol nécessaire pour soutenir un nombre donné de vols) et un certain nombre d'hypothèses (p. ex. le prix du carburant et le coût de la main-d'œuvre). Les exposés financiers établis sont examinés par le président du Conseil d'administration et le Conseil de direction. S'ils sont jugés satisfaisants, le président du Conseil fixe des objectifs à chacun des vice-présidents généraux et des vice-présidents de soutien qui relèvent de lui. La fixation des objectifs implique, pour chacun des vice-présidents, la définition des responsabilités qui lui sont assignées en vertu du programme d'exploitation et l'assignation d'une certaine portion du budget.

Les vice-présidents généraux assignent à leur tour les responsabilités du programme d'exploitation et les budgets à chacun des vice-présidents qui sont sous leur autorité. Après un intervalle d'environ deux mois, les vice-présidents rencontrent leurs vice-présidents généraux respectifs pour examiner si le budget est suffisant pour leur permettre d'atteindre les objectifs énoncés dans le programme d'exploitation. Certains vice-présidents profitent de cette période d'intervention pour faire préparer des budgets détaillés pour chacun des centres budgétaires de dépenses de leur direction. D'autres limitent leur examen du caractère suffisant du budget à des réunions au niveau des cadres supérieurs de leur direction. Dans l'un et l'autre cas, après que le vice-président d'une direction a rencontré son vice-président général, un montant est «fixé» à titre de budget approuvé de la direction. Il appartient alors au vice-président de direction de répartir son budget total entre les divers centres budgétaires de dépenses de sa direction. Cette répartition se fait de diverses façon mais, en fin de compte, un budget détaillé en fonction des divers postes est établi pour chaque centre de dépenses. Ces budgets sont signés par le gestionnaire du centre budgétaire et son supérieur immédiat, puis transmis à la Direction des Finances par le contrôleur financier de direction.

La Direction des Finances se sert de ces rapports pour préparer un résumé qu'elle présente au Conseil d'administration et pour transmettre les données au Centre comptable de Winnipeg.

L'enregistrement des opérations

Le système de comptabilité d'Air Canada publie chaque mois un exposé pour chacun des centres budgétaires de dépenses de la Société qui sont au nombre d'environ 700. Figurent dans cet exposé les dépenses réelles du mois par rapport au budget pour ce mois ainsi que les dépenses réelles effectuées jusqu'alors pendant l'année financière et le budget prévu pour la partie écoulée de l'année financière. Des copies de ces états sont envoyées à tous les gestionnaires de centres de dépenses budgétaires, à leurs supérieurs immédiats et à la Direction des Finances. En outre, des états consolidés des centres budgétaires de dépenses sont préparés de sorte que tous les gestionnaires reçoivent un exposé pour l'ensemble du secteur dont ils sont responsables. Le niveau de responsabilité de base est appelé niveau 7, la responsabilité du

fonctionnement de toute une direction correspond au niveau 2, une responsabilité générale, au niveau 1, et la responsabilité de toute la société, au niveau 0.

Examen des écarts budgétaires et compétence exécutive

Il incombe au gestionnaire de chaque centre budgétaire de dépenses de s'assurer que les dépenses dont il est fait état pour un mois donné ont été imputées à bon droit à son centre et que les montants imputés à son centre sont exacts. En outre, le supérieur immédiat du gestionnaire du centre budgétaire doit vérifier si les opérations du centre budgétaire sont conformes au programme établi. Il appartient au contrôleur financier de direction d'examiner tous les exposés des dépenses du centre budgétaire qui ont été établis pour sa direction et de demander des explications au sujet des écarts importants ainsi que des détails sur de nouveaux écarts pour le reste de l'année financière. Celui-ci prépare ensuite à l'intention du vice-président de direction un rapport exposant les écarts d'importance pour la période visée et la partie de l'année écoulée jusqu'alors, et les perspectives pour le reste de l'année financière. Une fois examiné par le vice-président de direction, le rapport est transmis à la Direction des Finances.

La Direction des Finances prend connaissance de ces rapports et s'assure que les explications fournies pour justifier les écarts et les perspectives semblent raisonnables. Les rapports sont ensuite réunis avec un rapport consolidé dans un compte rendu mensuel de la direction (Senior Executives Monthly Review). C'est sur la base de ce compte rendu que le Conseil de direction discute des perspectives pour chacune des directions de la Société.

Évaluation du caractère adéquat des procédés comptables d'Air Canada

La formule selon laquelle le Président du Conseil divise le budget total de la Société entre ses adjoints (vice-présidents généraux et vice-présidents de soutien) est courante dans le secteur de l'aviation. Une fois que le programme d'exploitation a été établi, nombre de frais de la Société sont, en réalité, fixes. Ainsi, bien que les manuels de comptabilité enseignent souvent que le seul système de budgétisation satisfaisant est celui qui commence au premier niveau des opérations ou au premier niveau de gestion de façon à obtenir un engagement des cadres à l'égard du budget, il est possible, en fait, dans le secteur de l'aviation de fournir un guide. Air Canada a déjà essayé, au cours des années antérieures, d'établir un budget à partir des opérations au premier niveau, mais elle a constaté que lorsque tous les éléments sont additionnés, le total est souvent inacceptable et que le processus doit être repris en entier à partir du début.

La Direction des Finances joue un rôle de consultation dans l'affectation d'une partie du budget total de la Société à chacune des directions de même que dans la répartition des budgets de direction entre les centres de dépenses. Elle peut être consultée par le Président du Conseil au sujet du caractère raisonnable ou non du budget d'une direction, ou encore par les cadres des

diverses directions désireux d'examiner si les crédits alloués sont compatibles avec le programme d'exploitation. En tout état de cause, c'est au personnel d'une direction qu'incombe la responsabilité financière de la répartition du budget des dépenses de la Société entre les diverses fonctions. Si un vice-président de direction accepte le budget alloué à sa direction, les divers postes du budget font vraisemblablement l'objet de peu de discussion.

Le contrôle budgétaire serait renforcé si la Direction des Finances était chargée de s'assurer que le budget de chaque centre est raisonnable. En d'autres termes, la Direction des Finances serait davantage en mesure d'exercer une activité de contrôle efficace si elle avait à commenter le caractère raisonnable ou non du contenu du budget plutôt que de simplement le résumer mécaniquement et d'agir à titre de conseiller.

Il est naturel, bien sûr, que l'examen des écarts budgétaires soit moins détaillé aux échelons supérieurs de l'organisation de la Société. Il semble cependant y avoir une absence d'examen indépendant des écarts budgétaires. Le gestionnaire d'un centre budgétaire fournit au contrôleur financier de direction des explications que ce dernier communique ensuite au vice-président de direction et à la Direction des Finances. Si un centre de dépenses reste, d'une façon générale, en-deçà des limites budgétaires ou si, selon toute prévision, il aura respecté ces limites à la fin de l'année, il est improbable que le contrôleur ou le vice-président de la direction demande des explications. De même, si une direction ne dépasse pas les limites budgétaires, la Direction des Finances ne lui demandera probablement pas d'explications sur quelque détail que ce soit. Donc, si d'une façon générale une direction ne va pas au-delà des limites fixées, les seules questions qui sont susceptibles de faire l'objet de discussions au Conseil de direction sont celles qu'un vice-président veut soulever. Beaucoup de grandes sociétés ont au sein de leur direction des finances une section d'«analyse des profits», qui est chargée d'examiner minutieusement les exposés d'exploitation des directions. Reste donc à savoir si Air Canada se livre à suffisamment d'analyses des profits et si les résultats de ces analyses sont communiqués tout au long de la chaîne hiérarchique jusqu'au Conseil de direction.

Dans le rapport sur les faiblesses apparentes du système de déboursés, Clarkson et Gordon on fait état d'«une absence de définition des responsabilités du contrôleur de division en ce qui a trait au signalement des écarts budgétaires à la Direction des Finances». Ce problème peut être posé plus clairement de la façon suivante: on devrait procéder à plus d'analyses indépendantes des écarts budgétaires plutôt que de compter sur la direction ou les centres de dépenses pour entreprendre de telles analyses.

La Direction du Marketing répartit son budget total de publicité et de promotion des ventes entre divers programmes projetés. Le système selon lequel elle répartit le budget total entre ses programmes et contrôle de mois en mois la situation financière pour chaque programme est appelé «Système de budgétisation pour les programmes projetés»; ce système est décrit plus haut au chapitre 5. Un certain nombre de révélations faites au cours de l'Enquête ont indiqué un besoin réel d'examen plus indépendants des budgets qui sont

préparés ainsi que d'examens des écarts entre les dépenses réelles et celles qui sont prévues au budget. Citons à titre d'exemples:

a) *L'incident McGregor*

Les déboursés de \$100 000 en faveur de McGregor Travel ont été rendus possibles grâce à des coupures dans les dépenses de la Direction du Marketing au titre de la publicité et de la promotion des ventes en compensation de l'excédent des dépenses en frais de consultation. Si, d'une façon générale, l'on avait su qu'un écart important au chapitre des frais de consultation pour le mois de décembre 1974 aurait déclenché un examen indépendant de la Direction des Finances, il est douteux que la Direction du Marketing aurait procédé à la transaction McGregor sans l'étudier dans son ensemble au préalable avec la Direction des Finances.

b) *Sunset Crest*

Le budget de l'année financière 1974 prévoyait l'affectation d'une somme de \$155 000 au programme Sunset Crest, somme dont il a été fait état pour la première fois dans le rapport de novembre 1973 de la Direction du Marketing. Les témoignages recueillis au cours des audiences ont révélé qu'il régnait une confusion considérable à savoir si cette somme correspondait aux frais de publicité relatifs à Sunset Crest ou à l'excédent des dépenses engagées en vertu des baux sur les recettes provenant de la location des chambres. Quoi qu'il en soit, à mesure que l'année financière 1974 progressait, les prévisions budgétaires concernant le coût du programme Sunset Crest ont été accrues et d'autres programmes ont fait l'objet de coupures afin de permettre cette augmentation au sein du budget total de publicité et de promotion des ventes.

Les témoignages entendus par la Commission indiquent qu'il n'y a jamais eu de discussion sur le programme Sunset Crest au niveau du Conseil de direction, et, par conséquent, la nature exacte de l'engagement n'a été dévoilée au président du Conseil d'administration que peu de temps avant qu'Air Canada n'ait à décider si elle allait ou non exercer son option pour l'année 1975. Il est présumé que M. Ménard, en tant que vice-président (Marketing), a conclu que le programme Sunset Crest n'était pas suffisamment important pour qu'on en discute à la réunion du Conseil de direction, même si l'on savait au sein de son service que les perspectives d'exploitation devenaient plus sombres de mois en mois.

La Direction des Finances ne peut prétendre ne pas avoir été au courant des transactions étant donné qu'elle faisait régulièrement des versements à Sunset Crest, qu'elle recevait les recettes de la location des chambres et que le montant net de ces transactions figurait dans un compte d'ordre du bilan d'Air Canada sous le titre comptes divers à recevoir. La Direction des Finances a entrepris

d'analyser le compte d'ordre et de faire rapport régulièrement sur celui-ci à la Direction du Marketing. Le rôle de la Direction des Finances, cependant, semble être mécanique (c.-à-d. fournir des données à la Direction du Marketing). Le fait que la Direction des Finances n'ait pas soulevé la question du programme Sunset Crest pour discussion au Conseil de direction ramène encore une fois sur le tapis la question de la définition du rôle de cette direction. Celle-ci n'est, semble-t-il, qu'un mécanisme de transmission de données et n'a guère de pouvoirs pour assurer que tous les renseignements pertinents sont communiqués comme il se doit. Comme la Direction du Marketing n'a pas fait état du programme Sunset Crest dans le rapport de ses prévisions à l'intention de la Direction des Finances, cette de dernière n'a fait aucun commentaire dans le compte rendu SEMR de la direction.

Outre ces incidents particuliers, certains faits mis au jour font douter que le Conseil de direction fasse un usage approprié du compte rendu SEMR de la direction. En effet, le compte rendu SEMR de la direction pour la période de dix mois terminée en octobre 1974 indiquait que:

- (i) La Direction du Marketing avait à cette date un excédent de \$784 000 par rapport à son budget, soit 5% de ce dernier.
- (ii) Pour l'année entière, la Direction du Marketing prévoyait un excédent budgétaire de seulement \$145 000, soit 1% du budget, en conséquence d'une surdépense prévue pour novembre et décembre de l'ordre de \$639 000, soit 12% du budget.

Il n'y a aucune indication que le Conseil de direction ait jamais discuté la possibilité de sauvegarder les sommes épargnées par la Direction du Marketing jusqu'à la fin d'octobre. S'il s'agissait de dépenses prévues pour les mois antérieurs et remises à plus tard, on aurait dû envisager la possibilité de les éliminer. Il n'y a eu aucune discussion sur la nature de ces dépenses différées. C'est le «jeu» qu'il y avait dans le budget qui a facilité les versements effectués à McGregor. En outre, une des dépenses prévues était les pertes d'exploitation de Sunset Crest.

Budgets des immobilisations

La budgétisation des immobilisations apparaît être un instrument de contrôle efficace. Le budget des immobilisations, tel qu'approuvé par les divers vice-présidents de direction et par le Conseil d'administration précise les biens à acheter. L'approbation du budget n'élimine cependant pas la nécessité d'autorisations de dépenses et les projets sont donc examinés avec soin avant que des fonds ne soient engagés. Les méthodes d'autorisation de dépense sont décrites plus en détail au chapitre 5.

Conclusions

1. La Direction des Finances devrait avoir la charge de revoir les détails des budgets des directions.

2. La Direction des Finances devrait examiner d'une façon indépendante les écarts budgétaires des directions pendant l'année de manière à les signaler et à les expliquer au Conseil de direction.



Chapitre 12

RECOMMANDATIONS SPÉCIFIQUES SUR LA COMPTABILITÉ

A. *Système de déboursés*

Clarkson, Gordon & Cie, à titre de conseillers de la Commission en matière de comptabilité, ont entrepris une étude du système de déboursés. Cette étude portait principalement sur le système centralisé de paiements de Winnipeg, le système de paiements de Montréal, le système d'achats de Dorval, certains achats locaux et le système d'«autorisation de dépense». L'étude ne s'est pas penchée sur les listes de paye et n'a pas examiné (si ce n'est d'une façon très sommaire) les procédés secondaires qui s'appliquent à des types particuliers de déboursés (p. ex. le carburant).

A la suite de cette étude, Clarkson, Gordon & Cie ont préparé une description des systèmes de déboursés puis l'ont présentée à la Commission; le chapitre 5 donne un bref résumé de cette description. Le personnel d'Air Canada a examiné la pièce avant sa présentation et convenu que les descriptions étaient généralement exactes. Clarkson, Gordon & Cie ont également fourni à la Commission une lettre où ils expriment leurs opinions quant aux faiblesses du système de déboursés, et Air Canada (par l'entremise du vice-président (Finances)), a rédigé une réponse à cette lettre. La lettre de Clarkson & Gordon et la réponse d'Air Canada ont été déposées devant la Commission à titre de pièces 212 et 216.

Bien que la Direction des Finances passe en revue tous les déboursés, sa responsabilité d'assurer qu'Air Canada a reçu une valeur n'est pas clairement définie puisque la tâche de déterminer l'opportunité d'un déboursé particulier incombe avant tout au personnel d'une direction. La principale exception à cette pratique, c'est le secteur où la responsabilité de la Direction des Finances est clairement définie, à savoir les déboursés de plus de \$50 000 dont la nature exige une «autorisation de dépense». Dans le cas de ces déboursés, le système exige que le personnel de la Direction des Finances examine préalablement le projet de dépense avant que les fonds ne puissent être engagés.

Ainsi donc, le principal contrôle du système central de paiements de la Direction des Finances consiste à assurer que les autorisations nécessaires ont été obtenues au niveau d'une direction. Selon le système actuel, tous les centres budgétaires de la Société, qui sont au nombre d'environ 700, peuvent envoyer des factures à acquitter à la Direction des Finances à Winnipeg. Toutefois, le centre de paiements ne dispose d'aucun dossier central contenant

les noms et les signatures des personnes autorisées à approuver les factures ou leurs niveaux d'autorisation.

La vaste distribution du pouvoir d'engager des dépenses au nom d'Air Canada accroît, de toute évidence, les risques de déboursés non autorisés. Il est donc raisonnable de contrôler dans la plus grande mesure du possible l'usage de toutes les formules au sein du système de déboursés par la création d'un système de dossiers centraux et par l'instauration d'un examen final quelconque par un haut fonctionnaire des déboursés importants.

Clarkson, Gordon & Cie traitent de ces questions dans les cinq premiers points soulevés dans leur mémoire sur le système de déboursés. Comme la publication de ces matières compromettrait sérieusement l'efficacité du système de contrôle actuel, les cinq points ainsi que nos commentaires sur ceux-ci sont inclus dans le Supplément confidentiel du présent rapport.

Au cours de leur témoignage devant la Commission, Clarkson et Gordon ont affirmé que bien qu'il présente des faiblesses, le système de contrôle des déboursés est, d'une façon générale, comparable à celui qu'on retrouve dans d'autres sociétés d'une importance et d'une complexité similaires. Il a également été déclaré que le système d'autorisation de dépense, bien appliqué par des employés de la Société, représente un excellent instrument de contrôle.

Les faiblesses de l'actuel système d'autorisation de dépense découlent du fait qu'Air Canada n'a aucune interdiction en ce qui a trait au fractionnement d'une autorisation de dépense particulière. Un employé de la Société peut donc déjouer certains niveaux définis d'autorité ou «manipuler» le moment où seront effectuées certaines dépenses qui font partie de son budget annuel. Ces faiblesses ont été mises en lumière dans le cas du déboursé en faveur de McGregor ainsi que de celui des frais de recherche de «Market Facts», dont il est question ci-dessous. Quoique le manuel de procédures actuel—Manuel 300—infère qu'il ne devrait pas y avoir de fractionnement, il ne contient aucune interdiction expresse à cet effet. La Commission croit comprendre que le manuel antérieur au Manuel 300 contenait une telle interdiction mais que celle-ci a été omise lors de la refonte de l'actuel manuel de procédures.

Toutefois, Clarkson et Gordon estiment que les opérations-problèmes constatées au cours de leur étude étaient davantage imputables aux tentatives de cadres pour contourner les contrôles plutôt qu'à des faiblesses du système de contrôle comme tel. Il est clair une fois de plus que la Direction des Finances doit à tout le moins mettre en place un mécanisme efficace pour exercer un contrôle indépendant sur l'application des règles d'autorisation et d'approbation de la Société.

En plus de l'étude du système de déboursés, Clarkson, Gordon & Cie ont entrepris un examen restreint des déboursés réels des dernières années. Les déboursés choisis devaient satisfaire à un ou plusieurs des critères suivants: avoir d'abord fait l'objet d'une autorisation de dépense, avoir été faits par chèque rédigé à la main (plutôt que par chèque préparé par ordinateur), être le résultat d'une initiative de la Direction du Marketing. Les résultats de l'enquête de Clarkson, Gordon & Cie sur des déboursés particuliers ont été présentés à la Commission à titre de pièce 213. Ceux qui sont d'intérêt sont les suivants:

1. Une somme de \$20 000 a été payée à un vice-président sortant sur la foi d'une note du président au vice-président (Finances). Ce paiement, qui était supposé avoir été versé à titre d'indemnisation de frais de déménagement, a été retenu pour l'enquête parce qu'il semblait déraisonnable. M. Cochrane dit avoir reçu une approbation verbale du président du Conseil comme quoi les \$20 000 faisaient partie d'une allocation de départ autorisée. Cette somme étant comprise dans une indemnité globale de départ et n'étant pas une opération commerciale ordinaire, on aurait dû préparer une autorisation de dépense. De plus, puisque les conditions d'emploi des cadres supérieurs de la Société sont établies par le Conseil d'administration, les arrangements concernant l'indemnité de départ auraient également dû être approuvés par lui.

Cette transaction montre bien le rôle passif de la Direction des Finances. Elle ne s'est pas informée auprès du président du Conseil s'il convenait d'obtenir une approbation à un niveau plus élevé, ni s'il n'était pas intempestif d'appeler frais de déménagement ce qui semble être un montant global versé en compensation de la perte d'un poste.

2. Cette question se rattache à une ancienne pratique de la Société qui consistait à donner des gratifications aux agents de voyage et qui avait pris naissance dans le milieu d'affaires où se trouvait Air Canada. Ainsi qu'il a été dit dans le chapitre 5, rien n'indique que de telles pratiques ont encore cours aujourd'hui. Il n'y a aucune preuve non plus que la transaction McGregor s'inscrive dans le cadre d'une pratique systématique consistant à verser des pots-de-vin à des agents de voyage.

Comme la publication d'autres détails sur cette pratique disparue ne pourrait que désavantager la Société par rapport à ses concurrents, sans que le public canadien n'en retire quelque avantage que ce soit, nos observations complémentaires sur ce sujet se trouvent dans le Supplément confidentiel du présent rapport.

3. Un autre cas d'autorisation de dépense «fractionnée» a été mis au jour. Trois chèques au montant total de \$55 000 ont été émis au nom d'une société appelée «Market Facts» en vertu de trois autorisations de dépense. L'étude effectuée par Market Facts était une recherche sérieuse, mais les coûts sont devenus hors de contrôle en raison d'une absence de surveillance par le personnel d'Air Canada. Plutôt que de reconnaître l'erreur, on a tenté de dissimuler le problème en obtenant des autorisations de dépense distinctes pour les excédents de frais. Cette manœuvre fut découverte au sein de la Direction du Marketing, mais il n'existe aucune indication d'un rapport à la Direction des Finances sur ces violations des règles de procédure. Cette situation montre que la Direction des Finances n'est guère mêlée à l'application de la ligne de conduite prescrite. Des cadres supérieurs de la Direction du Marketing ont connaissance de dérogations aux règles de procédure, donnent des instructions pour corriger la situation au sein de la

direction, mais ne prennent pas la peine de les signaler à la Direction des Finances.

- Clarkson, Gordon & Cie ont mis en question une autorisation de dépense portant sur des paiements totalisant \$145 000 faits à Ventur-ex. Les détails sur ces versements sont donnés au Chapitre 8. Ces paiements constituent un autre exemple de déboursés faits en vertu d'autorisations de cadres supérieurs sans que la Direction des Finances n'ait vérifié si quelque valeur réelle avait été reçue en contrepartie.

B. *Rôle de la division des finances*

Tout au long de l'enquête, le Commissaire et ses conseillers en matière de comptabilité ont examiné la qualité du système de contrôle et des règles de procédure qui sont appliqués au sein de toute l'organisation de la Société. Les observations et critiques discutées ci-dessus, formulées par Clarkson, Gordon & Cie au cours de leur témoignage à la suite d'un examen du système de contrôle des déboursés existant au sein des structures actuelles, sont également valables si la Société devait modifier conformément aux recommandations du présent rapport le rôle général de la Direction des Finances.

Rôle de la Division des Finances

Tel qu'expliqué plus en détail dans le chapitre 5, la Division des Finances a vu son rôle de contrôleur financier comme un rôle passif, s'occupant principalement de la comptabilité et de la communication des données transmises par les divisions d'exploitation. Sa fonction de contrôle ou de surveillance des directions d'exploitation a été limitée. Et cela, en dépit de la description de ses fonctions données au chapitre 5. Dans chacune des divisions d'exploitation, il y a un contrôleur financier qui a une responsabilité fonctionnelle envers la Direction des Finances mais qui relève surtout de l'administration de la division, laquelle est la principale responsable de son évaluation, de sa rémunération et de son avancement. Son allégeance première est évidemment envers la division d'exploitation dont il fait partie et non envers la Direction des Finances.

La Direction des Finances n'a qu'un rôle de consultation dans l'élaboration du budget et ne participe pas directement à l'explication des écarts budgétaires. Le budget est le résultat d'une interaction entre les divisions et le président du Conseil d'administration, et les écarts pendant l'année sont examinés par les divisions elles-mêmes sans que des explications ne soient fournies par un tiers. Ne sont signalés au Conseil de direction que les écarts et les changements de stratégie budgétaire que la division considère comme présentant pour lui de l'intérêt.

Le rôle de la Direction des Finances par rapport aux déboursés a été de traiter les comptes à acquitter et les pièces comptables après approbation par les directions. Son action a été limitée lorsqu'il s'est agi d'assurer un examen indépendant des déboursés.

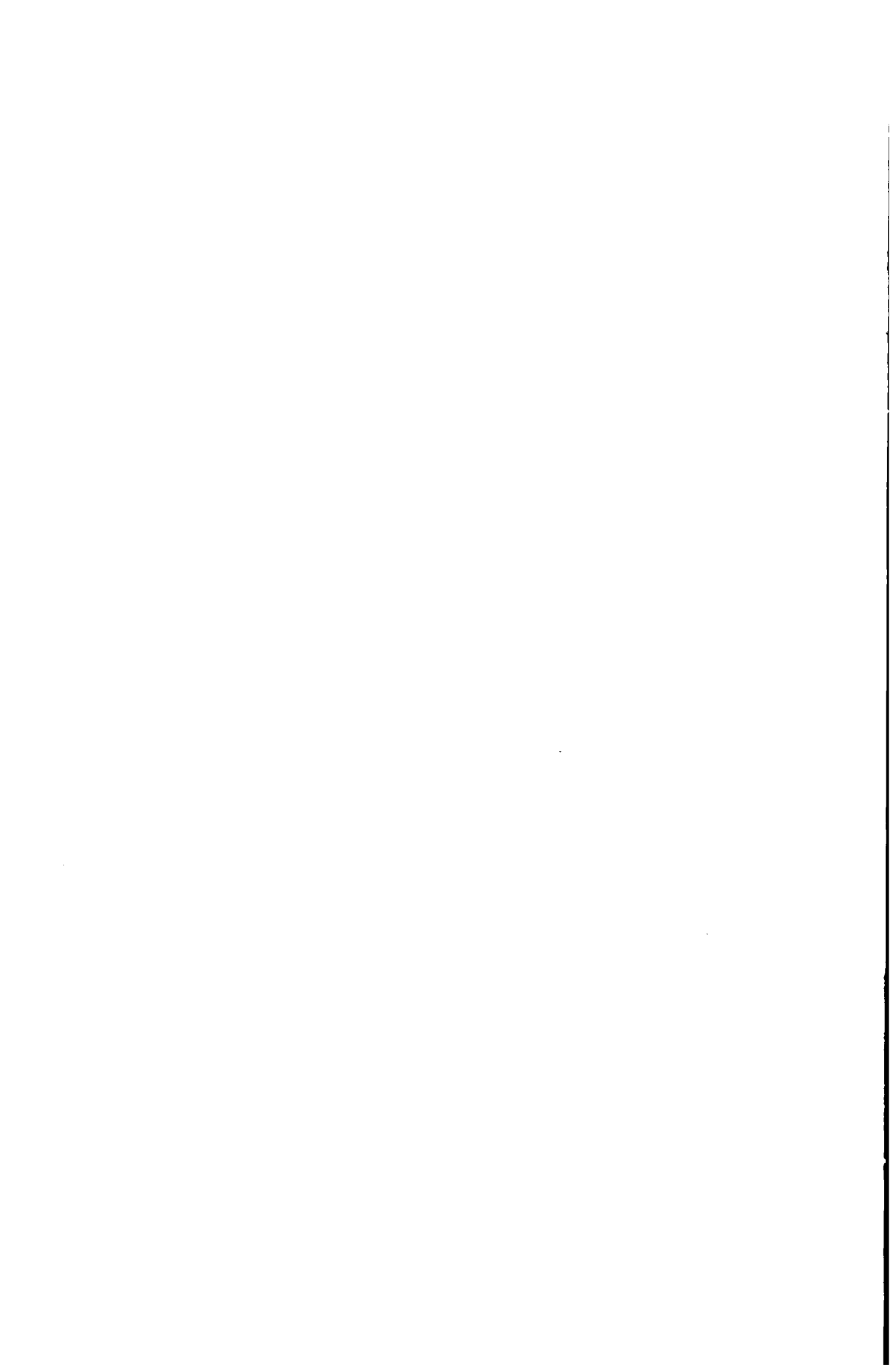
Nécessité d'un plus grand apport de la Direction des Finances

Le rôle passif de la direction des finances dans une organisation qui met l'accent sur l'autonomie de ses directions d'exploitation produit de bons résultats pour de nombreuses sociétés d'envergure et certaines lignes aériennes. Nous croyons cependant qu'il faudrait modifier le rôle fondamental de la Division des Finances afin de lui faire tenir une fonction de contrôle beaucoup plus importante au sein d'Air Canada. Voici les raisons de cette recommandation:

1. La concurrence dans le secteur de l'aviation est telle que les divisions d'exploitation (en particulier celle du Marketing) paraissent exiger qu'il y ait exercice d'un contrôle indépendant sur leurs opérations.
2. L'intérêt public exige que la Direction des Finances soit mieux informée des projets d'exploitation et des écarts budgétaires qu'elle ne l'a été dans le passé, de manière à pouvoir, par exemple, répondre adéquatement aux demandes de renseignements du gouvernement sur les affaires d'Air Canada.
3. Il existe, en ce moment du moins, un manque de communications entre les cadres supérieurs. Une participation active de la Division des Finances à la planification et à l'examen des budgets des divisions d'exploitation ainsi qu'au processus de paiement de ces dernières améliorerait la situation.

Il est recommandé que:

1. La Direction des Finances approuve en dernier ressort toutes les dépenses et soit chargée d'assurer qu'Air Canada reçoit une valeur en contrepartie de l'argent dépensé.
2. Le rôle fonctionnel des contrôleurs financiers dans les directions et les régions soit ou bien aboli ou bien défini clairement dans les règlements.



Chapitre 13

OBSERVATIONS GÉNÉRALES À PROPOS DES QUESTIONS ÉTUDIÉES

Le dossier établi à la suite d'une longue série d'audiences, qui ont porté sur une vaste gamme de sujets, est volumineux et complexe. Avant de s'interroger sur la signification réelle des faits qui ont été rapportés, d'analyser en détail les opérations financières, de tirer des conclusions ou de formuler des critiques, il convient de faire quatre observations qui, en replaçant les divers éléments dans leur contexte, permettront de répondre objectivement aux nombreuses questions soulevées au cours de cette enquête et à celles qui ont été à l'origine du décret qui en a autorisé la tenue.

a) La Commission, en passant en revue les transactions faisant l'objet de cette enquête, a eu l'occasion d'étudier les réactions des cadres face aux événements relatés ci-dessus et de s'intéresser au travail de ces mêmes employés qui, de par leurs fonctions, sont chargés de mettre en place les structures et les mécanismes nécessaires à la bonne marche de la Société Air Canada; elle s'est également penchée sur le travail d'un vaste effectif composé d'employés qualifiés et expérimentés qui ont été consciencieux dans l'accomplissement de leurs tâches. A notre connaissance, personne ne s'est rendu coupable de prévarication dans la gestion des biens de la Compagnie ou n'a, de propos délibéré, agi en vue de nuire aux intérêts de celle-ci. Il est bon de signaler, en tirant ces conclusions, que rien n'indique, dans la documentation abondante et le dossier de l'enquête, que les cadres supérieurs aient tenté de s'enrichir de quelque façon que ce soit au détriment de la Société ou aient agi dans leur propre intérêt plutôt que dans celui de leur employeur.

b) A l'occasion de chaque enquête, on est inévitablement porté, tôt ou tard, à oublier que tout s'éclaircit lorsqu'on prend du recul. Une fois connus les risques inhérents à une opération financière donnée, il est extrêmement difficile de revenir en arrière, et de réévaluer la conduite des dirigeants, sans se laisser influencer par tous les faits mis à jour et sans fixer des normes qui auraient pu être observées si l'on avait connu dès le début le dénouement de l'affaire. Dans le cas McGregor par exemple, on ne peut malgré tout s'empêcher de penser que la Direction des Finances aurait dû dès novembre 1974 réagir de la façon dont elle l'aurait fait en mars ou avril 1975, c'est-à-dire une fois qu'elle était en possession de données plus complètes. Il est également juste de dire que, rétrospectivement, l'examen minutieux des opérations de toute grande entreprise commerciale révélera qu'un certain nombre de décisions ont été lentes à venir, que d'autres étaient inadéquates ou

erronées, et que des lacunes existaient au niveau de la planification; il mettra en lumière le manque de discernement de la part des responsables dans des situations critiques et les erreurs de jugement grossières qu'ils peuvent parfois commettre en ce qui a trait au marché et aux ressources mêmes de l'entreprise qu'ils dirigent.

c) Les décisions que les cadres d'une compagnie aérienne sont appelés à prendre à propos du type de système et de mécanisme de contrôle qu'il convient de mettre en place, ainsi que des suites à donner aux renseignements recueillis par le moyen de ces outils de gestion, doivent être évaluées, jusqu'à un certain point, en tenant compte du contexte industriel dans lequel une compagnie aérienne internationale exerce ses activités. La concurrence est très vive entre les grandes compagnies aériennes et toutes ont eu recours à un moment ou à un autre à des procédés qui, dans d'autres industries, s'ils n'étaient bannis, seraient à tout le moins considérés comme déloyaux. Bien que l'industrie du transport aérien par l'entremise de l'IATA ait fait des efforts énergiques pour mettre fin à ces pratiques, on n'a pas manqué, et ce, à maintes reprises au cours de cette enquête, d'évoquer le cas de ces grandes compagnies aériennes, quelques-unes d'entre elles, parmi les plus importantes au monde, auxquelles l'IATA a dû imposer des amendes parce qu'elles avaient payé des pots-de-vin (primes excessives ou versements illicites de commissions) à des agences de voyages pour les inciter à collaborer avec elles à la promotion de services réguliers ou spéciaux. Ces manigances visent, il va de soi, à accroître le volume des affaires de la compagnie aérienne concernée. Les versements sont faits en recourant à une gamme de subterfuges afin de tromper la vigilance des enquêteurs de l'IATA. Dans nombre de cas on avait falsifié des livres, usé de faux en écritures. Un climat trouble et pernicieux s'était instauré. La fin justifiait les moyens en quelque sorte; il était non seulement possible de «s'écarter» du droit chemin, mais il était même avantageux de le faire. Dans un certain cas par exemple, nous avons vu une grande compagnie aérienne étrangère tenter délibérément de s'assurer un traitement privilégié auprès d'agences de voyages en octroyant des primes ou des ristournes dont le versement est formellement interdit par l'IATA, l'organisme privé international chargé de contrôler les activités commerciales et de faire respecter les règlements; immédiatement après, la compagnie aérienne a vu diminuer ses pertes, désastreuses jusqu'ici, et a commencé à faire des profits. On peut naturellement supposer que l'amende et la sanction imposées n'étaient rien en comparaison de la ruine financière dont était menacée cette compagnie aérienne qui devait faire face à des déficits continuels. Nous avons même constaté que des compagnies aériennes nationales et des agences gouvernementales d'autres pays autorisaient le recours à de tels expédients.

Air Canada, avant 1973, a été pénalisée par l'IATA pour avoir utilisé des moyens de ce genre bien qu'apparemment, cela se soit produit à une échelle

plus réduite que chez la plupart des grandes compagnies aériennes. Dès juillet 1973, les compagnies aériennes mondiales s'étaient aperçues que toutes ces formes de récompenses et «ces versements illicites de commission» aux agences de voyages et aux organisateurs de vols nolisés nuisaient à la bonne marche de l'industrie du transport aérien et amoindrissaient simplement ses revenus. Air Canada, de pair avec les autres membres de l'IATA, décida de mettre un terme à ces pratiques et en juillet 1973, le président du Conseil émit une directive spéciale à cet effet.

Le mal était fait cependant; l'existence de ces versements frauduleux et clandestins qui figuraient dans les livres des compagnies aériennes, impliquait que des normes et des règlements avaient été bafoués et n'allait pas manquer de produire un certain relâchement. Air Canada, pas plus qu'aucun autre exploitant, n'était à l'abri des retombées. Nous ne voulons pas, par ce retour en arrière, disculper Air Canada, mais expliquer peut-être partiellement pourquoi, quelques cadres supérieurs, particulièrement dans la Direction du Marketing, ont donné à la directive de leur vice-président l'interprétation que l'on connaît, et pourquoi ils ont mis à exécution la directive selon cette interprétation, en dépit de l'extrême clarté des règlements à ce sujet. l'on doit se rappeler que ces commissions illicites ont été versées sans qu'on tienne compte des politiques annoncées par les compagnies aériennes et qu'on les a souvent camouflées dans le budget et le grand livre. On a procédé de la même façon pour effectuer les versements dans l'affaire McGregor; et pour autant que l'on sache, la Direction du Marketing a agi ainsi dans l'intérêt de la Compagnie. Les réactions des autres directions impliquées dans cette affaire peuvent, dans une certaine mesure, s'expliquer par le fait qu'elle s'étaient contentées d'être spectatrices ou n'avaient joué qu'un rôle passif lorsqu'on avait eu recours par le passé à ces pratiques frauduleuses. Peut-être que toutes les personnes concernées croyaient que ces pratiques s'apparentaient aux transactions financières normales avec des agences de voyages et que le Président et tous les membres du Conseil de direction étaient au courant ou avaient accepté implicitement le recours à ces pratiques. Quoi qu'il en soit, Air Canada, au début de 1973 et pendant les années antérieures n'a pas agi différemment. Comme nous l'avons déjà mentionné, ce climat général peut expliquer, mais ne peut pas justifier la conduite des cadres supérieurs. Ces derniers, à maintes reprises, ont négligé d'agir ou d'apporter des correctifs.

d) Enfin, il faudrait examiner à cette étape de l'enquête, les structures et l'organisation générale de la Société, puisqu'il importe de replacer dans le contexte approprié les questions qui ont été soulevées. Les cadres actuels sont entrés en fonction à partir de décembre 1968 à l'occasion de la nomination de M. Pratte. L'origine des difficultés exposées dans ce chapitre pourrait être retracée dans les résultats de la gestion au cours de ces dernières années. En 1968, les actifs immobilisés de la Société Air Canada atteignaient 288 millions de dollars, en 1974 ce chiffre se montait à 1,1 milliard de dollars. En 1968, la Société Air Canada transportait 6,4 millions de passagers et en 1974, 10,3 millions. Pendant la même période, les revenus annuels d'exploitation passaient de 387 millions de dollars à 848 millions. Pendant six ans, soit de 1969 à 1974 inclusivement, (années pendant lesquelles l'entreprise a été

dirigée par l'équipe susmentionnée), on a connu quatre bonnes années et deux années marquées par des déficits. Le personnel de la Compagnie est passé de 12 700 employés en 1968 à 21 167 à la fin de 1974. Dans cet intervalle, la flotte de la Compagnie qui était composée pour moitié environ d'avions à hélices fut entièrement reconvertie et transformée en une flotte d'avions à réaction exclusivement. Durant cette même période, Air Canada renforçait sa position parmi les compagnies aériennes internationales en exploitant des services réguliers sur l'Amérique du Nord, l'Europe occidentale et l'Europe orientale jusqu'à Moscou, les Bermudes et les Antilles jusqu'à la pointe nord de l'Amérique du Sud.

1. *Attributions*

La tenue de cette enquête a été décidée essentiellement, et c'est ce qu'on dit dans l'exposé des faits, parce qu'on a eu vent, semble-t-il, de l'existence d'une «administration financière inadéquate». On a donc chargé la Commission d'examiner particulièrement «les systèmes de contrôle financier, les méthodes comptables et les autres questions relatives à la gestion financière et au contrôle . . .».

Pour les raisons exposées au chapitre 2, on a convenu que le travail de la Commission porterait non seulement sur le contrôle financier direct exercé, c'est-à-dire les méthodes comptables utilisées et le contrôle des dépenses, mais en outre sur l'examen de la gestion des opérations financières afin de s'assurer que les décisions engageant la Société n'étaient prises que par les responsables désignés et selon les modalités prescrites. De l'avis de la Commission, cette interprétation de sa tâche semble non seulement logique, mais essentielle, si l'on veut qu'elle procède à un examen utile et approfondi du système de gestion financière. Par conséquent, comme on l'a mentionné au chapitre 12, nous nous sommes arrêtés très brièvement seulement, à la comptabilisation des recettes, mais beaucoup plus longuement à la comptabilisation des dépenses.

Dès le début de cette enquête, nous nous sommes aperçus qu'il était nécessaire d'œuvrer en fonction de certains critères bien établis. Autrement, il aurait été impossible de la mener à bonne fin dans un délai raisonnable et en maintenant les dépenses à un niveau également raisonnable. C'est pourquoi la Commission d'enquête a orienté son étude surtout vers le contrôle et la gestion des dépenses et vers la procédure concernant les engagements pris par la Société. Bien entendu, il s'agissait d'étudier non seulement les contrôles préalables, mais également les dispositifs mis en place pour la vérification subséquente des activités de l'entreprise.

A cette fin, et avec la collaboration du Chef du contentieux de la Société Air Canada nous avons cru bon d'adopter la technique suivante: Étudier toute la documentation disponible dans certains domaines ou concernant certaines opérations financières de la Compagnie lorsqu'il est facile de procéder ainsi, et préparer un rapport à propos des circonstances qui entourent le domaine ou l'opération financière en question. L'expert-conseil de la Commission et le Chef du contentieux d'Air Canada ont donc mis au point une méthode

d'analyse de certaines grandes transactions écartant ainsi la nécessité de tenir des audiences publiques pour interroger longuement des témoins. Cette mesure, adoptée d'un commun accord, a permis de gagner un temps précieux pendant les audiences. Au chapitre 7, on trouve un exemple de cette méthode où les données essentielles ont pu être rassemblées et le déroulement des faits reconstitué sans qu'il ait été nécessaire d'interroger trop longuement les témoins convoqués.

2. *Observations générales*

L'examen des points exposés dans le décret autorisant la constitution de la Commission et d'autres questions semblables découlant de la vérification des livres de la Société, nous a incités à étudier de façon approfondie les quatre principales opérations financières énumérées ci-après:

- a) la transaction McGregor—Chapitre 6
- b) les contrats de location de la Barbade—Chapitre 7
- c) Venturex Ltée—Chapitre 8
- d) Conflits d'intérêts—Villa Ménard, etc.—Chapitre 9

Ces transactions, estimons-nous, se distinguent par certains aspects communs et constituent en quelque sorte les diverses facettes d'un même problème. Le premier dénominateur commun, c'est leur origine; elles sont toutes l'œuvre de la Direction du Marketing du bureau principal d'Air Canada, à Montréal; le deuxième lien, entre elles ainsi d'ailleurs que le fait dominant qui caractérise les difficultés rencontrées, c'est qu'elles résultent non pas de la malhonnêteté ou de la cupidité, mais bien d'une ignorance crasse ou d'un mépris total des principes de gestion les plus élémentaires; le troisième élément qui leur est commun enfin, c'est la détermination avec laquelle on s'est appliqué à dissimuler leur nature véritable ou celle des documents qui y faisaient allusion. En conséquence, l'enquête menée s'est donc transformée en de vaines recherches pour mettre à jour le ressort de l'affaire, l'action préméditée ou le motif répréhensible.

Comme nous nous pencherons ici sur les activités de la Direction du Marketing, il serait utile de parler dès maintenant de son personnel et du rôle qu'il remplit. Lorsqu'il entre dans la Compagnie, en 1970, comme vice-président (Marketing), M. Ménard devient un adjoint direct du Président qui, à l'époque, était M. John Baldwin. Et il en est ainsi jusqu'au mois de décembre 1973, date à laquelle M. Baldwin prend sa retraite. Après quoi, M. Ménard rend compte directement à M. Pratte, président du Conseil d'administration et directeur général de la Société et non pas au Président, M. Vaughan.

Au début de 1973, la Direction du Marketing commence à étendre son rôle et son influence par le biais du programme de diversification des activités de l'entreprise. En effet, en juin 1962, le Conseil d'administration de la Société Air Canada adoptait les grandes lignes d'une politique de diversification où il était question d'une pénétration dans les secteurs du logement et de la vente en gros de voyages organisés et de la mise en place de circuits de distribution courts ou directs servant à la fois pour les passagers et le fret. Nul

doute que cette politique se voulait assez générale et sous certains rapports, on peut reconnaître qu'elle était effectivement ambiguë. En effet, il n'était pas clair s'il fallait s'engager dans les secteurs nouveaux par des rachats ou des prises de participation ou simplement par l'expansion des divers services et ressources existants.

Le vice-président (Marketing) à cette époque, M. Ménard, semble avoir mal interprété le rôle joué dans ce programme par la Direction du Marketing. Dans aucun autre service ou direction, on ne semble avoir contesté la validité des initiatives que lui a inspiré cette fausse interprétation, et les lignes de démarcation entre les attributions du Président et de son personnel, y compris le directeur du Développement de l'Entreprise, d'une part, et celles du personnel de la Direction du Marketing d'autre part, commencèrent à s'estomper. Le fait que M. J. J. Smith, le directeur du Développement de l'Entreprise qui appartient au bureau du Président, partage son temps entre le vice-président (Marketing) et le président de la compagnie, M. Vaughan, n'a pas facilité dans les deux cas la délimitation exacte des champs d'action au sein de la Société. On n'a jamais expliqué pourquoi M. Smith a partagé son temps entre ces deux directions. La Direction du Marketing n'a reçu officiellement aucun pouvoir en matière d'acquisition ou de développement. En outre, aucun règlement, procès-verbal ou statut ne délimite les attributions du Président, lesquelles incluent en réalité la fonction de directeur du Développement.

A peu près vers la même époque, c'est-à-dire au début de 1973, la Direction du Marketing commence à affirmer sa vocation «opérationnelle», par opposition à son rôle d'exécutant, et ce, en tant qu'entité faisant partie de la haute direction de la Société. A l'initiative de M. Ménard, qui cumule alors les fonctions de vice-président (Marketing) et de président de la Venturex, la société Air Canada se voit catapultée dans le domaine de l'exploitation aux Antilles d'établissements hôteliers pour touristes, non pas à titre d'intermédiaire faisant réserver des chambres d'hôtel pour ses passagers, mais à titre de commettant. Or, la Direction du Marketing n'avait ni l'autorité, ni les ressources, ni l'expérience voulues pour opérer dans ce secteur. Les autres initiatives de la Direction n'allaient pas avoir plus de succès.

3. *Transactions principales*

C'est dans ce contexte que nous allons examiner les quatre grands secteurs d'opération mentionnés ci-dessus.

a) *La transaction McGregor*

On trouvera au chapitre 6 les conclusions précises auxquelles nous sommes arrivés, à propos de l'affaire McGregor. Mener une enquête sur le fond de cette affaire, c'est comme si l'on radiographiait l'organisation financière et les systèmes de contrôle de la Compagnie Air Canada. A ce stade, ce ne sont pas les motifs à l'origine de l'affaire McGregor qui nous intéressent, mais bien le fait que \$100 000 aient pu disparaître des comptes de la Compagnie dans les circonstances que nous connaissons.

Pour commencer, disons que nous n'avons trouvé aucune preuve qu'un employé d'Air Canada ait réalisé des gains pécuniaires illicites, sans compter qu'il n'existe absolument aucun indice de collusion ou de conspiration entre un employé de la McGregor et un employé d'Air Canada pour obtenir illégalement de l'argent de cette dernière. Tous mal avisés ou téméraires qu'aient pu être les dirigeants d'Air Canada, ils ne se sont livrés à aucune activité criminelle d'après les résultats de l'enquête.

Les versements à la McGregor ne sont que l'illustration des lacunes, fort nombreuses, qui existaient dans le système de gestion d'Air Canada.

(i) Le vice-président (Marketing) a fait preuve d'une indifférence totale à l'égard des activités de sa direction, négligeant ainsi de se conformer aux règlements de la Société ou même aux principes de gestion les plus élémentaires. On nous demande de croire qu'il n'a pris connaissance du contenu des trois accords intervenus le 28 novembre 1974, que le 16 avril 1975, c'est-à-dire lorsqu'il en vit des copies au téléjournal. Au mieux, il a fait montre de négligence et d'imprudence, en signant des documents importants qui obligeaient son employeur à verser des sommes d'argent substantielles; au pis, en versant l'argent à la McGregor, il a fait fi de tous les règlements pertinents d'Air Canada, espérant sans doute ainsi amorcer la réalisation des brillants projets d'avenir qu'il avait tracés pour cette société, et a ensuite feint d'ignorer les détails de la transaction. Quoi qu'il en soit, cet ancien cadre supérieur n'en demeure pas moins coupable d'avoir trempé dans cette affaire ténébreuse et aux prolongements multiples.

(ii) Nous ne pouvons non plus excuser les cadres supérieurs du Marketing directement impliqués dans la transaction d'avoir permis ce versement illicite, quoique nous soyons conscients du fait qu'ils se trouvaient dans une situation quelque peu délicate. Malheureusement, il s'agit ici d'un cas où il nous faut être compatissants sans pour autant prononcer l'absolution.

C'est probablement M. Parisi qui a joué le rôle principal dans toute l'affaire, étant donné qu'il est l'auteur du plan. Quant à M. Garratt, en tant que contrôleur financier de direction, il aurait dû s'en douter plus que tout autre: en effet, il avait en main suffisamment d'indices quant à la nature du plan pour entrevoir toute la gravité des irrégularités qui allaient être commises et pourtant, il s'est employé activement à dissimuler l'affaire, même après le début de l'enquête de la Direction des Finances. Or, il avait nettement le devoir de prévenir son vice-président et de l'avertir de toutes les conséquences que pouvait entraîner une infraction aussi grave que l'achat de services sans contrat et, ce qui est encore pire, sans que le projet ne fût soumis aux services de M. Vaughan. Il avait en outre le devoir d'informer le vice-président (Finances), son supérieur en titre, de toute cette affaire suspecte. Il ne fit cependant ni l'un ni l'autre.

Pour sa part, M. Smith a partagé sans cesse ses efforts entre le Marketing et le bureau du Président et dans l'affaire McGregor, il n'a représenté de façon décisive aucune des deux parties. Il n'a pas par exemple, tenté de bloquer le marché, quoique à vrai dire, il n'en eût ni le pouvoir ni la possibilité. Par contre, il aurait pu «vendre la mèche» en demandant l'approbation officielle de son supérieur, M. Vaughan.

Comparez l'attitude du personnel du Marketing et celle de M. Bagg de la Direction des Achats et des Installations qui, au vu de la seule «autorisation de dépense» pressent qu'on a voulu délibérément éviter le système de contrôle; considérez maintenant la réaction de M. Whitrod de la Direction des Finances qui, dans son rapport sur la question, recommande de prendre certaines mesures qui, si elles avaient été appliquées, auraient dévoilé, dès janvier ou dès le début de février au plus tard, toute l'affaire au vice-président (Finances) et sans doute par là même, au président du Conseil.

(iii) Il est plus difficile de déterminer de façon définitive le rôle véritable joué par la Direction des Finances dans l'affaire McGregor. D'entrée de jeu, disons que cette direction ne peut se soustraire à ses responsabilités en démontrant simplement (si c'était là chose possible) que le Directeur général était au courant de la transaction qui était sur le point d'être réalisée, elle ne peut non plus être affranchie de tout blâme du fait que le vice-président (Finances) ait donné instruction au vice-président (Marketing) de soumettre le programme au Directeur général avant de procéder à sa mise en œuvre.

L'autre motif invoqué pour décharger la Direction des Finances de sa part de responsabilité ou même de toute responsabilité sur ce plan, c'est le fait que le chef des services comptables (Marketing) n'ait pas assumé ses responsabilités officielles au moment où se précisaient les termes du projet au sein de la direction du Marketing, au moment ou devant l'orage qui menaçait, les responsables de cette direction auraient pu prendre leurs précautions.

Pas une seule des explications avancées pour ne pas dire toute l'argumentation présentée, ne suffit à excuser la Direction des Finances d'avoir failli à ses responsabilités premières en matière de gestion financière, là où la mise au point et l'application d'un système de contrôle approprié auraient permis de maintenir intactes les ressources pécuniaires de la Société; mais nous n'avons là qu'un seul côté de la médaille. En effet, les efforts déployés par le Marketing pour éviter l'examen rigoureux d'une transaction quelconque par la Direction des Finances se révéleront toujours fructueux. Aussi, deux questions se posent-elles. Le vice-président (Finances) avait-il reçu suffisamment d'indications à propos de ce projet douteux qu'on s'apprêtait à mettre à exécution? En second lieu, la Direction des Finances a-t-elle réagi avec la célérité et la détermination nécessaires après avoir eu vent de l'affaire? En réponse à la première question, disons que le vice-président (Finances) a témoigné n'avoir pas reçu copies des aide-mémoire de M. Smith et n'avoir pas été informé des vues de M. Parisi sur la question de l'autorisation de dépense par le biais de M. Seath; enfin, lorsque M. Ménard l'a mis au courant en termes généraux du plan visant à placer de l'argent dans une agence de voyages, il lui a demandé, affirme-t-il, de faire approuver le projet par le président du Conseil. M. Seath semble avoir adopté la même attitude dans cette affaire, bien qu'il eût, comme nous aurons l'occasion de le voir par la suite, un aperçu plus net de la situation. Quant à M. Kendall et aux autres personnes impliquées par hasard, comme ils n'ont pas été mêlés aux préparatifs qui ont mené au versement de l'argent, on ne pouvait s'attendre à ce qu'ils en informent leurs superviseurs.

Pour que M. Cochrane puisse décliner toute responsabilité dans l'affaire McGregor, il lui faut réussir les trois épreuves suivantes:

- a) Il doit être prouvé qu'il n'avait pas été informé d'avance de la transaction;
- b) S'il était au courant de la transaction, les seules indications qu'il possédait étaient les questions que lui avait soumises M. Garratt, questions qu'il s'empressa de transmettre à M. Seath et dont il n'entendit plus parler par la suite; et
- c) Lorsqu'il reçut l'aide-mémoire, l'autorisation de dépense ou les rapports verbaux d'Anderson, de Brooks ou de Sheehan:
 - (i) rien ne l'incitait raisonnablement à établir un lien entre d'une part, les explications fournies par M. Ménard le 22 novembre et les questions posées par M. Garratt le 25 novembre ou vers cette date et la révélation, deux ou trois semaines plus tard, de l'existence des trois autorisations de dépense, d'autre part.
 - (ii) (ce, même si les conditions ci-dessus sont remplies) il a alors rapidement institué et dirigé une enquête sérieuse et raisonnablement approfondie.

Pour ce qui est de l'épreuve (a), M. Cochrane ne peut prétendre qu'il ignorait tout de la transaction, car on sait au moins que: M. Ménard avait décrit, ne serait-ce qu'en termes généraux, la transaction à M. Cochrane, et selon ce dernier, M. Ménard prétendait avoir reçu l'approbation du président du Conseil. Jusqu'ici, cela concerne uniquement l'autre option. Deuxièmement, M. Garratt a appelé M. Cochrane entre le 22 et le 25 novembre pour savoir d'où proviendraient les fonds et M. Cochrane admet l'avoir référé à M. Seath. Donc, M. Cochrane savait, déjà à ce moment-là, qu'on préparait ou était sur le point de conclure une transaction quelconque entre Air Canada et McGregor Travel.

En ce qui a trait à l'épreuve b), si l'on suppose que M. Seath n'a jamais reparlé de la question à M. Cochrane alors qu'en sa propre présence, MM. Parisi et Garratt transformèrent en l'espace de deux jours «l'option d'achat» en «contrat de services», cela revient à dire que M. Cochrane ne reçoit pas, sur le coup ou par la suite, de renseignements additionnels concernant la transaction McGregor. Les déclarations de M. Seath appuient la cause de M. Cochrane, celles de M. Parisi, non.

Un document d'importance capitale est l'aide-mémoire à classer (non daté) envoyé par M. Smith; celui-ci y déclare avoir envoyé le 25 novembre à MM. Garratt et Seath et le 26 novembre à M. Cochrane, des copies des aide-mémoire du 15 et du 20 novembre auxquels étaient joints des états financiers de la McGregor Travel. Ces aide-mémoire décrivent de façon détaillée les deux aspects de l'opération projetée, c'est-à-dire l'aspect «achat de services» et l'aspect «achat d'actions». Les déclarations de M. Smith sont appuyées par sa secrétaire à qui il a demandé de remettre ces documents en mains propres aux personnes susmentionnées. MM. Seath et Garratt confirment avoir reçu les documents, mais M. Cochrane nie qu'on lui ait remis quoi que ce soit. Il est singulier que cet aide-mémoire ne porte pas de date et on se demande pourquoi M. Smith a pris la peine de le rédiger. Toutefois, nous savons pertinemment que M. Smith se plaît à rédiger des notes de service

après des réunions ou des entretiens, et qu'il a l'habitude de les faire classer. M. Smith explique qu'il a fait parvenir ces documents à M. Cochrane parce que lui (Smith) était muté à la Direction des Finances et qu'il voulait que M. Cochrane soit au courant des opérations en cours auxquelles il participait. Tout ceci semble étrange lorsqu'on constate que M. Smith, quoique faisant alors partie du personnel de M. Vaughan, n'a pas cru utile d'envoyer d'aide-mémoire ou de copies de l'aide-mémoire concernant la transaction McGregor à son supérieur; rien ne prouve non plus qu'il ait fait un rapport verbal. Il a toutefois pu supposer que M. Vaughan lisait les rapports mensuels qu'il (Smith) rédigeait.

Si M. Cochrane réussit à se tirer des tests aux paragraphes a), b) et c), il nous faut alors examiner la note qui lui fut envoyée par M. Smith le 27 novembre 1974, c'est-à-dire deux jours avant que McGregor Travel ne reçoive le paiement et à peu près au moment où le fameux aide-mémoire non daté fut probablement écrit. On retrouve dans la note du 27 novembre une liste des «affaires en cours» de M. Smith. A la page 2, sous l'en-tête «N° 5 à l'attention de M. Ménard, objet: a) projet d'association avec McGregor Travel», on lit: «M. Seath est d'accord avec les mesures adoptées». Il se peut que MM. Smith, Garratt et Parisi aient tenté d'impliquer, par leurs visites et leurs aide-mémoire, soit M. Cochrane, soit M. Seath, ou les deux à la fois, de façon à ce que leur approbation verbale puisse être interprétée comme étant des avis de la Direction des Finances requis par le chapitre 8 du Guide 300 concernant les autorisations de dépense.

Pour ce qui est de c) (i), deux ou trois semaines seulement après la survenue des faits que nous venons d'exposer, M. Cochrane (qui admet avoir été au courant de la situation), est de nouveau mis en présence d'une transaction décrite dans des autorisations de dépense et des protocoles d'entente, à laquelle sont attachés les noms de McGregor et d'un membre de la Direction du Marketing agissant en tant qu'agent d'Air Canada. Malgré ce nouveau rappel, M. Cochrane affirme qu'il n'a pas établi de rapport entre les conversations avec MM. Garratt et Ménard (et peut-être aussi les entretiens avec M. Seath et les pièces jointes que mentionne M. Smith dans l'aide-mémoire dont il a été question plus haut) et les transactions décrites dans les autorisations de dépense et les contrats. C'est très difficile à croire, étant donné qu'il a été prouvé que les transactions de la Direction du Marketing comportant des autorisations de dépense ne sont pas nombreuses. M. Cochrane a parlé de cette affaire à M. Seath peu de temps avant que les autorisations de dépense ne soient déposées sur son bureau et cette même direction était impliquée. Il convient toutefois de souligner que M. Pratte, lors de son témoignage, a jugé qu'il était compréhensible que M. Cochrane n'ait pas établi de lien entre les deux faits.

En ce qui a trait à c) (ii), il est clair que M. Cochrane a institué une enquête; mais, qu'il l'ait menée de façon active ou non, il n'en demeure pas moins qu'il en était responsable. Entre la première quinzaine de décembre et le 17 mars, les enquêteurs n'ont pu voir que M. Anderson du Service financier et M. Garratt, contrôleur financier à la Direction du Marketing. Au cours de cette période, les enquêteurs n'ont pas:

- a) demandé les dossiers de Smith, Parisi, Garratt, Ménard, etc.
- b) interrogé M. Parisi, l'auteur de l'autorisation de dépense;
- c) interrogé M. Ménard, qui a autorisé les dépenses, ou cherché à ce que ce soit fait par M. Cochrane;
- d) interviewé M. Cochrane après avoir appris, le 30 janvier (détail qui a transpiré des conversations Garratt—Cobb), que celui-ci était au courant de l'entente avant qu'elle ne soit scellée.

Il est très important de noter que le 13 janvier, M. Kruger, après au moins un entretien avec M. Cochrane, rejette pratiquement toute idée d'une enquête au sujet de la «subdivision» de l'autorisation de dépense. Le 11 février, M. Cobb annonce qu'en raison de «circonstances particulières», l'enquête était close. Le 18 février, M. Cobb rajoute une note à l'aide-mémoire du 11 février où il est question d'une «conversation officieuse» avec M. Garratt; il recommande ensuite ou du moins suggère que l'affaire des autorisations de dépense soit classée. M. Cobb détourne ensuite l'enquête et la transforme en un exercice visant à faire modifier les directives du Guide 300 concernant la ventilation des dépenses autorisées (autorisations de dépense). Il semble qu'à ce moment là, l'enquête était terminée et que la transaction avait été complétée depuis longtemps.

La démission soudaine de M. Ménard durant la semaine du 23 février, ne manque pas de causer un certain émoi. Au cours de cette même semaine, ni M. Cochrane, ni M. Taylor, qui avaient tous deux lu l'aide-mémoire du 11 février de Cobb, ne parlèrent de l'enquête de Ménard au président du Conseil ou au Conseil de direction qui délibéraient avec d'autres membres du Conseil d'administration à propos de la question de savoir s'ils allaient prendre l'initiative de demander à M. Ménard de démissionner ou s'ils se contenteraient d'accepter sa démission. On peut supposer que M. Cochrane et/ou M. Taylor ont jugé alors qu'il pouvait être dangereux de continuer de dissimuler ces renseignements à leurs collègues du Conseil de direction et au président du Conseil d'administration; il se peut aussi que Taylor et Cochrane, ou Cochrane seul, aient pensé que le président du Conseil pouvait avoir oublié les tractations entre Ménard et la Société McGregor. Quoi qu'il en soit, M. Cochrane entretint le président du Conseil de l'affaire le 7 mars, feignant de lui rappeler la conversation qu'il (le Président) avait eu avec Ménard dans la semaine du 20 novembre. M. Cochrane affirme, ce que M. Pratte nie, que M. Pratte se souvenait de la conversation, et que celle-ci portait sur un transfert d'actions de la Société McGregor.

Il faut étudier attentivement cet aperçu des tractations pour déterminer si M. Cochrane était au courant de la situation avant que l'argent n'ait été versé.

Compte tenu de ce qui précède, certaines conclusions s'imposent:

1. On ne peut exonérer de tout blâme le vice-président des Finances. Même s'il passe au travers des épreuves a) et b), il reste, et ceci hors de tout doute possible, responsable de la façon inepte dont on a conduit l'enquête, pour ne pas dire des efforts délibérés qu'on a déployés pour la faire avorter.
2. Nous ne croyons pas que le vice-président des Finances n'a pas, ou ne pouvait raisonnablement pas établir un rapport entre ses entretiens avec

Ménard et Seath au sujet d'un problème de marketing assez précis et les étranges autorisations de dépense portées à l'attention de sa Direction par la Direction des Achats et des Installations, et ce, trois semaines tout au plus après les entretiens avec Ménard et Seath.

3. M. Seath ne peut non plus être dégagé de toute responsabilité. Il n'a pas fait part à M. Cochrane, son supérieur, de l'attitude inexplicable du personnel de la Direction du Marketing, y compris celle de M. Parisi, le directeur des Techniques marchandes, quand, en discutant de l'option d'achat (d'actions de la Société McGregor) avec M. Seath dans le bureau de celui-ci, ils ont changé la forme et la nature de la transaction pour qu'elle devienne une opération «d'achat de services». Il appert donc que les responsables du Marketing ont changé, au moins avec la connivence de M. Seath, la nature fondamentale de la transaction sans apparemment en référer a) au vice-président du Marketing pour obtenir l'autorisation nécessaire, ou b) à l'autre partie dans la transaction, McGregor Travel. De plus, selon M. Seath, le budget de la Direction du Marketing ne comportait pas normalement de crédits pour cette nouvelle proposition d'achat de services.

Et enfin, M. Seath s'est également aperçu, au cours de cette conversation que le contrat stipulait la fourniture de trois types distincts de services et que le coût total s'élevait à \$100 000. La conduite de Parisi, d'après M. Seath, était manifestement celle d'une personne qui ne recule devant rien pour arriver à ses fins, en l'occurrence, obtenir le paiement des \$100 000.

4. Dans leur témoignage, les responsables de l'enquête ont indiqué que les cadres impliqués de la Direction du Marketing n'avaient pas véritablement cherché à faire mystère de cette opération financière; c'est pourquoi il est inadmissible qu'on n'ait pas découvert dans cet intervalle, soit du début du mois de décembre au 17 mars, que l'entente portant sur les «services» comportait également une convention tacite en vertu de laquelle, à proprement parler, aucun service ne serait fourni.

Il y a au moins deux façons possibles d'expliquer cette opération financière absurde et nous les exposons ci-après.

a) M. Ménard se rend compte à un moment où à un autre que l'agence McGregor Travel est un gros client d'Air Canada mais qu'elle est dans une position financière précaire. Rêvant d'expansion et de développement, il décide alors un peu comme dans les conglomerats modernes, de faire en sorte qu'Air Canada s'engage dans l'industrie des voyages organisés par le biais d'une intégration verticale et horizontale d'agents et d'organiseurs de voyages. Cela dure 18 mois. Après quoi, il s'avère que McGregor Travel est aux prises avec des ennuis d'ordre financier. M. Ménard qui, à plusieurs reprises, avait fait état de son désir de voir Air Canada fusionner avec la McGregor Travel ou prendre une participation dans cette société s'aperçoit alors qu'il s'est acculé et qu'il n'existe aucune échappatoire possible. Devant la ruine financière qui menace la McGregor Travel, M. Ménard décide soudainement de donner suite à son projet ambigu d'intégration. Pour ce faire, il demande simplement à ses collaborateurs et à M. Lindsay de déterminer de quel montant la McGregor Travel a besoin et d'étudier des modalités pour le

versement de la somme. On a éliminé l'une des options envisagées au départ, apparemment parce qu'il fallait obtenir l'approbation de la direction de M. Vaughan et parce qu'il n'y avait pas de crédits prévus à cet effet à la Direction du Marketing. C'est pourquoi on se rabat sur l'idée des «services»; on trouve les fonds nécessaires dans le budget de Promotion des ventes, puis on prépare des autorisations de dépense séparées, d'abord pour éviter des retards inévitables si la transaction était soumise à la Direction des Finances et ensuite, et c'est là l'essentiel, le risque d'être découverts. Toutes ces opérations sont faites au sein de la Direction du Marketing et par le personnel de cette direction et le seul accroc, ce sont quelques fuites accidentelles provoquées par MM. McGregor, Garratt et Parisi qui ont communiqué des renseignements à MM. McGill, Cochrane et Seath. Par la suite, pour masquer l'affaire, on détourne de son objet l'enquête qui a été ouverte, en l'orientant vers les règlements régissant les autorisations de dépense, on reporte à plus tard la discussion avec M. Sheehan, on évite de consulter les dossiers de la Direction du Marketing et, pendant trois mois, de la mi-décembre à la mi-mars, on se contente des déclarations de MM. Anderson et Garratt avec pour résultat que l'accord tacite n'est «éventé» que le 17 mars, longtemps après que les autorisations de dépense eurent été données et qu'on eut ordonné la clôture de l'enquête ad hoc. La raison pour laquelle il a fallu relancer celle-ci et faire intervenir le président du Conseil, est la démission inattendue de M. Ménard pendant l'affaire des concessions de la Barbade.

b) Dans l'autre hypothèse, la Société McGregor Travel avait contribué de façon appréciable à accroître le volume des ventes d'Air Canada ou lui avait rendu un service important en rapport avec la législation québécoise relative aux agences de voyages et on la récompensait pour ses efforts.

Il y a peut-être d'autres explications. En tout état de cause, nous n'avons pu trouver aucun élément permettant d'étayer l'hypothèse (b) et force nous est de constater que les preuves recueillies ne corroborent pas ou n'infirmes pas entièrement les prémisses de la première thèse; mais c'est cependant, celle que nous retenons après avoir tenté au mieux de nos possibilités de démêler l'écheveau des faits et gestes des nombreux protagonistes dans cette affaire.

En résumé donc, le vice-président (Finances) a eu vent, par intervalles, du déroulement de l'opération McGregor et a au moins pris connaissance de la documentation de base à ce sujet qui figurait dans la note de M. Smith le 27 novembre, une journée seulement avant qu'on ne donne les autorisations de dépense et avant que les contrats ne soient passés et deux jours avant l'émission et l'envoi des chèques.

5. M. Seath a été mis au courant de cette affaire le 22 novembre 1974 lorsque M. Cochrane lui a dit que M. Ménard avait mentionné avoir conclu, au nom d'Air Canada, une certaine transaction avec l'agence McGregor Travel; et que M. Garratt, le contrôleur financier de la Direction du Marketing, communiquerait avec lui. On présume que M. Seath a été informé de cette affaire parce que cette acquisition importante nécessitait des fonds. On se demande immédiatement pourquoi MM. Cochrane, Seath et Ménard ne se sont pas personnellement adressés au Président, M. Vaughan, ou à son directeur du Développement de l'Entreprise, M. Smith, pour adopter une ligne

de conduite. De toute façon, ils ne l'ont pas fait. Les 26, 27 et 28 novembre, M. Seath rencontre M. Garratt, le contrôleur financier de la Direction du Marketing, M. Parisi le directeur de la promotion des ventes, (Marketing), M. Lindsay, qui travaille à la société Venturex, mais qui en quelque sorte fait presque partie de la Direction du Marketing et enfin M. Kendall un de ses proches collaborateurs. A l'occasion de ces entrevues, M. Seath lit des aide-mémoire décrivant la transaction en détail et M. Garratt lui demande son appui pour financer l'opération financière et préparer les autorisations de dépense. Entretemps, M. Dobson, l'un des directeurs et le plus gros actionnaire de McGregor Travel confie à M. Seath que la Société a besoin d'être renflouée pour «continuer ses activités». A la suite de ces entretiens, M. Seath informe les responsables du Marketing que le programme établi avec l'agence McGregor ne peut prendre la forme d'un prêt puisque cela dépasse les attributions d'Air Canada et que si on le considérait plutôt comme une option, il faudrait obtenir l'approbation du Conseil par l'entremise du président Vaughan. M. Seath leur fait observer également que présenté comme un investissement, ce projet ne serait pas considéré rentable pour Air Canada et que de plus, si on l'adoptait tel quel, on contreviendrait vraisemblablement aux règlements de l'IATA. C'est alors que M. Seath conclut qu'il fallait abandonner l'idée de «l'option d'achat» et lui substituerait celle d'une transaction portant sur des «services personnels». Sur ces entrefaites, M. Garratt informe M. Seath qu'il est «urgent» de fournir les \$100 000 à la McGregor Travel et, tenant compte de cet élément, ou à cause de ce qu'il avait dit aux responsables de la Direction du Marketing, M. Seath déduit que dans ces conditions, on n'opterait pas pour une prise de participation.

M. Smith, dans ses notes des 15 et 20 novembre dont M. Seath avait pris connaissance, décrivait le programme des «services» de façon détaillée. C'est alors que MM. Seath et Kendall firent remarquer à M. Garratt que pour effectuer l'opération financière portant sur les «services», il fallait obtenir une autorisation de dépense. M. Kendall alla même jusqu'à préciser que M. Ménard ne pouvait signer que des autorisations de dépense n'excédant pas \$50 000 et que par conséquent il n'avait pas autorité pour faire débloquent des montants de l'ordre de \$100 000. Il est intéressant de noter à cet égard, que M. Kendall avait prévenu M. Garratt, à l'occasion de cette réunion, qu'il n'était pas normal de faire figurer ce genre de services sous la rubrique promotion et publicité. Bien que, semble-t-il, on ait fait très peu de cas de son opinion, on constate que les responsables de la Direction du Marketing, outre M. Seath, savaient qu'en réalité, cette transaction était une supercherie. Ce qui arriva par la suite, ce fut la préparation des documents nécessaires pour transformer l'option d'achat en un contrat visant à obtenir des services de consultation, lesdits services devant être défrayés par la Direction du Marketing grâce à trois autorisations de dépense portant chacune sur un montant inférieur au maximum que le vice-président Ménard était présumément habilité à faire libérer. M. Garratt et probablement M. Seath aussi, savaient que M. Ménard pouvait autoriser le débours de \$100,000, mais ils savaient également qu'il était nécessaire d'obtenir l'approbation de la Direction des Finances pour toutes les autorisations de dépense excédant \$50 000. On

suppose que ni l'un ni l'autre ne voulaient subir le retard occasionné par cette procédure ou le risque de devoir affronter des opposants au projet. En définitive, M. Seath connaissait très bien la nature des «services» obtenus aux termes de l'opération financière et il savait que trois chèques seraient émis et non un seul.

M. Seath déclare que s'il n'est pas intervenu ou n'a pas retiré sa participation au programme, c'est parce qu'il avait cru comprendre que McGregor ou la société pour laquelle celui-ci travaillait fournirait des factures, que la Direction du Marketing pouvait justifier de la valeur des services, et parce qu'il ignorait qu'il y aurait trois contrats. Comme on l'a mentionné précédemment, M. Smith devait dire le 27 novembre à M. Cochrane, (au moment où il lui donnait un compte rendu général de ses activités), à propos de la transaction McGregor, que «M. Seath avait approuvé cette initiative». Pour justifier sa note de service, M. Smith a fait le témoignage suivant:

«Q. Que vouliez-vous dire le 27 novembre lorsque écrivant à M. Cochrane à propos de l'entente avec l'agence McGregor Travel, vous l'informiez que M. Seath avait approuvé cette initiative?

R. M. Seath savait qu'il fallait déboursier un certain montant.

Q. Est-ce vous, M. Smith, qui l'aviez mis au courant?

R. Non pas spécialement, mais je lui ai fourni des éclaircissements à ce sujet en lui envoyant cette note de service le 20 novembre, et j'ai cru comprendre qu'à son avis, il était possible de fournir l'argent; voilà pourquoi nous avons employé l'expression, «avec l'accord de M. Seath».

Il n'existe aucune preuve documentaire indiquant que M. Seath a fourni les indications susmentionnées à M. Cochrane, bien que M. Parisi déclare l'avoir fait par téléphone pendant son entrevue avec M. Seath le 27 novembre. Ce dernier nie la chose.

Ainsi, un cadre supérieur de la Société, en l'occurrence, le Trésorier, était au courant de la transaction qui se préparait, et ce, suffisamment à l'avance pour pouvoir intervenir et empêcher l'émission des chèques, ou du moins, pour mettre M. Cochrane en garde ou lui suggérer d'informer le vice-président (Marketing) que son personnel s'apprêtait à commettre des irrégularités. On doit en conclure que M. Seath n'ignorait pas que le plan élaboré en vue de se procurer lesdits services n'était en fait qu'une manœuvre ou une tactique pour éviter d'avoir à faire approuver aux divers paliers de la Société une option d'achat et retarder ainsi le versement. M. Seath était certainement conscient du fait que le plan soumis par la Direction du Marketing violait en théorie et en pratique les règlements puisque, non seulement on subdivisait artificiellement une autorisation de dépense, mais encore parce qu'on le faisait pour des raisons à tout le moins douteuses. Rien n'indique que M. Seath savait que le versement serait fait à l'avance ou que les paiements seraient perçus par M. McGregor lui-même ou par son agence. Il savait toutefois, que le programme relatif à la fourniture de services avait été adopté plutôt que l'option d'achat et que lesdits services étaient divisés en trois catégories, les versements étant effectués au moyen de trois chèques émis en vertu de trois autorisations de dépense distinctes et établis à l'ordre d'un même bénéficiaire.

6. Nous faisons ici une digression pour signaler que le rôle de M. Lindsay en ce qui a trait aux versements faits à M. McGregor est toujours entouré de mystère. Il était directeur général de la Société Venturex, mais cette entreprise n'avait rien à voir avec cette opération financière et n'y participait pas, parce que M. Ménard en avait décidé ainsi. Pendant l'été de 1974, M. Lindsay eut l'occasion de nouer des liens étroits avec M. McGregor en profitant d'un développement récent de leurs relations d'affaires. Pendant l'étape la plus importante de cette entreprise à long terme (qu'il avait d'ailleurs vivement critiquée dans une note rédigée en novembre 1973), M. Lindsay joua le rôle du pilier, qui soutient tout l'édifice. Il fit savoir à M. Parisi qu'on avait besoin de fonds pour mener à bonne fin la transaction avec M. McGregor. Accidentellement, ou à dessein, il était présent lorsque M. Parisi «a dicté le texte» des trois accords. M. Lindsay informa également M. Seath, le trésorier d'Air Canada et membre de la Direction des Finances, que la somme de \$100 000 était versée pour payer les trois services décrits par M. Parisi. Il fit signer les accords par M. Ménard, et sa secrétaire alla porter les documents à M. McGregor pour qu'il les contresigne. Il savait que les chèques avaient été émis. Il demanda ensuite à M. Smith, qui fit d'ailleurs état de cette démarche dans une note de service la semaine suivante, de l'accompagner chez M. McGregor, auquel les chèques devaient être remis. Dans son témoignage, M. Lindsay déclare qu'il ne se rappelle pas avoir donné les chèques à M. McGregor et justifie sa visite à ce dernier en prétendant qu'il était normal qu'il le rencontre après avoir attendu si longtemps pour conclure cette opération financière. M. Lindsay explique sa participation à la mise au point finale de l'entente les 28 et 29 novembre, par le fait que M. Parisi, qui devait partir en vacances sous peu, l'y avait invité. M. Lindsay a déclaré sous serment qu'en dépit de tout ce qui a été rapporté et des conversations téléphoniques qu'il avait eues avec M. McGregor quelques jours avant le versement des \$100 000, il n'avait pu juger de la nature véritable de l'entente qui allait être conclue, c'est-à-dire savoir si elle allait porter sur une fourniture de «services», une «option d'achat» ou les deux à la fois. M. Lindsay n'entretenait pas de relations officielles avec la Direction des Finances pas plus qu'il ne travaillait officiellement pour cette direction. Son supérieur à cette époque était M. Vaughan; il rendait compte également de ses activités à M. Ménard, le vice-président (Marketing). Pourtant, il ne souffla mot de la transaction McGregor à son président, M. Vaughan, ni en novembre au moment où le paiement fut fait, ni en février lorsqu'on découvrit la villa de Ménard et après que celui-ci eut démissionné, ni même en mars et en avril, lorsque la Direction des Finances entreprit son enquête. Nous nous posons encore nombre de questions sur la part qu'il a prise dans cette affaire.

7. Bien entendu, on peut blâmer la Direction des Finances d'avoir laissé filer cette somme de \$100 000 parce que les méthodes de gestion financière et de contrôle comptable appropriées n'avaient pas été appliquées. Il convient toutefois de remarquer que même le recours à un système de vérification comptable plus strict n'aurait probablement pas suffi à conjurer les efforts d'une direction du Marketing, bien intentionnée certes, mais fourvoyée, qui était déterminée à réaliser cette transaction coûte que coûte. Les responsables

du Marketing s'étaient persuadés, semble-t-il, que si l'affaire venait à être ébruitée, il suffirait simplement alors de mettre le directeur de la compagnie aérienne devant le fait accompli en présentant la transaction comme une opération financière réalisée dans le cadre du programme de diversification de la Société. A moins que la Direction du Marketing n'entretint l'espoir que, l'autorisation de dépense ayant été accordée en trois autorisations distinctes et l'enquête à ce sujet close prématurément en mars 1975, l'existence de cette transaction ne serait jamais soupçonnée.

Quoiqu'il en soit, jusqu'à quel point la Direction des Finances est-elle responsable de cette dépense non autorisée? La découverte que fit M. Bagg avait été fortuite. En effet, il n'était pas tenu de par ses fonctions, d'agir comme il l'a fait et par conséquent nous pouvons tirer la conclusion que les autorisations de dépense ont été dévoilées pendant la première semaine de décembre grâce à la perspicacité d'un employé qui avait un sens aigu du devoir et voulait protéger les intérêts de la société pour laquelle il travaillait; il ne l'a pas fait pour s'acquitter d'une tâche qu'on lui avait officiellement assignée. L'attitude de M. Bagg qui, sur-le-champ conclut qu'on avait probablement enfreint les règlements en passant cette transaction contraste violemment avec celle adoptée par les autres protagonistes dans cette affaire, lorsqu'ils entendirent parler de ces autorisations de dépense.

Il est inutile de se demander si les autorisations de dépense auraient été repérées par les services de comptabilité (section Winnipeg) de la Direction des Finances, par M. Anderson (Finances) de Montréal ou par quelqu'un d'autre. Nous n'avons cependant aucune raison de croire que le système de contrôle n'aurait pas fonctionné. Voilà pourquoi nous ne reprochons pas à la Direction des Finances de n'avoir pas mis en place alors un système de contrôle approprié. On trouvera au chapitre 12 une analyse d'autres questions financières relatives aux sommes versées. Dans la mesure où elles concernent la transaction McGregor, les recommandations, même si on les avait appliquées, n'auraient pu empêcher les versements ni permis de les découvrir plus tôt.

8. Il reste donc à étudier les réactions de la Direction des Finances et de ses cadres supérieurs lorsqu'ils apprirent l'existence des autorisations de dépense et mesurèrent les conséquences réelles ou possibles de cette découverte. Toujours est-il que lorsque ces documents ainsi que les pièces relatives aux accords intervenus, qui y étaient jointes parvinrent au vice-président, celui-ci ne put faire autrement que d'ordonner l'ouverture d'une enquête. Or, nous étions déjà à la veille des congés de Noël; il était donc à prévoir que les choses allaient quelque peu traîner en longueur.

Un à-côté de la question dont il faudrait aussi tenir compte dans nombre des domaines que nous avons étudiés est le fait que les vacances et les périodes de congé semblent prendre beaucoup plus d'importance chez Air Canada que dans la plupart des autres sociétés. Il en est probablement ainsi dans l'industrie du transport aérien parce que les laissez-passer et les titres de transport gratuits constituent des avantages généreusement alloués aux employés. Le personnel du siège social de la Compagnie sur les activités duquel l'enquête

portait principalement, incarne la mobilité même. Expliquons-nous: tout au long de la «saga» McGregor et des négociations engagées à la Barbade, il s'est rarement tenu une réunion importante sans que l'un des protagonistes ne soit en voyage aux Antilles, ne vienne tout juste de rentrer de la Barbade ou ne s'envole pour quelque lointaine destination. Ainsi, par exemple, lorsque cinq membres du Conseil de direction se réunirent le 28 février pour discuter spécialement de la question cruciale de la démission de M. Ménard, MM. Cochrane et d'Amours étaient en Jamaïque et M. Vaughan, à la Barbade; et la semaine précédente, M. Ménard se trouvait à Manille. Cet aspect particulier que prend la vie dans les compagnies d'aviation et l'industrie du tourisme en général se dégage de nos recherches, qui ne se limitaient pas à la Société Air Canada, et constitue un facteur très significatif dont il faut tenir compte quand viendra le temps d'analyser certains éléments de preuve réunis pour les besoins de notre enquête. Nos recherches, faudrait-il le préciser, nous les avons orientées vers le système utilisé pour contrôler les déplacements du personnel et la délivrance des laissez-passer. Ce système nous apparaît satisfaisant et correspond aux usages admis dans l'industrie. En conclusion, disons que, étant donné les avantages du transport gratuit dont bénéficient tous les employés et surtout les cadres supérieurs, il est particulièrement difficile de gérer et diriger une compagnie d'aviation.

À la mi-décembre, ou au début de janvier au plus tard, le personnel de la vérification interne de la Direction des Finances avait déjà commencé son enquête dont les résultats témoignent d'un curieux manque d'ardeur au travail. C'est ainsi que dans une note, dont il a tenté, mais en vain, d'explicitier le sens dans son témoignage, M. Kruger demandait presque sans détour aux enquêteurs de ne pas parler de la question du «fractionnement de l'autorisation de dépense». Et par la suite, la personne chargée de façon générale de l'enquête, M. Cobb de la Section de la Vérification, annonce dans une note qu'il fait circuler que, vu «le caractère particulier des circonstances», on ne poursuivrait pas l'enquête.

Bien que les preuves réunies ne permettent pas d'affirmer que cette passivité ait gagné jusqu'au vice-président (Finances) lui-même, il nous faut tout de même observer que l'enquête n'a mis au jour que très peu d'éléments tangibles entre le début de décembre, mois où elle débuta, et la découverte de l'affaire Ménard, le 23 février 1975. Par la suite cependant, M. Cochrane devait participer de plus près à l'enquête, et, dans les deux mois qui suivirent, les mesures suivantes furent prises:

- (a) Le 7 mars, M. Cochrane met le président du Conseil de son bureau au courant de la transaction et de l'enquête dont celle-ci fait l'objet. On trouvera ci-dessous une analyse détaillée de cette réunion.
- (b) Le 17 mars, à son retour d'Europe, le président du Conseil demande à M. Cochrane si l'enquête a révélé des éléments nouveaux.
- (c) Le 18 mars ou le lendemain ou deux jours après, M. Cochrane rencontre M. Garratt, le directeur des services comptables (Marketing), et M. Smith, l'administrateur partageant son temps entre la Direction du Marketing et le Président Vaughan.

(d) Quelque temps avant le 25 mars, M. Cochrane propose à M. Allen, un des administrateurs d'Air Canada qui était également président du Comité de la vérification (Commissariat aux comptes), d'inscrire la transaction McGregor à l'ordre du jour de la prochaine réunion du Conseil, prévue pour le 29 avril.

(e) Le 14 avril, M. Cochrane écrit à M. Allen à propos de l'ordre du jour de la prochaine réunion des Commissaires aux comptes et fait allusion dans sa lettre à la transaction McGregor.

(f) Le 15 avril, M. Cochrane donne instruction à MM. Cobb et Bowman du personnel de la vérification interne d'étudier le dossier qu'a constitué M. Smith à propos de la transaction McGregor.

(g) Le 16 avril, M. Cochrane rencontre en début de matinée M. McGill qui lui dit que le président du Conseil ignorait tout de la transaction. Plus tard, dans la journée, les deux se rendent auprès de ce dernier qui, selon M. Cochrane, affirme avoir eu connaissance de l'affaire.

Le 17 avril, l'affaire fait l'objet de questions à la Chambre des communes.

Il semble que la direction des Finances ait essayé de mettre fin à l'enquête et de classer l'affaire à trois reprises:

(a) Dans sa note du 11 février à laquelle nous avons déjà fait allusion, M. Cobb fait savoir que vu «le caractère particulier des circonstances», on ne poursuivra pas l'enquête. C'est probablement la démission de M. Ménard qui a fait rouvrir celle-ci.

(b) Le 10 mars, à la demande de M. Garratt, M. Parisi fait parvenir les documents voulus au Centre de vérification de Winnipeg pour qu'on y «classe» les trois autorisations de dépense.

(c) En rapportant l'affaire au Comité de la vérification en avril, une fois que M. Ménard avait quitté Air Canada, on aurait peut-être pu persuader le Comité de prendre acte de la transaction et peut-être même de proposer des modifications aux règlements concernant les autorisations de dépense.

Pour des raisons qui nous échappent entièrement et demeurent à proprement parler fort mystérieuses, le vice-président (Finances) n'a soulevé la question de l'enquête à aucune réunion du vendredi qu'a tenue le Conseil de direction de la Compagnie entre le début de décembre et la mi-avril. M. Taylor, vice-président (Affaires publiques) qui, vers le 20 ou 21 février, en savait tout autant que son homologue des Finances, n'a pas cru bon de le faire, lui non plus.

Demeure également inexpliqué et inexplicable le fait que les vice-présidents (Finances et Affaires publiques) n'aient pas posé la question, au cours des réunions fort importantes qui eurent lieu dans la semaine du 23 février 1975, semaine où le personnel de la Vérification interne et les commissaires aux comptes commencèrent à enquêter sur les activités de M. Ménard après que celui-ci eut acheté la villa. Pourquoi ces responsables n'ont pas osé soulever la question au moment où le Conseil de direction et surtout le Directeur général s'efforçaient de percer les motifs pour lesquels M. Ménard avait présenté sa démission, demeure toujours un mystère.

Le 7 mars 1975, le vice-président (Finances) en vient à la conclusion qu'il faudrait débattre la question au cours d'une réunion avec le président du Conseil. On a donné des comptes rendus contradictoires de cette réunion, mais notre enquête sur les méthodes de contrôle financier de la Compagnie ne serait pas plus avancée si nous cherchions à déterminer, la chose fût-elle possible, les circonstances véritables dans lesquelles elle a eu lieu. Peu importe que le Directeur général ait pu ou non avoir vent de l'affaire McGregor dès les premiers jours de novembre 1974, la responsabilité de la Direction des Finances demeure entière, du moins en ce qui a trait aux contrôles préalables et à la vérification ultérieure des opérations financières. Pour la même raison également, il n'est pas nécessaire d'établir, d'après les circonstances dans lesquelles MM. Pratte, McGill et Cochrane se sont rencontrés subséquentement, jusqu'à quel point ils étaient les uns les autres au courant de l'affaire McGregor à certains moments. Que M. Pratte fût ou non au courant de la situation ne constituait pas, semble-t-il, d'une manière ou d'une autre un motif suffisant pour ouvrir une enquête. Ce sera là, bien entendu, un point à prendre en considération pour juger de l'attitude des responsables et de leurs réactions au fur et à mesure que transparaissent les détails de l'affaire.

De toute évidence, ceux qui furent chargés de l'enquête ne manifestèrent guère beaucoup d'enthousiasme et à proprement parler, ne surent trop vers où diriger leurs recherches. Il n'en fut certes pas ainsi pour l'enquête sur la villa Ménard qui, elle aussi, fut lancée avant que l'affaire ne fût rendue publique. La Direction des Finances ne convoqua à aucune réunion les quelques personnes intéressées, qui travaillaient toutes au siège social d'Air Canada, Place Ville Marie, et pour la plupart, au même étage. Personne n'organisa ni même proposa d'organiser une rencontre directe entre MM. Cochrane et Ménard, si ce n'est M. Whitrod, au tout début de l'enquête. Ses supérieurs ne devaient d'ailleurs faire aucun cas de son rapport sur cette question et d'autres points.

On ne peut dire qu'il s'agissait là d'une affaire trop peu importante pour être en considération. En effet, la transaction constituait, en théorie comme en pratique une infraction flagrante, aux règles de comptabilité et de gestion les plus fondamentales. En passant un contrat pour ces services, la Direction du Marketing se trouvait à empiéter sur le domaine de compétence de la Direction des Affaires publiques. C'est donc dire qu'en prenant l'initiative d'acquérir des actions de la *McGregor Travel*, on ne se trouvait ni plus ni moins, qu'à usurper les fonctions de M. Vaughan, le président de la Compagnie, et de son personnel préposé aux «acquisitions». On pouvait dès lors s'attendre à toutes sortes de manipulations, notamment dans le domaine du budget. Ainsi, la Direction du Marketing essaya de faire passer l'autorisation de dépense avant l'expiration de la période convenue à l'achat pour la livraison des services. On alla même jusqu'à effectuer un versement par anticipation. Les services faisant l'objet du contrat impliquaient des interventions de cette société de la Couronne auprès de gouvernements étrangers et des autorités provinciales du Québec.

Menée dans les circonstances que l'on sait, l'enquête de la Direction des Finances s'est avérée un échec sur tous les plans. Elle a été ouverte sur l'ordre

du vice-président (Finances), qui en a suivi le déroulement, et c'est lui qui doit être tenu responsable de l'inefficacité totale dont on a fait preuve à cette occasion. Le 7 mars, la Commission d'enquête n'avait pas encore tiré de conclusions. Les responsables de la Compagnie n'avaient reçu aucune indication et aucun rapport intérimaire ou avertissement n'avait été adressé au Président.

9. Il est certain que M. Taylor, le vice-président de la direction des Affaires publiques, tout comme le vice-président de la Direction des Finances d'ailleurs, a manqué à ses obligations en omettant d'avertir son supérieur, le Président, et ses collègues, que la Direction du Marketing outrepassait ses pouvoirs en empiétant sur les attributions de la Direction des Affaires publiques. Étant donné la nature inusitée des services qui devaient être fournis par M. McGregor et qui touchaient de près les règlements provinciaux, on se demande pourquoi M. Taylor n'a pas rapporté ces irrégularités à toutes les personnes concernées et n'a pas protesté auprès de M. Ménard et du Président.

10. En ce qui concerne la comptabilité proprement dite, il serait logique de s'en tenir à l'examen minutieux des opérations comptables et financières effectuées entre le 7 décembre 1974 environ, et le 7 mars 1975. C'est du moins là, l'avis de M. Lowden, l'expert de la Commission. Quant à l'étude des données administratives transmises aux cadres supérieurs de la Compagnie elle est inutile car la période en question a été trop longue et le travail accompli n'a pas été assez considérable. La direction d'une entreprise de la taille d'Air Canada doit constamment être informée du comportement des responsables et des résultats de leur gestion, des abus de confiance et de pouvoir, des risques financiers encourus et des engagements contractés et en général de toute initiative qui touche à l'autorité du directeur général ou à ses responsabilités dans le domaine administratif. La transaction McGregor représentait un effort concerté visant à contourner la voie hiérarchique normale et par là, à détourner une forte somme d'argent au profit d'un organisme avec lequel la Compagnie entretenait des relations d'affaires suivies. Les faits mis à jour par les enquêteurs pouvaient avoir, à court ou à long terme, des répercussions «politiques» dangereuses, sans compter évidemment, les risques financiers réels ou possibles qu'impliquait l'acquisition de services d'un caractère particulier. Il aurait fallu, par la publication d'un rapport provisoire, rendre compte de ces faits aux responsables intéressés au premier chef, c'est-à-dire les membres du Conseil de direction et le président du Conseil d'administration.

Outre la brève conversation qu'il avait eue dans un ascenseur à l'automne 1974 avec M. Ménard et au cours de laquelle ce dernier a pu possiblement faire allusion au contrat McGregor, rien n'indique que M. Pratte était au courant qu'Air Canada s'efforçait d'obtenir des services d'un caractère particulier de l'agence McGregor ou envisageait de prendre une participation dans cette société. De l'avis de M. Pratte, le programme général de diversification approuvé par le Conseil d'administration ne permettait pas à la Société de s'engager dans un projet particulier sans obtenir au préalable l'approbation du Conseil d'administration conformément aux statuts et aux règlements admi-

nistratifs et de gestion financière. Ainsi, le Conseil avait eu l'occasion d'autoriser formellement d'autres acquisitions dans le secteur hôtelier, toujours dans le cadre du programme de diversification, et personne n'avait songé qu'il pourrait rejeter le plan de diversification et s'opposer à ce qu'on fasse ces acquisitions. Les témoignages recueillis dans cette affaire complexe montrent à l'évidence que le personnel de la Direction du Marketing, a, de propos délibéré, voulu dissimuler au Président et, du moins au début, à la Direction des Finances également, les détails de l'opération qui se préparait.

11. Le 7 mars 1975, lorsque M. Cochrane eut annoncé à M. Pratte qu'il était possible qu'Air Canada ne puisse pas rentrer dans son argent, le mal était déjà fait et M. Ménard était parti. Le principal souci du Président était alors de surmonter la crise et de dissiper la confusion qui régnait au sein de la Direction du Marketing à la suite de la démission de Ménard, la semaine précédente; c'est alors que le Président en vint à confier à M. Cochrane qu'il avait déjà suffisamment d'ennuis et qu'il s'agissait de ne pas «provoquer de chambardements inutiles en poursuivant l'enquête sur cette affaire». Quoi qu'il en soit, il est difficile d'imaginer ce qu'auraient pu révéler de nouvelles «investigations», trois mois après la première mise à jour des faits. En réalité, à ce moment-là, l'argent était déjà disparu, Ménard était parti, et on était sur le point de le remplacer par quelqu'un d'autre à la Direction du Marketing, où l'échéancier pour l'été 1975 n'était même pas encore prêt.

Toutefois, le 7 mars, MM. Pratte et Cochrane en savaient assez long (que l'on s'en tienne à la version des faits de l'un ou de l'autre) pour convoquer M. Ménard, les proches collaborateurs de celui-ci et M. McGregor afin de reconstituer toute l'affaire. M. Ménard avait donné sa démission et devait quitter les lieux quelques semaines plus tard. Pourtant, on ne fit presque rien pour l'arrêter et il fut autorisé à partir avant que les membres de la direction ne se concertent et prennent des mesures effectives en vue de recueillir tous les faits et de déterminer la meilleure voie à suivre pour protéger les intérêts à court et à long terme de la Société.

On peut mesurer la part qu'ont prise MM. Pratte et Cochrane dans la transaction McGregor, et par là les réactions des dirigeants de la Société dans cette affaire, en examinant les versions que chacun de ces deux responsables donne du tête à tête qu'ils ont eu dans le bureau présidentiel le 7 mars 1975, et dont nous avons déjà fait état. M. Cochrane allègue que M. Pratte lui aurait communiqué certains renseignements à propos d'une prise de participation lorsqu'il (M. Cochrane) lui a dit que M. Ménard avait accepté de faire connaître au Président les détails de cette transaction qu'il se proposait de conclure. M. Pratte nie avoir prononcé ces paroles. Supposons un moment que M. Cochrane ait dit la vérité, alors qu'a-t-il fait pour s'enquérir davantage au sujet de la prise de participation mentionnée par le Président? Il a dû présumer que la transaction n'avait jamais été faite et par conséquent en disant qu'il se sentait «soulagé», il parlait de quelque chose qui ne s'était même pas produit. En outre, à titre de vice-président (Finances) il était en mesure de savoir s'il y avait eu effectivement prise de participation; on peut donc présumer qu'il savait que quelle que soit la transaction à laquelle faisait allusion M. Pratte, (d'après le témoignage de M. Cochrane), elle n'avait pas

eu lieu. Si nous admettons que M. Cochrane a dit la vérité, comment est-il possible qu'il n'ait pas établi de lien entre les deux transactions puisque d'après ses propres dires, elles mettaient toutes les deux en cause M. McGregor et la direction du Marketing et avaient été conclues en même temps.

D'un autre côté, en supposant que son témoignage soit vrai, il est difficile de comprendre pourquoi M. Pratte a reproché à M. Cochrane, comme il l'a dit lui-même, de ne pas l'avoir contacté directement et de s'être adressé plutôt à d'autres vice-présidents en les chargeant de lui transmettre ces renseignements. Puisque semble-t-il M. Cochrane, le vice-président des Finances ignorait tout d'une éventuelle prise de participation le 7 mars, il est logique de penser que son entretien avec le Président s'est limité à l'accord relatif à la fourniture de services. Comme M. Cochrane n'a pas fait le lien entre l'accord relatif à la fourniture de services et sa conversation avec M. Ménard en novembre 1974 à propos de la prise de participation, le Président ne pouvait pas l'accuser de lui avoir caché l'entente relative à la prise de participation, mais plutôt l'accord relatif à la fourniture de services. Mais M. Cochrane d'après son témoignage ou celui de M. Pratte, n'avait pas demandé à M. Ménard d'aborder devant le Président la question des problèmes causés par la fourniture des «services».

Nous ne pouvons pas résoudre ces contradictions et par conséquent, il est juste de présumer que quels que soient les faits dont ces deux hommes avaient connaissance vers le 7 mars, ils étaient tous les deux suffisamment renseignés pour reconstituer toute l'affaire et évaluer les risques auxquels Air Canada était alors exposée. On peut donc dire que ces deux dirigeants, bien qu'ils fussent en possession de tels renseignements, n'ont pas réagi comme il le fallait, ainsi qu'on a pu s'en rendre compte par la suite en étudiant leurs témoignages sur l'entretien du mois de mars. Or, c'était le moment idéal pour faire toute la lumière sur cette affaire, puisque la discussion faisait suite à la démission de M. Ménard et au fracas que celle-ci avait suscité. Comme cet entretien touche un aspect important de la présente enquête, le compte rendu sténographique des témoignages de MM. Pratte et Cochrane à propos de cette réunion, est retranscrit au chapitre 6 de ce rapport.

12. Les réactions de M. Pratte aux révélations de M. Cochrane sur l'affaire McGregor, une semaine après la démission de M. Ménard et seulement quelques jours après que les rumeurs publiques embarrassantes provoquées par cette affaire se soient éteintes, ont été tout à fait déplacées ou alors inappropriées et mitigées. On comprend qu'il ait voulu éviter que de nouveaux bouleversements se produisent à la Direction du Marketing déjà passablement secouée. Toutefois, on s'explique mal qu'il n'ait pas reproché à M. Cochrane de ne pas lui avoir révélé l'objet de l'enquête menée au cours de la semaine du 23 au 28 février. On accepte trop facilement le fait semble-t-il, qu'il a été si long de découvrir la vérité en ce qui a trait à la deuxième «affaire Ménard». La réaction naturelle de tout responsable aurait été alors, après un certain temps pour se remettre du choc de cette découverte, de tenter de récupérer l'argent qui s'était volatilisé; or, il ne semble pas que ce fut le cas en l'occurrence, puisque aucune indication en ce sens ne nous a été donnée au cours de cette enquête. On ne s'est pas demandé pourquoi M. McGill avait tant tardé à

communiquer les renseignements qu'il possédait même après que M. Jolivet l'eut contacté le 15 avril. Et nous acceptons encore plus difficilement le fait que le Président et M. Cochrane n'ont pas communiqué sur-le-champ, le 7 mars, avec M. Ménard afin de faire le point sur cette affaire avec lui et de mener à bonne fin cette enquête qui traînait déjà depuis trois mois. M. Ménard avait donné sa démission et se préparait à remettre le gouvernement entre les mains de son successeur. Les enquêteurs avaient rassemblé suffisamment d'éléments pour que M. Cochrane, à son tour, puisse faire un premier rapport au Président; on aurait dû alors s'empresse d'inviter M. Ménard à venir s'expliquer. Quoiqu'il en soit, il était pour le moins prématuré d'accorder à M. McGill une promotion, à un moment où l'on faisait toutes sortes de découvertes énigmatiques et avant de déterminer toutes les conséquences de cette transaction et les mesures à prendre à cet égard. Et autre fait incongru, ce n'est qu'une heure ou deux avant la réception, que le Président fit annuler le dîner d'adieu qui devait être donné le 17 avril en l'honneur de M. Ménard, à la veille du départ de celui-ci pour la Barbade.

13. Nous ne pouvons faire autrement que de conclure que M. McGill a été mis au courant très tôt des grandes lignes du marché conclu avec McGregor. C'est un ami d'enfance de M. McGregor. Il a présenté M. McGregor à M. Ménard. Il connaît également M. Dobson, le principal actionnaire de l'agence McGregor Travel. Il voyait régulièrement M. McGregor et déjeunait souvent avec lui. Il est dès lors difficile de croire que M. McGregor, épuisé par des négociations qui traînaient depuis 18 mois, et découragé par le fléchissement sensible des recettes de sa compagnie et l'impossibilité d'opérer une fusion avec la Société Burke-Worldwide, n'ait pas fait part à M. McGill de sa frustration et de sa colère. A cette époque, M. McGill était vice-président (Région Est), mais il n'avait pas de bureau au siège social d'Air Canada dans l'immeuble de la Place Ville-Marie. Il était installé un mille plus loin, au centre ville.

Dans ces circonstances, on comprend mal que M. McGill ne se soit pas au moins informé auprès de M. Ménard de l'évolution de la situation. Qui plus est, M. McGill avait été nommé vice-président (Région Est) en décembre 1973 et M. McGregor était l'agent de voyages qui réussissait le mieux dans cette région. A titre de cadre responsable de la région Est, M. McGill devait s'assurer que la Compagnie (Air Canada) continuât d'entretenir de bonnes relations d'affaires avec cet important agent de voyages. En fait, le supérieur de M. McGill, M. d'Amours, le vice-président général (Ventes et Services) avait signalé à M. McGill qu'à un certain moment, M. McGregor avait semblé diriger ses clients vers un concurrent d'Air Canada. S'il s'employa à calmer les inquiétudes de M. d'Amours, M. McGill ne lui révéla pas pour autant que M. Ménard et la Direction du Marketing avaient pris en main certaines activités de la Direction des Ventes et Services; les résultats mêmes de l'enquête indiquent que M. d'Amours, à titre de vice-président général ignorait tout de la transaction et du versement de \$100,000 fait à la McGregor Travel. Donc, M. McGill connaissait non seulement la nature de l'opération financière, mais savait également que le Conseil de direction n'était pas au courant. De plus, M. McGill était, en sa capacité de vice-prési-

dent (Région Est), dans une situation assez embarrassante, non seulement du fait qu'il savait qu'on avait passé une transaction avec la plus grosse agence de voyages de Montréal et que son supérieur immédiat, le vice-président général l'ignorait, mais aussi parce que le marché avait été conclu après que M. Pratte eut demandé au personnel d'Air Canada dans une note publiée en juin 1972, de se conformer aux règlements de l'IATA interdisant de verser des pots-de-vin et autres commissions illicites à des agents de voyages. M. McGill devait donc être au courant de toute l'affaire ou alors, il se souciait peu de savoir qu'elle allait à l'encontre des règlements d'Air Canada. Pourtant il était le vice-président régional chargé des relations avec la McGregor Travel, une agence de voyages travaillant pour Air Canada. Malgré tout, il maintient dans son témoignage que le vice-président (Marketing) ne lui avait donné aucune indication et qu'il n'avait pas lui-même évoqué cette affaire devant le vice-président général (Ventes et Services), son supérieur.

A l'ouverture de l'enquête sur le contrat McGregor le 15 avril 1975, M. McGill s'est trouvé une fois encore sur la sellette. Le président l'avait chargé de rencontrer M. McGregor et on lui avait recommandé lorsqu'il eut pris la succession de M. Ménard à la tête de la Direction du Marketing de discuter avec ce dernier de toutes les questions importantes en suspens. Cela bien entendu, comprenait le contrat McGregor. Or, M. McGill était depuis des mois déjà au courant d'une foule de choses à ce sujet et, en admettant qu'il ne le fût pas, il aurait dû s'adresser à son supérieur ou au vice-président (Marketing), ou à M. McGregor.

Dans sa lettre du 23 mai 1975 à M. J.D. MacLean, le président de l'Association canadienne des agents de voyages, M. McGill déclarait que la Société Air Canada n'avait jamais autorisé une prise de participation dans une agence de voyages. Il devait donc savoir que M. McGregor avait perçu cette somme pour une autre raison. Si ce n'était pas un pot-de vin, et il a affirmé qu'Air Canada ne s'adonnait pas à ce genre de pratique, c'est qu'il connaissait assurément la nature du paiement fait le 5 décembre. M. McGill a déclaré sous serment qu'il connaissait l'existence d'un certain plan «d'intégration» ou de constitution d'un réseau d'agences de voyages. Bien entendu, en possession de ces renseignements, quelque fragmentaires qu'ils fussent, il lui aurait été possible d'aborder avec une certaine assurance cette question avec M. Ménard quand il a été nommé vice-président du Marketing, le 25 mars. A partir du moment où l'on menait fiévreusement l'enquête, qui avait débuté le 15 avril au siège social d'Air Canada, M. McGill aurait dû être en mesure, et il l'était sans doute, de fournir une explication détaillée; mais tel ne fut pas le cas.

Son attitude dérive probablement d'une conception technocratique très étroite de son domaine de compétence et de sa position au sein de la hiérarchie. Pour lui, la question était clairement du ressort de la Direction du Marketing ou en tout cas se situait dans son champ d'intervention, et il était préférable, dans son propre intérêt et celui de la Société, qu'il s'abstienne d'intervenir. Il convient toutefois de dire à sa décharge, que M. McGill n'a accédé au Conseil de direction qu'à la fin de mars 1975, et que par conséquent, il ne pouvait pas, contrairement aux membres de la haute direction, soulever directement la question et ainsi, contribuer à clarifier la situation.

14. On doit enfin conclure que les responsables du Marketing tenaient à éviter que la Direction des Finances en vienne à étudier la transaction et à découvrir, ce qui paraissait inévitable, les irrégularités dont elle était entachée. La Direction du Marketing ne savait apparemment pas que depuis septembre 1974 le Centre comptable de Winnipeg procédait à la vérification de toutes les autorisations de dépense de plus de \$25 000. On était persuadé dans cette direction (Marketing) que d'après les règlements, la transaction McGregor, telle qu'elle avait été conçue et présentée, échapperait à l'attention de la Direction des Finances, par conséquent aux délais que cela supposait, et passerait sans encombre les divers contrôles financiers en place. En l'occurrence, on n'a aucune raison de penser que d'autres motifs aient joué, si ce n'est le désir de mettre à exécution les plans de Ménard qui consistaient à établir, sous une forme ou une autre, des liens d'association avec la McGregor Travel.

(b) *Contrats de location à la Barbade*

Cette aventure, pour le moins malheureuse, eut son point de départ chez Venturex Ltée, société qui était alors loin d'être un modèle d'organisation; comment Air Canada en vint à s'y intéresser, cela, aucun témoin ne sut l'expliquer. Toujours est-il que le tout se termina, une fois Ménard parti, par l'abandon pur et simple du droit de renouvellement des baux et une perte sèche de \$1 000 000 environ. Là encore, l'initiative était venue de la Direction du Marketing dont le chef avait l'obligation de tenir le président du Conseil régulièrement informé de l'évolution de cette affaire. Or, il ne semble pas que M. Ménard ait suivi les modalités prévues pour tenir M. Pratte au courant. Dans sa déposition, le président du Conseil affirme n'avoir entendu parler pour la première fois des «locations Sunset Crest» qu'en janvier 1974 lorsque M. Allen, un membre du Conseil d'administration d'Air Canada, apprit, alors qu'il était en vacances à la Barbade, que la Compagnie (Air Canada) possédait des intérêts dans l'industrie hôtelière de l'île. La seule indication donnant à croire que le président du Conseil était au courant bien avant cette date, nous vient de M. Vaughan qui pense, sans toutefois en être certain, avoir fait part à M. Pratte, au début de 1973, du progrès des négociations à ce sujet. A son retour au Canada, M. Allen s'enquit auprès de M. Pratte des activités d'Air Canada à cet endroit, parce qu'il lui semblait que l'affaire n'avait jamais été évoquée devant le Conseil d'administration. Le président du Conseil demanda alors à Ménard si Air Canada possédait des propriétés à la Barbade, s'entendit dire que non, et ne poursuivit pas plus avant son enquête (il semble que personne ne considérait la part qu'Air Canada détenait dans la Allied Bermuda, un tiers des actions de cette société, comme étant une part dans une propriété à la Barbade, en dépit du fait qu'Allied Bermuda possédait un Holiday Inn dans cette île). Il est très difficile de comprendre pourquoi la question ne fut pas soulevée à ce moment là ou par la suite, au cours d'une réunion du Conseil de direction, si l'on considère que le président du Conseil, M. Pratte, le président, M. Vaughan, le vice-président, M. Ménard, le vice-président (Finances) et probablement la plupart des autres membres du Conseil d'administration étaient au courant de ce programme de contrats de location. Quoi qu'il en soit, M. Pratte n'alla pas plus loin avec Ménard et ne

poursuivit pas autrement son enquête avant que la question du renouvellement des locations ne vînt devant le Conseil d'administration, le 30 avril 1974. Il est intéressant de noter à cet égard que Ménard ne fut pas appelé à participer à la réunion du Conseil d'administration du 30 avril, au cours de laquelle le renouvellement des contrats de location fut autorisé; en effet, on sait que Ménard était en charge des négociations et du projet en général.

M. Pratte fut mis au courant de la chronologie des événements au cours des préparatifs et durant la réunion elle-même. Il lui fut révélé par exemple, que MM. Ménard et Vaughan avaient organisé les contacts préliminaires et participé, par la suite, aux négociations en vue de la rétrocession des contrats de location à Air Canada. Le tout fut accompli sans qu'Air Canada donne son aval à la transaction avec Venturex Ltée ou même approuve le projet dans ses principes. Au 30 avril, la location annuelle s'élevait à environ \$1 000 000, somme beaucoup trop importante à assumer par une compagnie aérienne sans une analyse financière, une étude de marché complète et l'autorisation du Conseil d'administration.

Le président du Conseil, à en juger par ses réactions en d'autres occasions (et dont nous avons eu à connaître au cours de cette enquête) n'a pas fait preuve de l'attitude ferme à laquelle on pouvait s'attendre. Ainsi, aucune révision immédiate du statut juridique de la Venturex ne fut décidée; le rôle des filiales et leur situation vis-à-vis du règlement intérieur d'Air Canada et des règles gouvernant les autorisations de dépense ne furent pas discutés et enfin, le Conseil de direction ne fut pas invité à examiner les interventions répétées de la Direction du Marketing dans des secteurs qui relevaient de la compétence d'autres directions. En fait, entre le 7 ou 10 janvier 1974 et le 30 avril 1974, date à laquelle le Conseil d'administration discuta pour la première fois de la transaction, le président du Conseil ne décida d'aucune mesure. Il appert que M. Fournier, le Secrétaire général, incorpora ce sujet à l'ordre du jour du Conseil d'administration, mais rien n'indique que ce fut fait à l'initiative du président du Conseil. Il n'y a pas de document confirmant qu'il y a eu enquête au sujet du projet durant cet intervalle ou que le Conseil de direction en avait discuté. De plus, le président du Conseil et la haute direction d'Air Canada ne semblent pas avoir soulevé la question, c'est-à-dire, cherché à savoir comment Venturex avait pu se lancer dans une telle entreprise sans avoir obtenu l'autorisation du Conseil d'administration d'Air Canada ou sans, du moins, que le président du Conseil en ait été informé. On ne s'est pas demandé pourquoi et comment il fut décidé qu'Air Canada reprendrait le projet de Venturex et pourquoi ce transfert avait eu lieu sans que le principal mandataire, Air Canada, en approuve le principe ou accepte les obligations qui y étaient attachées.

Il est peut-être encore plus surprenant de constater que les cadres supérieurs, après que le Conseil d'administration eut confirmé le renouvellement des locations en avril 1974, et avant qu'on ne décide en avril 1975 non sans quelque précipitation de ne pas renouveler les baux, n'ont pas cru devoir prendre de mesures concrètes en vue de régulariser la situation d'Air Canada, soit en trouvant une façon appropriée de promouvoir ces établissements hôteliers avec ou sans le soutien direct de la Compagnie, soit en mettant fin

aux contrats de location. En résumé, l'affaire de la Barbade ne fut jamais soumise à un examen sérieux aux échelons administratifs supérieurs même après que tous les faits passés et présents ainsi que les prévisions eurent été portés à l'attention du président du Conseil.

L'affaire de la Barbade représente peut-être le meilleur exemple du sérieux manque de communication au niveau de la haute direction de la compagnie aérienne et du cloisonnement des directions au siège social. On s'étonne du petit nombre de documents soumis au Conseil d'administration pour les réunions du 30 avril 1974 et d'avril 1975 au cours desquelles furent prises des décisions concernant respectivement le renouvellement et le non-renouvellement des baux. Il faut également souligner que le Directeur général de la Société n'avait pratiquement pas reçu de documentation concernant ces transactions. On songeait sans doute, dans cette affaire, aux meilleurs intérêts de la Compagnie, mais il n'en demeure pas moins qu'on ne s'est pas conformé aux règles et procédures administratives de la Société et que la voie hiérarchique normale a été ignorée. L'affaire de la Barbade illustre bien comment une transaction importante peut être menée, même sans les autorisations nécessaires, et comment des dépenses considérables peuvent être effectuées sans qu'il y ait de réactions aux différents niveaux de la direction des Finances laquelle, en fin de compte, était responsable du paiement des loyers.

Bien que cela puisse sembler paradoxal, il ressort de l'étude attentive des faits que cette transaction a été l'œuvre de cadres supérieurs qui, animés des meilleures intentions, n'ont cru agir qu'au mieux des intérêts de leur employeur, et ce, depuis le début de cette déplorable affaire. Rien ne laisse supposer que des cadres moyens ou supérieurs, ou le personnel de la compagnie aérienne aient volontairement omis de mener ces transactions en conformité des règlements de la Société dans le but de bénéficier d'un avantage pécuniaire quelconque.

Lorsque la question du renouvellement des contrats de location avec la Sunset Crest vint finalement devant le Conseil d'administration en avril 1974, les deux études effectuées par le personnel du Marketing qui portaient sur l'ensemble du programme ne furent pas soumises aux administrateurs participant à la réunion. L'un de ces documents, un aide-mémoire daté du 29 avril, déconseille le renouvellement des baux (voir chapitre 7 ci-dessus) et l'autre prévoit, non sans raison, des pertes de l'ordre de \$500 000 pour la première année du nouveau bail. En fait, ces deux documents ne furent même pas portés à l'attention du président du Conseil.

On a tenté de justifier cette omission en expliquant qu'il n'était pas nécessaire d'obtenir l'approbation du Conseil d'administration pour le renouvellement des baux, vu que l'opération faisait partie du «cours normal des affaires». On ne peut toutefois souscrire à ce genre de raisonnement. D'une part, la Compagnie n'avait jamais tenté une opération financière de ce type au cours de ses 40 années d'existence et d'autre part, la transaction était importante et absorbait une bonne partie de ses ressources financières et de son personnel.

Une seconde explication fut avancée. Les pertes subies par les établissements hôteliers consistaient, en théorie et en pratique, en des dépenses de

publicité ou des dépenses faites au titre de la promotion des ventes. Cette explication pourrait être acceptable si

(a) le revenu brut des ventes de sièges aux passagers empruntant les vols réguliers vers la Barbade et résidant dans ces établissements hôteliers durant la période en question n'était pas inférieur aux dépenses au titre de la «promotion des ventes», et

(b) si, en l'occurrence, ces frais de publicité et de promotion disproportionnés, si l'on considère qu'après tout ils ne portaient que sur une petite fraction des vols réguliers assurés par la Compagnie, avaient été prévus et approuvés en toute connaissance de cause à la suite d'un examen approfondi.

Ces pertes ayant été prévues, il est étrange (et le fait demeure inexplicé) qu'on n'ait pas eu recours aux services de la Direction des Ventes pour tenter d'élaborer un programme de marketing qui aurait permis de les compenser ou qui, tout au moins, aurait contribué à les réduire. On doit toutefois se rappeler que MM. d'Amours (vice-président général des Ventes et Services) et Callen (vice-président pour la région Centre-Sud) faisaient partie du Conseil d'administration de Venturex lorsque l'affaire de la Barbade fut approuvée et subséquemment attribuée à Air Canada. Bien entendu, M. Vaughan était soit secrétaire général, soit président-directeur général de Venturex au moment où cette compagnie s'occupait de la transaction, puisqu'il avait été chargé par le président du Conseil, de superviser, en tant que représentant d'Air Canada, les activités de la Venturex. Ainsi, l'équipe administrative d'Air Canada était au courant, dès le début, de cette opération à la Barbade, et l'on suppose que quelques-uns de ses membres, si ce n'est toute l'équipe, prévoyaient des pertes sensibles.

Quoi qu'il en soit, il n'y eut en avril 1974, aucune réaction de la part du président du Conseil et la Compagnie commença à essuyer des pertes. Au 30 avril 1974, l'affaire n'était en cours que depuis quatre mois, mais des prévisions précises étaient disponibles. Les dirigeants d'Air Canada, s'ils l'avaient voulu, auraient pu découvrir les dessous de cette histoire sur laquelle la direction du Marketing et les responsables de Venturex s'évertuaient à garder le silence. La responsabilité du président du Conseil est ici directement mise en cause.

Il est plus difficile de juger du cas de M. Vaughan, mais d'un point de vue technique seulement. Il n'avait aucune responsabilité effective et ne possédait aucun pouvoir pour intervenir dans les tractations. Il avait été toutefois chargé par le président du Conseil de superviser Venturex et il jouait encore ce rôle, lorsque débuta l'affaire de la Barbade. Étant à la fois président de Venturex, président de la compagnie aérienne et membre du Conseil de direction, il savait pertinemment que les pertes subies dans cette affaire constituaient un fardeau pour Air Canada. Il assista à la réunion du 30 avril 1974 du Conseil d'administration d'Air Canada lorsque le renouvellement des baux fut approuvé pour une autre période de douze mois, c'est-à-dire la période allant de décembre 1974 à décembre 1975, et malgré tout, il crut utile de n'intervenir en aucune façon.

Après le 30 avril 1974, les pertes devinrent de plus en plus lourdes et totalisèrent environ \$1 000 000 vers avril 1975, date à laquelle on devait

procéder au renouvellement des baux. Là encore, le président du Conseil et le Conseil de direction, lors de ses réunions, n'adoptèrent aucune mesure en vue d'une révision de la transaction ou de l'étude d'autres méthodes d'exploitation, l'organisation de vols nolisés, par exemple. Sur le plan budgétaire, il est nécessaire de souligner que la Direction du Marketing commit une erreur en prévoyant que les pertes pour l'année 1974 s'élèveraient à \$155 000, et qu'elle n'entreprit aucun remaniement du budget de 1975, bien que l'on eût prévu un déficit de plus de \$400 000. On remarque toutefois que des prévisions budgétaires pour l'année 1975 avaient été établies pour les dépenses faites au titre de la promotion des ventes, des impôts payables aux autorités de la Barbade et de l'administration sur place des établissements. Le président du Conseil approuva personnellement le budget de la Direction du Marketing et les dossiers indiquent que ce budget fit l'objet de nombreuses discussions entre le président du Conseil et M. Ménard, le vice-président du Marketing. La direction des Finances analysa et approuva également le projet de budget soumis par le Marketing. En fin de compte on effaça les pertes par un simple jeu d'écritures en les imputant aux postes promotion et publicité. En agissant ainsi, le Marketing ne faisait ni plus ni moins que violer les règles gouvernant la préparation du budget. Cette façon de procéder, nous l'avons déjà vue, a été utilisée dans l'affaire McGregor et dans le cas de la Venturex où l'on a autorisé le versement de \$145 000. En fait, le Marketing avait transformé une part importante des crédits prévus pour la promotion, la publicité et d'autres services en un fonds général qui servait à alimenter une sorte de petite caisse. Dans la situation actuelle, il est impensable qu'un budget établi sur des bases aussi souples puisse servir pour exercer une forme quelconque de contrôle. Il serait plus juste de considérer ce budget, du moins ce qui en était l'essentiel, comme servant à alimenter une petite caisse bien pourvue ou à constituer un «coussin» auquel on pouvait toujours avoir recours en dernier ressort.

c) *La Venturex Ltée*

Les conditions dans lesquelles cette entreprise a été créée témoignent d'une absence totale d'autorité et d'une désorganisation complète du système de communication. Pourtant, techniquement parlant, le personnel de M. Vaughan a participé activement à la mise sur pied de la Venturex et aux discussions relatives à l'orientation générale de ses activités. M. Ménard en a été le premier président et y a joué un rôle prépondérant. Ainsi, par exemple, trois mois après la création de la Société, il donne instruction au directeur général d'entamer des négociations en vue de la location «d'établissements hôteliers» à la Barbade. A la même époque (c'est-à-dire au moment où la société fut fondée), le président, M. Pratte, nomme le secrétaire de la Venturex, M. Vaughan, responsable du bon fonctionnement de cette dernière. Cette façon d'opérer, quelque peu illogique et brouillonne, on la retrouve dans nombre d'arrangements pris à propos de l'organisation, des méthodes comptables de contrôle, du système de communication, des attributions des responsables, de la composition du Conseil d'administration et d'autres modalités relatives à la gestion de la Venturex. Cette dernière est entrée en scène comme

l'enfant illégitime d'Air Canada et les responsables du contrôle et de la gestion n'ont jamais pu lui trouver une place au sein de l'infrastructure de la compagnie d'aviation. C'est ainsi que la première année, le Conseil réunit surtout des membres du personnel du Marketing, à l'exception de MM. d'Amours et Callen de la Direction des Ventes et Services, dont on n'a jamais pu d'ailleurs expliquer la présence. En 1974, M. Vaughan remplace M. Ménard comme président, et, à partir de là, Venturex ne joue plus aucun rôle dans les activités d'Air Canada à la Barbade.

Peu de temps après, la Venturex s'engage dans un secteur entièrement nouveau, le service d'accueil au sol. Elle le fait à la fois en mettant sur pied sa propre organisation et en rachetant une agence spécialisée, la Touram Inc., dont elle garde à son service une partie du personnel. Cette dernière péripétie illustre bien l'ignorance totale dans laquelle se trouvaient les responsables d'Air Canada, à propos de tout ce qui concernait la Venturex. Le service des acquisitions du bureau de M. Vaughan n'intervint à aucun moment lors de l'achat de la Touram. Pis encore, on ne sollicita même pas un semblant d'autorisation d'Air Canada, que ce fut sur le plan financier ou au niveau de la gestion, pour aller de l'avant et mettre sur pied ou racheter cette entreprise; et pourtant, dans aucune direction et à aucun palier personne ne s'en plaignit.

Il s'agissait là d'une petite entreprise dont l'exploitation allait entraîner, avant le mois de décembre 1974, des dépenses d'environ \$180 000 à comptabiliser d'une façon ou d'une autre. Sur ce montant, \$145 000 représentaient les pertes subies dans certaines opérations et le prix de rachat de la Touram. Toutefois, le fait que les organes de contrôle de la Compagnie ne soient pas intervenus et que l'initiative prise sans autorisation soit passée inaperçue constitue clairement un cas de négligence dont la gravité n'est pas amoindrie par le fait qu'il s'agissait de transactions relativement mineures. Dans l'affaire qui nous intéresse, le président et la Direction du Marketing sont aussi responsables l'un que l'autre de n'avoir pas prescrit à la Venturex, dès le début, les règles élémentaires à suivre et de n'avoir pas pensé par la suite à combler les lacunes qui étaient apparues en mettant en place un système de contrôle adéquat.

Ici et là dans notre enquête, il a été question du Service du contentieux et du rôle qu'il remplit. Ce service relève de M. Vaughan, président de la compagnie. Une constatation générale qu'on ne peut manquer de faire, c'est que les autres services ne lui soumettent jamais de questions litigieuses, surtout celles concernant le partage des responsabilités au sein de la Société, les autorisations et les modalités qui les régissent, et, dans l'affaire McGregor, la validité des contrats passés. Le Service du contentieux ne semble pas avoir conscience du fait qu'il entre aussi dans ses fonctions de prendre des mesures appropriées lorsqu'il découvre que des lacunes existent dans les textes réglementaires et que des irrégularités ont été commises: initiatives prises sans autorisation, règlements ignorés ou partiellement appliqués, délégations de signature discutables. Ce rappel ne constitue pas une critique à l'endroit du seul Service du contentieux, mais aussi à l'endroit de tous ceux qui n'ont pas eu recours à lui en tant qu'organe de contrôle de l'Entreprise. D'un autre côté, il se peut fort bien que la raison profonde de cette situation repose dans le

mode d'organisation même de la Compagnie où le Contentieux est conçu simplement comme une autre direction relevant du président. D'après nous, le seul point à retenir dans tout cela, c'est qu'on n'a pas fait appel au Service pour la vérification préalable ou, comme dans le cas de l'enquête sur le conflit d'intérêts dont il est question ci-dessous, pour l'examen rétrospectif de certaines opérations.

Chose ironique, l'irréalisme et l'inconséquence dont on a fait preuve sur le plan comptable et financier dans l'affaire Venturex, aussi graves qu'ils puissent être en eux-mêmes, sont en fin de compte les éléments les moins importants. En effet, de toute évidence, si l'on a mis sur pied la Venturex, c'est à l'origine pour engager Air Canada dans un secteur nouveau, celui des «vols nolisés ABC». Au milieu de l'été 1973, les membres du personnel de planification de la «direction» de M. Vaughan avaient cependant autre chose en tête, mais le service ABC n'en demeurait pas moins la *raison* d'être de la Venturex. Même si à tous les paliers le personnel de la Venturex était conscient des pertes sensibles qu'on allait essuyer du fait de la mise sur pied de ce service ABC, on ne mit au point aucun plan à court ou à long terme pour inscrire ces pertes au compte de la Société Air Canada qui, en définitive, était la maison mère. Ce n'est que beaucoup plus tard, qu'on se rendit compte que pour payer moins d'impôts et faire accrédi-ter la Venturex auprès de la C.C.T. à titre d'organisateur de vols nolisés, il était indispensable de transporter les pertes subies au chapitre du service ABC dans les comptes de la compagnie d'aviation.

Il est impératif d'examiner maintenant l'autre côté de la médaille. La confusion qui régnait chez Air Canada à propos des vols nolisés ABC résulte en grande partie des règlements bizarres de la C.C.T. et de l'interprétation encore plus bizarre de ces règlements qu'en a donnée le C.T.A. Certes, c'est chose facile que de faire un examen critique de la situation, mais il est bien moins aisé d'expliquer en détail toute l'histoire sans se perdre dans un dédale de règlements, de statuts et d'explications. Or, les règlements de la C.C.T. paraissent refléter les conditions qui prévalent sur la scène internationale (du moins, dans la mesure où les transporteurs européens y sont représentés) et la nécessité politique de concilier les vœux du public qui réclame un service bon marché, en l'occurrence, les vols nolisés, et le désir des compagnies de maintenir la rentabilité de leurs vols réguliers. D'où l'incertitude administrative entourant la mise en vigueur des règlements du C.T.A. Et c'est ainsi que le dilemme dans lequel Air Canada s'est trouvé enfermée par suite de ces règlements a aussi rejailli sur la Venturex. A cet égard, la part de responsabilité que doit assumer la compagnie d'aviation dans toute cette affaire repose sur le fait que les cadres supérieurs directement chargés de mettre sur pied la société affiliée (la Venturex) n'ont pas compris la nécessité de mettre en place sur le plan comptable et financier, un système de contrôle approprié, bien que sachant qu'on avait recours aux services d'un organisme autonome qui, aux termes de la loi, ne pouvait être considéré comme étant une filiale. Ainsi, les cadres supérieurs ont donc négligé (a) d'incorporer Venturex et ses opérations dans le réseau de gestion d'Air Canada, y compris le système de contrôle financier intérieur et les règlements de la compagnie, et (b) de prévoir le

transport des pertes subies, d'où les efforts considérables déployés par l'administration pour accomplir une tâche qui en temps normal aurait pris la forme d'une simple consolidation des comptes entre sociétés faisant partie d'un même groupe.

Il ressort de cette analyse que le président du Conseil et le président de la Compagnie n'ont pas indiqué clairement au personnel du bureau principal comment procéder dans la mise sur pied de la Venturex et comment réaliser l'intégration de cette société affiliée dans le groupe et par là, l'assujettir au système général de contrôle administratif, financier et de gestion. Il est surprenant qu'une société dirigée par deux avocats n'ait pas étudié plus en profondeur les divers avantages et inconvénients que présente la formule de la société affiliée dans des opérations nécessitant une gestion intégrée. Dans ces conditions, on aurait pu tout aussi bien confier le service ABC à une filiale; on aurait eu ainsi moins de problèmes. Il semble toutefois qu'en ce qui concerne les autres activités où elle était engagée, point n'était besoin de faire de la Venturex une vraie filiale, puisque si elle avait opéré en tant qu'entreprise commerciale indépendante, les problèmes de comptabilité auraient été simplifiés du fait qu'on aurait pu éviter de mentionner les pertes encourues sans enfreindre les règlements du C.T.A.

Tout indique que le Président-directeur général, le Président, la Direction et les chefs de direction concernés n'ont pas prévu, ni même imaginé que cette opération pouvait avoir une incidence sur la gestion financière, la comptabilité, entraîner la consolidation de capital et n'ont pas songé qu'ils devraient rendre compte de leurs activités au Ministre et au Parlement. A maintes reprises durant l'enquête, on a prétendu qu'il fallait gérer une «filiale» avec plus de souplesse que la «société mère» et qu'en conséquence, et afin de lui conserver un certain degré d'autonomie, on se devait de la soustraire à des mesures de contrôle et à une tutelle trop rigoureuses. Il suffirait de jeter un simple coup d'œil sur le milieu commercial au sein duquel Air Canada prétend vouloir rentabiliser ses services, pour s'apercevoir de la fausseté de cette allégation. Aspirer à une gestion plus souple de ses affaires, ne doit pas empêcher une société d'assumer ses obligations, particulièrement lorsque cette société appartient aux contribuables et qu'en dernière analyse, c'est de leur argent qu'il s'agit. Il est bon de remarquer que M. Pratte lui-même n'a pas défendu la thèse que nous venons de critiquer, mais a fait valoir plutôt, et c'était là une initiative heureuse à notre avis, qu'il avait formé en novembre 1974, un Comité du Conseil d'administration chargé de surveiller les activités des filiales et des sociétés affiliées comme l'avait suggéré le directeur, M. Allen, dans ses entretiens à ce sujet avec le Président en janvier et février 1974. En vérité, l'un des éléments qui ont contribué à semer la confusion au sein de la Venturex était justement la flexibilité. Un jour, les dirigeants d'Air Canada semblaient considérer la Société Venturex comme une direction ou une division de la maison mère, et le lendemain, comme un organisme tout à fait indépendant. Le compte de paye est un premier exemple de cette incohérence. Le rôle ambivalent de M. Lyndsay, que l'on retrouve mêlé à toutes les activités de la Direction du Marketing en est un deuxième.

Mais, c'est le Président-directeur général de la Société qui, en dernière analyse, se devait de donner les directives nécessaires en vue de: a) assujettir la Venturex aux règlements relatifs aux autorisations de dépense ainsi qu'aux autres dispositifs de contrôle financier et administratif d'Air Canada, y compris les statuts; b) constituer, lorsque la loi le permet et peut-être même l'exige, de véritables filiales aux termes de l'article 18 de la *Loi constituant Air Canada* qui soient distinctes des sociétés affiliées dont les liens avec la société mère sont souvent difficiles à discerner; c) établir, pour des considérations pratiques, des voies de communication entre les «filiales» et Air Canada, afin de faciliter la dissémination de l'information et d'obtenir l'assentiment du Conseil d'administration d'Air Canada ou des dirigeants lorsque cela est requis aux termes des statuts, des règlements et des politiques de la Société, dans des projets mis en chantier par le truchement de la maison mère elle-même; d) accepter ou rejeter les propositions provenant de la Direction des Finances et émises sous la forme de notes signées par le dernier vice-président, le vice-président qui est en fonction et le directeur sortant des services comptables; et e) adopter, au besoin, certaines méthodes comptables pour donner à la Société Air Canada une plus grande liberté dans son plan d'organisation financière et comptable, en dépit de la mise en vigueur des règlements concernant le service ABC édictés par la C.C.T. (nous ne voulons pas nous prononcer sur la nature de ces règlements, mais faire allusion seulement aux responsabilités de la Société Air Canada, à cet égard).

Quand à l'absence de communication mentionnée au point c), on ne peut en donner un meilleur exemple qu'en signalant que le Conseil d'administration de cette compagnie ne s'est pas réuni depuis juillet 1974.

La mise en œuvre des recommandations mentionnées au point d) ci-dessus aurait très bien pu empêcher le lancement du programme Canaplan et le rachat de la Touram, deux initiatives qui ont été prises sans l'approbation de la Société Air Canada et sans que soient effectués par la suite les redressements nécessaires, notamment en ce qui a trait à l'autorisation de dépense portant sur une somme de \$145 000. Toutefois, nous devons, en toute honnêteté, dire à la décharge du personnel qui a trempé dans cette opération financière, que la portée de ces irrégularités fut limitée, qu'elles n'entraînèrent aucune perte pour la Société Air Canada dans le sens ordinaire du terme et qu'elles furent approuvées par un grand nombre de cadres supérieurs d'Air Canada, soit en leur qualité de responsables dans cette compagnie, soit en tant qu'administrateurs ou dirigeants de Venturex Ltée.

Quant au point b) ci-dessus, il est à souligner que le véritable propriétaire de la Société, le gouvernement du Canada, n'avait reçu aucun document (à l'exception d'un procès-verbal particulièrement ambigu portant sur une réunion du Conseil d'administration tenue le 30 janvier 1973) lui apprenant l'établissement de Venturex grâce à l'action concertée de deux sociétés de la Couronne, le CN et Air Canada. Dans leurs états financiers, les deux compagnies n'indiquent pas que leurs comptes ont été consolidés avec ceux de Venturex, bien que dans le cas d'Air Canada, on ait tenu compte des activités de Venturex en opérant un genre de consolidation des comptes, sans toutefois mentionner le fait dans une note en bas de page et sans donner d'autre

explication; ainsi, on pouvait croire que la Venturex opérait ni plus ni moins comme l'une des directions d'Air Canada. Dans son rapport annuel, qui est soumis au Parlement par l'entremise du ministre des Transports, Air Canada ne faisait pas allusion à la Venturex. En fait, ni le Conseil d'administration d'Air Canada, ni celui du CN n'avaient formellement autorisé la constitution de la Société Venturex, par le biais d'une résolution par exemple, puisque tous les deux furent mis au courant, une fois le fait accompli.

Quant à la création de Venturex, ou à ses liens avec la société mère, nous ne nous opposons pas tant au fait que les activités de cette entreprise aient été incorporées à celles d'Air Canada, mais au fait qu'à la faveur d'un certain jeu de circonstances, que nous venons de décrire, certains dirigeants, profitant du degré de latitude qui leur était offert, ont assumé des responsabilités et pris des engagements financiers importants au nom d'Air Canada. Nous nous trouvons là devant une situation anormale et pour le moins inquiétante, puisque nous voyons un groupe de dirigeants d'Air Canada possédant une autorité bien déterminée et des responsabilités bien précises au sein de leur société, acquérir soudainement des pouvoirs illimités et prendre toutes sortes d'engagements aussitôt nommés au Conseil d'administration de Venturex. En dernière analyse, ces engagements mettaient en cause Air Canada elle-même, bien qu'ils fussent pris sans le consentement de son conseil d'administration. Parallèlement, aux termes de l'article 28 du chapitre 1 des statuts de Venturex, le Directeur général (de Venturex) se voyait investi de pouvoirs qui, à véritablement parler, apparaissent disproportionnés, même comparés à ceux du directeur général d'Air Canada.

Quant à l'autorisation de dépense de \$145 000 que nous avons mentionnée précédemment, nous ne pouvons ici que répéter les conclusions que nous avons exposées au chapitre 8. L'usage qui permet au Directeur général d'approuver des autorisations de dépense portant sur un montant supérieur à \$50 000 sans consulter en vertu des règlements pertinents, la Direction des Finances, ne peut que démoraliser sérieusement le personnel de cette dernière, nuire à son efficacité et remettre en question son statut au sein de la Société. Qui plus est, permettre que l'on commette de propos délibéré une véritable falsification comme ce fut le cas pour les autorisations de dépense relatives à la transaction McGregor et l'autorisation de dépense de \$145 000, ne peut que susciter de la confusion au sein d'une société où il est essentiel que les différentes directions se transmettent des renseignements clairs et précis. Cet acte, malgré qu'il fût à certains égards justifié et procédât de la logique de la situation, ne pouvait que créer un précédent dangereux et passer pour une invite à l'utilisation de déclarations et descriptions trompeuses susceptibles de paralyser les mécanismes de contrôle et de surveillance de la Société.

d) *Conflits d'intérêts—villa Ménard, etc.*

L'acquisition en 1973 par M. Ménard d'une villa à la Barbade, devait déclencher une sorte de réaction en chaîne qui aboutit à l'ouverture de la présente enquête. La villa en question est située dans le lotissement *Sunset Crest*, là même où Air Canada avait loué un grand nombre d'«unités de

logement» comme on l'a mentionné au chapitre 7. Quelques semaines après que M. Ménard en eut pris possession, le Président et quelques membres de sa famille vinrent y séjourner pour une dizaine de jours. Étant donné que M. Pratte était au courant dans leurs moindres détails des activités d'Air Canada, comme on a pu le constater au cours des trois jours pendant lesquels il a témoigné devant la Commission d'enquête, il est raisonnable de conclure qu'il connaissait à fond le programme Quatorze soleils d'Air Canada. M. Pratte a expliqué qu'il ne s'était pas inquiété outre mesure en apprenant, entre décembre 1973 et janvier 1974, que M. Ménard était le propriétaire de la villa, parce qu'il ignorait tout au sujet des contrats Sunset Crest au moment de sa visite et qu'il avait cru comprendre que la Société Air Canada avait tout simplement «fait réserver des logements» à cet endroit comme elle l'avait fait ailleurs dans les Antilles. Le président du Conseil et d'autres responsables, y compris M. Vaughan qui savait également que M. Ménard possédait une villa, ont prétendu ignorer que celle-ci n'avait pas été payée en entier. M. Pratte par exemple, ne savait pas que l'hypothèque qui avait été accordée par suite des arrangements pris par le vendeur, Sunset Crest, n'avait pas été fournie par la société d'hypothèque et que M. Ménard, l'acheteur, n'avait pas fait de versements réguliers.

Ces arguments ne sont pas valables. M. Ménard était l'employé d'Air Canada le plus haut placé au cours des discussions à l'issue desquelles la Société a décidé de louer un grand nombre d'unités de logement appartenant au groupe Sunset. En achetant une villa au bailleur, de la Société Air Canada, ce dirigeant a commis un écart de conduite flagrant et on aurait dû reconnaître immédiatement qu'il en était ainsi. Même si M. Ménard avait payé comptant lorsqu'il signa le contrat entre mai et juin 1973, la situation aurait été la même. On en serait tout simplement réduit à se demander s'il avait payé un prix convenable. Un employé, et particulièrement un vice-président général, non seulement doit éviter de se mettre dans une situation où ses intérêts risquent d'être en conflit avec ceux de son employeur, mais encore il ne doit pas se livrer à des activités qui pourraient laisser croire qu'il y a un conflit d'intérêts. Lorsqu'il pourrait être avantageux pour un employé, de conclure un marché à cause du poste qu'il occupe dans la société qui l'emploie et parce que la transaction pourrait passer inaperçue, il est tenu de s'abstenir de le faire. Aux termes de la loi, c'est l'employeur qui doit bénéficier de tels avantages. Que l'opération soit profitable ou non, le tort de l'employé reste entier. C'est le principe même de la démarche qui est condamnable puisque c'est là que se trouve la source de conflit.

Il est donc clair que l'achat de cette villa entraînait un conflit d'intérêts, non pas tant à cause des modalités de paiement dont il avait été convenu, mais plutôt en raison du fait que M. Ménard occupait un poste de dirigeant au sein de la Société Air Canada. Même si les relations d'affaires d'Air Canada avec le groupe Sunset s'étaient limitées à «faire réserver un ensemble d'unités de logement», alors qu'on sait qu'elle a versé en fait à son bailleur près de \$1 500 000 aux termes de plusieurs contrats et baux, le résultat serait le même. Dans un cas comme dans l'autre, une somme importante aurait été versée par Air Canada à la Sunset Crest, et ce, par l'entremise de nul autre

que M. Ménard. M. Pratte Vaughan et apparemment un grand nombre de responsables du siège central d'Air Canada savaient que M. Ménard avait acheté une villa à la Barbade. Quelle que soit l'interprétation qu'on donne aux faits entourant cette acquisition, les démarches de M. Ménard étaient en conflit avec les intérêts de la compagnie aérienne. Et l'on se demande également pourquoi les nombreux dirigeants qui connaissaient les rapports d'Air Canada avec le groupe Sunset Crest et savaient que M. Ménard avait acquis la villa (et surtout ceux qui avaient reçu une formation juridique) n'ont pas jugé bon de poser des questions à cet égard à l'occasion des réunions de travail ou des conférences auxquelles il leur était donné de participer.

A supposer même que le raisonnement que nous venons d'exposer soit dans la pratique sans fondement, il n'en demeure pas moins qu'au moment où le Conseil d'administration d'Air Canada se réunit le 30 avril 1974, et lors des préparatifs qui précédèrent cette réunion et auxquels il prit part, M. Pratte, à titre de président, connaissait tous les détails de l'affaire des contrats de la Barbade. Il connaissait le rôle de la Sunset Crest, il savait que M. Ménard avait dirigé le programme et il n'ignorait pas que la villa avait été achetée durant les négociations.

Tout ce qu'on a dit à propos du président du Conseil dans cette affaire s'applique presque mot pour mot au président de la Compagnie, M. Vaughan, et probablement à plusieurs autres responsables qui assistent régulièrement aux réunions du vendredi du Conseil de direction. M. Vaughan pour sa part, a été mêlé à l'opération financière de la Barbade et connaissait le rôle prépondérant que jouait M. Ménard dans l'affaire, dès mars 1973, c'est-à-dire dès la première réunion qu'il eut avec MM. Ménard et Lindsay, qui, comme lui travaillaient alors pour Venturex; c'est à cette époque également que M. Lindsay fut dépêché à la Barbade pour signer des contrats de location pour le compte de la Venturex. Plus tard, lorsqu'il sut que Ménard avait acheté une villa dans le lotissement Sunset Crest, il se contenta de demander à celui-ci si tout «était en règle» et ayant reçu une réponse affirmative, il s'en estima satisfait et ne poursuivit pas plus avant. M. Vaughan n'a pas fait allusion, au cours des réunions du Conseil de direction, aux contrats de location de la Barbade, il n'a rien dit au sujet de la façon dont le projet était administré et de sa rentabilité, et apparemment il n'a jamais eu l'occasion d'aborder cette question en présence de M. Ménard après qu'on eut autorisé Air Canada à prendre l'engagement contracté à l'origine par Venturex. M. Ménard a manqué à ses obligations dans cette affaire et au moins plusieurs de ses collègues par leur attitude passive, en ont fait de même.

Passons maintenant à la démission de M. Ménard et à la façon dont la Société Air Canada, représentée par le président du Conseil et par cinq administrateurs réunis officieusement pour discuter cette question, l'a acceptée. Il est probable que même si l'on avait connu les circonstances qui avaient entouré la démission de M. Ménard (et qu'il aurait été facilement et rapidement possible de découvrir pendant la semaine du 23 février), on n'aurait pas pu renvoyer ce dernier. En effet, on peut soutenir avec raison que la Société (Air Canada) avait en fait renoncé à ce droit qu'elle avait de remercier M.

Ménard de ses services, puisque dès le tout début de l'affaire, la haute direction était au courant de l'acquisition de la villa et que le Conseil d'administration avait approuvé la signature de contrats de location avec la Sunset Crest peu de temps après que les responsables de la Compagnie eurent appris que M. Ménard avait procédé à l'achat de cette propriété. On aurait pu reprocher à la Société de faire preuve d'une excessive sévérité à l'endroit de M. Ménard, si elle avait exigé de celui-ci qu'il démissionne de son poste uniquement pour avoir fait l'acquisition de cette villa. Chose ironique cependant, la décision de la Compagnie d'accepter la démission de M. Ménard se trouve justifiée à posteriori, lorsqu'on considère la nature véritable des activités de celui-ci. Activités que nous avons eu l'occasion d'analyser aux chapitres 6 et 9 de notre rapport et dont le Conseil d'administration ignorait tout à l'époque.

On jugera peut-être mieux de la réticence des dirigeants de la Société à faire appel aux services du Contentieux comme organe de contrôle habilité à intervenir à tous les paliers, en rappelant que l'enquête sur la villa Ménard, même si elle soulevait une série de questions d'ordre juridique, fut conduite de l'intérieur, par le biais de la Direction des Finances, et de l'extérieur, par le biais de vérificateurs indépendants, avec le résultat que le personnel du Contentieux fut complètement laissé à l'écart.

On ne pourrait toutefois terminer sans préciser clairement que:

- (a) Nous n'avons absolument aucune preuve que M. Ménard ait effectivement reçu une faveur quelconque ou un don en retour de la société qui lui a vendu la villa ou qu'il ait acheté celle-ci dans l'espoir d'en obtenir;
- (b) Air Canada a depuis adopté une série de lignes de conduite à l'intention de ses employés à propos des conflits d'intérêts, et ce, avant même que maints gros employeurs, qui pour la plupart s'en rapportaient jusqu'alors (comme la Compagnie) aux principes de gestion généralement admis à cet égard, ne prennent des mesures analogues.

En résumé, pour ce qui est du rôle joué par M. Ménard dans les autres affaires étudiées dans le présent document, disons simplement que les quatre foyers de troubles se situaient dans la Direction du Marketing, dont il était responsable en tant que vice-président. Or, c'est cette même direction qui s'était chargée de la transaction McGregor, des arrangements concernant les contrats de location de la Barbade, ainsi que des diverses transactions dans lesquelles la Venturex était engagée à propos notamment de la mise en œuvre du service ABC, de Canaplan et du rachat de la Touram. Lorsque la Venturex se lança dans l'affaire de la Barbade et entreprit de mettre sur pied le service ABC, M. Ménard agissait à titre de président de la Compagnie et il en était devenu directeur général lorsque des négociations furent entamées à propos de Canaplan et de la Touram. C'est le Marketing qui souhaitait voir la Venturex établir Canaplan, et c'est au compte de cette direction qu'on a imputé l'autorisation de dépense des \$145 000 destinés à rembourser la Venturex. Du côté d'Air Canada donc, ce sont les crédits au budget du Marketing qui ont servi pour Canaplan, et c'est M. Ménard qui a autorisé le versement des

\$145 000, montant qui a été imputé aux mauvais postes, ainsi que nous l'avons vu, et qui ne reflète pas la nature véritable de ces diverses opérations.

A la lumière des éléments de preuve réunis, force nous est de conclure que M. Ménard s'est attribué abusivement les fonctions d'un cadre supérieur d'Air Canada, plus précisément celles du vice-président général, lorsque par exemple, il a présenté ses anciens employeurs, MM. Herd et Charton, aux dirigeants (Région Est) responsables des achats de vin pour la Société Air Canada. Toutes les explications que M. Ménard a pu fournir alors à ces cadres moyens ne suffiront jamais à nous convaincre que les principes admis avaient été respectés ni à nous persuader que l'on n'avait pas à cette occasion favorisé un fournisseur au détriment d'un autre. Comme nous l'avons déjà mentionné, il faut non seulement condamner toute irrégularité, mais aussi s'élever contre toute apparence de conflit et d'injustice. Toutefois, il convient de noter que le président du Conseil, le président Vaughan et les autres cadres supérieurs n'étaient absolument pas au courant de cette activité et ne pouvaient donc intervenir.

Bien entendu, il était incorrect de la part de M. Ménard de se servir d'une automobile mise à sa disposition par ses anciens employeurs, alors qu'il était au service d'Air Canada. Peut-être le fait qu'il n'ait pas reconnu que c'était là mal agir, nous aide-t-il à comprendre pourquoi il n'a pas ressenti le besoin de communiquer à ses supérieurs et collègues, certaines des décisions qu'il avait prises relativement aux négociations entamées à la Barbade et à l'affaire McGregor. Nous pouvons aussi comprendre pourquoi, les cadres moyens mis en cause dans l'affaire des vins n'ayant pas prévenu leur supérieur, M. d'Amours, et leurs vice-présidents (Région Est), la haute direction n'a eu vent d'aucun détail de cette affaire. Malgré tout, les résultats de notre enquête montrent que, ni M. Ménard, ni d'autres employés d'Air Canada n'ont réalisé à cette occasion de gains pécuniaires au détriment de la Compagnie. Seules sont flagrantes, les curieuses erreurs de jugement commises par l'ancien vice-président (Marketing).

Quant à l'aspect positif de ce bilan, on peut constater, non sans quelque réconfort, qu'aucun des nombreux éléments de preuve réunis, et ceci inclut les centaines de documents que nous avons dépouillés, n'indique que M. Ménard ait obtenu de l'argent d'Air Canada par des moyens illicites, et que ses actions aient permis à d'autres personnes de réaliser des profits au détriment de la Compagnie par suite de collusions ou d'ententes secrètes. M. Ménard nous est apparu comme un homme inspirant une grande loyauté à son personnel et comme un chef de file dynamique. Et peut-être même, lorsqu'il persista à dire devant M. Pratte, le 17 avril, que les trois contrats passés avec la McGregor étaient valides, après qu'on eut rendu publique en pleine Chambre des communes l'affaire McGregor, cherchait-il à payer de retour la loyauté que lui témoignait son personnel. A sa façon, il s'est montré loyal envers son supérieur, M. Pratte, et envers la Compagnie. Le peu de sens pratique dont il a fait preuve à certains égards dans la gestion des services dont il était responsable, s'était manifesté par exemple lorsque, rejetant les avis des représentants locaux de sa compagnie, il décida d'acheter des actions dans une agence de voyages. Même pendant les audiences de la présente Commission, il

a persisté à dire que, selon lui, un tel placement n'aliénait pas les droits des agents. Et ce fut aussi là, le point de vue qu'adopta Air Canada, pendant un certain temps du moins, pour expliquer sa participation à l'affaire McGregor. En outre, M. Ménard a été le seul à soutenir qu'une agence de voyages ne pouvait contribuer ni à augmenter ni à diminuer le volume des ventes d'une compagnie aérienne.

Tout bien considéré, il ne fait aucun doute que M. Ménard avait la réputation, au sein de la Compagnie, d'être un chef dynamique et plein d'allant. On ne peut malheureusement pas dire, qu'en tant que gestionnaire ou administrateur, il ait témoigné de qualités semblables. Les modalités régissant les autorisations de dépense, les règlements, le contenu des statuts et des lignes de conduite de la Société ne présentaient absolument aucun intérêt pour lui. Apparemment, il ne lui serait jamais venu à l'idée de faire appel au Conseil de direction pour coordonner les activités de son service avec celles des autres directions. D'après les procès-verbaux des différentes réunions, ses collègues ne lui ont jamais reproché le fait qu'il ait semblé méconnaître le rôle d'organe de communication du Conseil de direction.

4. *La Direction du Marketing en général*

Après avoir interrogé 55 témoins, rempli 8 900 pages d'éléments de preuve et examiné environ 600 pièces, le seul grand secteur où les contrôles financiers, comptables et administratifs nous sont apparus insuffisants et où il a été établi qu'on ne s'était conformé ni aux lois ni aux règlements pertinents, c'est celui de la Direction du Marketing. Si nous avons pu étudier la comptabilité des recettes de la Compagnie d'une manière aussi approfondie que celle de ses débours, peut-être aurions-nous découvert des états de fait analogues dans d'autres secteurs. Toutefois, des éléments que nous avons pu rassembler sur la comptabilité des revenus de l'entreprise, nous n'avons pu tirer aucune indication en ce sens.

Même au plus fort de la controverse à ce propos, soit entre février et avril 1975, le président du Conseil d'administration ne jugea pas utile d'ordonner une enquête sur les quatre affaires mettant en cause des employés de la Société. A partir du 1^{er} janvier 1973, M. Ménard, comme nous l'avons déjà souligné, ne rendit compte de ses activités qu'au président du Conseil seulement. Sa conception audacieuse de la gestion lui avait gagné la loyauté de ses subalternes et lui avait valu la confiance de ses supérieurs. On vit par la suite comment tout cela devait précipiter le désastre. Certes, de telles choses peuvent arriver, et nous le concevons fort bien, mais il n'en demeure pas moins que le président du Conseil avait le devoir, puisqu'il en avait fait son proche collaborateur, de surveiller les activités du vice-président (Marketing). Or, à notre connaissance, rien n'indique que M. Ménard ait été victime d'une «exclusive» ou qu'on l'ait tenu à l'écart du bureau du président du Conseil. A vrai dire, il semble au contraire avoir abusé de la confiance de ce dernier, et c'est ainsi qu'il a pris d'importantes décisions relativement aux lignes de conduite à adopter sans lui en faire part, même s'il lui était toujours possible

de le rencontrer à titre non officiel ou à l'occasion de diverses réunions administratives.

Que le président du Conseil n'ait eu connaissance, pendant près de deux ans, d'aucun détail sur les opérations et les négociations menées par M. Ménard paraît d'autant plus incroyable quand on apprend, comme ce fut notre cas pendant les trois jours où nous avons recueilli sa déposition, jusqu'à quel point M. Pratte était au courant des moindres ramifications et opérations de cette grande société. Il ne serait pas facile de trouver un directeur général à la tête d'une société faisant près d'un milliard de dollars de chiffre d'affaires, qui connaisse aussi bien et dans leurs moindres détails, les activités, les pratiques, les méthodes et l'organisation de son entreprise et qui ait une compréhension plus grande du milieu dans lequel elle opère. Néanmoins, devant les éléments de preuve qu'on nous a soumis, il n'en demeure pas moins que M. Pratte n'a eu connaissance des trois principales transactions décrites aux chapitres 6, 7 et 8 et sur lesquelles ont porté notre enquête, que longtemps après qu'elles eurent été conclues.

Peut-être faudrait-il ajouter une dernière touche pour compléter ce tableau des relations entre le président du Conseil et la direction du Marketing. Un dirigeant, lorsqu'il accède à un haut poste avec toutes les obligations et les prérogatives nouvelles que cela suppose, doit également être prêt à assumer la responsabilité des affaires qui ne relèvent pas directement de lui. Il s'agit là de la responsabilité pour les fautes d'autrui, c'est-à-dire non pas pour les fautes et les erreurs qu'il pourrait lui-même commettre par suite d'une initiative quelconque ou d'une omission, mais bien pour celles imputables directement à ceux qui sont placés sous ses ordres et dont il doit répondre. Il ne faut pas confondre cette responsabilité avec celle que doit assumer, aux termes de la loi, le maître pour la faute de son domestique; il s'agit plutôt d'un principe de gestion universel qui, dans le milieu des affaires, et plus particulièrement dans celui des sociétés anonymes, est compris et accepté de tous. Bien sûr, cette responsabilité ne s'étend pas aux actes criminels, exactions et autres délits commis par des membres du personnel de l'entreprise, à moins que des circonstances particulières ne mettent en cause les dirigeants eux-mêmes.

La responsabilité pour la faute d'autrui englobe l'obligation qu'ont les cadres de ne confier la direction des différents services de l'entreprise qu'à des employés compétents. Nous avons examiné les dossiers du personnel d'Air Canada, et étudié dans quelles conditions le vice-président (Marketing), M. Yves Ménard, avait été recruté. Son dossier ne contient que des références élogieuses émanant aussi bien d'anciens employeurs que de collègues. On constate également que les vérifications usuelles avaient été faites par la Compagnie. M. Ménard était hautement recommandé. Avec de telles références, le président du Conseil avait entièrement raison d'engager M. Ménard et de le nommer à l'un des plus hauts postes de commande de la société. Il est indéniable que le directeur général respectait à la lettre le plus grand principe du contrôle financier et administratif, soit la nomination de directeurs compétents, lorsqu'il a recommandé au Conseil d'engager M. Ménard.

Les problèmes ont surgi après que M. Ménard se soit vu accorder la latitude et l'autonomie nécessaires pour entreprendre des transactions et des

projets auxquels, comme cela devint évident, sa formation, son expérience et son tempérament ne le disposaient pas. Le directeur général, de qui relevait directement M. Ménard et qui était donc chargé de le surveiller, est responsable, dans une certaine mesure, des manquements de la direction du Marketing.

5. La Direction des Finances en général

Nous avons vu plus haut que les agissements de certains employés de la direction des Finances ont été critiqués en ce qui a trait tant à la période qui a précédé et qu'à celle qui a suivi le paiement à McGregor Travel. Dans l'affaire de la Bardade, les mécanismes budgétaires n'ont été d'aucune utilité et les méthodes de contrôle de la Direction des Finances n'ont pas signalé le fait qu'une transaction de cette importance avait lieu sans l'autorisation du Conseil d'administration et sans qu'il existe des prévisions budgétaires expresses ou faciles à découvrir. Par conséquent, la Direction des Finances a émis tous les mois, régulièrement et sans poser de questions, des chèques de loyer, d'abord de l'ordre de 50,000 dollars par mois, puis de 100,000 dollars par mois la seconde année. M^{me} L. Courtemanche, chef du Service Contrats et Accords de la Direction des Finances, avait rédigé une note autorisant ces paiements. Aucune de ces locations ne fit l'objet d'une autorisation de dépense, même si chacune engageait la Compagnie à verser un loyer considérable. La Direction des Finances n'a jamais évoqué la nécessité d'une autorisation de dépense bien que pendant et après les négociations, MM. Banks et Burns et M^{me} Courtemanche de la Direction des Finances aient participé constamment au projet. Au tout début des négociations dans l'affaire de la Barbade, celui qui était alors vice-président (Finances) avait reçu d'un subalterne une note lui demandant de soulever la question à la réunion du Conseil de direction d'avril 1973. Nulle part dans le procès-verbal de cette réunion n'est-il dit que cette question fut mentionnée par le vice-président (Finances) ou par qui que ce soit. Une copie de cette note fut envoyée à M. Cochrane, alors directeur des services comptables de la société.

Après que des pertes d'environ 1 million de dollars eurent résulté de la mise en marché de ces unités de logement louées, on les porta à un compte d'attente, ce qui n'avait en soi rien d'irrégulier, mais qui a empêché le reste du personnel et les employés de la direction intéressée de constater immédiatement l'importance de ces pertes. Ce déficit fut enfin imputé au compte de la publicité et de la promotion des ventes, dans le budget de la Direction du Marketing. Les écarts budgétaires de la Direction du Marketing n'inquiétèrent personne en dehors de cette direction car, pour l'année en question, la Direction du Marketing avait respecté les limites de son budget. C'est pourquoi la Direction des Finances n'a pas considéré la transaction Sunset Crest comme étant un segment distinct et considérable des affaires de la Compagnie, et n'a pas pu réaliser l'importance des pertes réelles ou prévues en 1974 et 1975, et agir en conséquence.

Pour ce qui est de Venturex, la Direction des Finances avait recommandé à plusieurs reprises, par l'intermédiaire de deux vice-présidents (Finances),

MM. Orser et Cochrane, et du directeur des services comptables, M. Sheehan l'introduction d'un système de contrôles visant les filiales et leurs activités. Toutefois, c'est M. Pratte qui avait demandé à M. Cochrane de rédiger son aide-mémoire, et en novembre 1973, il déclara qu'il comptait sur M. Cochrane pour prendre les mesures nécessaires en vue de rectifier les erreurs de comptabilité de Venturex. De plus, immédiatement après, le président du Conseil a fait modifier la composition du Conseil d'administration de Venturex, et en a profité pour y nommer M. Cochrane et pour donner à la Direction des Finances un contrôle accru sur la comptabilité de Venturex. En juillet 1974, M. Sheehan, directeur des services comptables, faisait néanmoins remarquer les faiblesses de la comptabilité et des méthodes financières de Venturex. La Direction des Finances a effectivement demandé à M. Ménard de présenter une autorisation de dépense pour la transaction entre Air Canada et Venturex, qui s'élevait à 145,000 dollars. Le personnel de la Direction des Finances à Montréal n'a malheureusement pas insisté et obligé l'auteur de la transaction à lui faire parvenir l'autorisation de dépense, pour qu'il puisse faire les observations nécessaires avant de la soumettre à l'approbation du président du Conseil, comme le veut la règle pour toute autorisation de dépense.

Cette autorisation de dépense fut évoquée brièvement dans le rapport d'un enquêteur en février 1975, puis l'affaire fut oubliée. La Direction des Finances, à qui le président du Conseil avait demandé, dans sa note de janvier 1974, de passer en revue et de commenter toute autorisation de dépense de plus de 5,000 dollars, aurait pu signaler au président du Conseil, après avoir pris connaissance de cette autorisation de dépense, qu'elle n'avait pas eu l'occasion de la commenter. Si le vice-président (Finances) n'est pas tenu, dans le cadre de ses fonctions, de protester auprès du président du Conseil lorsque celui-ci accorde une autorisation de dépense sans que la Direction des Finances ait pu faire ses commentaires, il aurait quand même pu aborder la question avec le président du Conseil afin d'éviter des situations embarrassantes pour Air Canada et Venturex dans leurs rapports avec le Comité des transports aériens. Ces deux cadres supérieurs étaient au courant des déficits qu'enregistrait la comptabilité ABC de Venturex et savaient qu'en donnant suite à l'autorisation de dépense de 145,000 dollars, on aurait aggravé un problème déjà sérieux chez Venturex. Cela démontre encore une fois le manque de communications entre la Division des Finances et le directeur général. Avant de signer l'autorisation de dépense, le président du Conseil aurait pu simplement téléphoner à M. Cochrane pour obtenir ses commentaires sur l'effet que pourrait avoir cette transaction entre compagnies sur la situation délicate du C.T.A.

Personne à Montréal ou ailleurs, ne semble avoir vérifié que la Direction des Finances avait effectivement examiné cette autorisation de dépense. Dans le cas de l'affaire McGregor, le centre de comptabilité de Winnipeg n'a pas fait le rapport entre les trois autorisations de dépense distinctes et a omis de demander à la Direction du Marketing de les soumettre à la Direction des Finances pour qu'elle fasse ses commentaires, bien que dans une lettre datée du 10 mars, M. Parisi ait recommandé de fermer ces comptes d'autorisation

de dépense. La Direction des Finances a toutefois mis sur pied en septembre 1974, dans le cadre de ses mécanismes de contrôle à Montréal, un système selon lequel toutes les autorisations de dépense de plus de 25,000 dollars sont envoyées à Montréal où une autorité compétente les examine pour s'assurer qu'il n'y a pas eu cloisonnement des dépenses autorisées. On peut présumer que ce mécanisme aurait décelé l'irrégularité des autorisations de dépense dans l'affaire McGregor, mais probablement pas aussi rapidement que M. Bagg de la Direction des Achats et des Installations. Ce système ne semble toutefois pas avoir décelé le caractère irrégulier de l'autorisation de dépense de 145,000 dollars.

L'exemple de cette autorisation de dépense nous amène à une autre cause du manque de communication qui existe au sein de l'administration centrale d'Air Canada. Même la formulation du projet autorisé figurant sur l'autorisation de dépense semble avoir été élaborée dans le but d'empêcher qu'un tiers ne discerne la vraie nature de la transaction en lisant l'autorisation de dépense proprement dite. Ce procédé, que l'on retrouve souvent dans les procès-verbaux, les documents et la correspondance d'Air Canada, éveille malheureusement des soupçons chez le lecteur et donne l'impression que les descriptions visent délibérément à désorienter le contrôle exercé par les autorités supérieures.

Là encore, c'est au budget de la Direction du Marketing prévu pour les dépenses faites au titre de la publicité et de la promotion des ventes que furent imputées les pertes subies par les services d'accueil au sol de Venturex et à cause de l'acquisition de Touram. Le fait qu'on ait ainsi utilisé le budget du Marketing relativement à McGregor Travel, aux baux de Sunset Crest, à Canaplan et à Touram, sans enfreindre de quelque façon que ce soit les règles de tolérance budgétaire ou sans attirer l'attention de la section du budget de la Direction des Finances devrait inciter le vice-président (Finances) et ses cadres supérieurs à procéder à une réévaluation des plus sérieuses.

A la fin de 1973, le Président remania le conseil d'administration de Venturex de manière à s'assurer, entre autres choses, d'une surveillance plus étroite des opérations financières de la société. En ce qui concerne le contrôle réel des dépenses, le directeur des services comptables de la société fut chargé de comptabiliser directement et dans les détails tous les débours. Malheureusement, quelque rigoureuses qu'elles puissent être, les mesures de contrôle adoptées ne pouvaient pas éliminer le déficit ou effacer les pertes que la maison mère devait assumer du fait d'obligations antérieures contractées par sa filiale. Pis encore, en juillet de l'année suivante, le conseil d'administration de la Venturex cessa effectivement de fonctionner.

C'est la Direction des Finances qui mit au point le système des autorisations de dépense et c'est elle qui est responsable de l'application des règlements à cet égard. Or, chose surprenante, les directives qu'avait données le président du Conseil, en janvier 1974, d'établir différents paliers d'exécution au regard de l'octroi des autorisations de dépense, ne furent pas incorporées dans le *Manuel 300*, au moment de la consolidation de juillet 1974. C'est là sans doute, la raison pour laquelle certains employés, au sein et à l'extérieur de la Direction, n'étaient pas au courant des paliers d'exécution prescrits. De

façon plus générale, la méthode à suivre en matière d'autorisation de dépense devrait s'appliquer à toutes les sociétés affiliées et succursales, sans compter qu'on devrait recourir à ce système dans toutes les locations à bail où le loyer total et les autres obligations contractuelles sur le plan financier excèdent les limites minimales établies dans les règles régissant les autorisations. Il faudrait éliminer les contradictions existant entre ces règles, dont on a parlé au chapitre 5, et les statuts d'Air Canada.

Il convient de faire remarquer ici que le système de contrôle financier élaboré par la Direction des Finances ne peut s'avérer efficace que si les cadres supérieurs le respectent. De cette constatation, dérive une exigence fondamentale: pour bien remplir son rôle, la Direction doit sans cesse être tenue au courant des modalités financières accompagnant les différentes opérations de la Société. Or, comme nous l'avons vu, le dispositif spécialement mis en place à cette fin, n'a pas fonctionné. Non seulement il n'a pas rempli sa fonction première, mais n'a même pas pu servir comme élément d'appoint, si l'on en croit la description qu'en ont donnée certains des employés de la Direction que nous avons interrogés.

Dans la transaction McGregor, l'inefficacité de ce système de surveillance et de contrôle a eu pour conséquence directe le versement par Air Canada de \$100 000 à la McGregor; dans l'affaire de la Barbade, tout en mettant en lumière la nécessité de faire approuver par le Conseil d'administration les initiatives importantes prises par les cadres supérieurs, elle a probablement été l'une des causes du manque total de communication et de collaboration entre les directions qui a abouti à la faillite totale de l'opération. Dans le cas de la Venturex, on n'eut pas du tout recours au système lorsque s'ouvrirent en 1973 les négociations à la Barbade, et c'est pourquoi la Direction des Finances ne sut rien du budget et des activités de la nouvelle entreprise. Bien qu'il devînt membre du Conseil d'administration de la Venturex dès la deuxième année d'existence de l'entreprise (1974), le vice-président (Finances) n'entreprit nullement de faire en sorte que des rapports d'exploitation détaillés lui soient directement soumis ou présentés au directeur des services comptables (Finances). Quoiqu'il en soit, force nous est de constater que les «fonctions officielles» du chef comptable d'une direction, d'un bureau régional ou d'une société affiliée ne sont définies dans aucun règlement, directive ou description de poste. Si l'on se réfère à leur témoignage, ces cadres, à quelque secteur qu'ils appartiennent, ne semblent absolument pas conscients de l'obligation officielle qu'ils ont d'informer directement les Finances des problèmes survenant dans leur service.

Peu importe la description qu'on en fasse, un système de contrôle ne fait office, ni plus ni moins, que d'un dispositif de surveillance, c'est-à-dire, d'espionnage. Lorsqu'il est indispensable d'y recourir, les pressions qui s'exercent au niveau des relations humaines deviennent trop fortes pour permettre son application normale. En effet, l'efficacité des directeurs des services comptables locaux dans leur rôle d'agents de dotation en personnel de leurs directions ou des bureaux régionaux variera en raison inverse de leur rendement en tant que «rapporteurs en titre». En conclusion, il faudrait soit élaborer le système dans tous ses détails et l'établir dans les règlements officiels et les

descriptions de poste, soit l'abandonner complètement. A notre sens, il vaudrait mieux opter pour cette dernière solution, quoique pour nous prononcer de façon définitive sur cette question, il nous faudrait passer au crible toutes les opérations de cette importante société, ce qui va bien au-delà du mandat qu'on nous a confié.

Les recherches méthodiques et le travail de vérification que doit accomplir la Direction des Finances constituent une tâche difficile à remplir. Comme nous l'avons vu dans la transaction McGregor, le personnel doit parfois, pour s'acquitter de ses obligations, faire enquête sur les activités des cadres supérieurs des autres directions et même, à l'occasion, sur celles de ses propres supérieurs, y compris le vice-président et le trésorier de l'entreprise. Il va sans dire que les réticences manifestées par les enquêteurs ont ralenti, ou tout au moins retardé, l'enquête sur la transaction McGregor, ainsi que celle portant sur l'autorisation de dépense relative aux \$145 000 versés à la Venturex. On pourrait peut-être étudier la possibilité de ne plus confier cette responsabilité aux Finances, mais plutôt à une section de la Vérification interne ou Commissariat aux comptes, créé spécialement à cette fin, et relevant directement du président-directeur général de la Compagnie. De façon générale, dans les sociétés commerciales, il ne faudrait pas l'oublier, les vérificateurs internes rendent compte au secrétaire-trésorier. Plus la société est importante, plus il est souhaitable, du moins théoriquement, de mettre sur pied un tel service, lequel, opérant de façon autonome, serait organiquement distinct de la section des finances. On se trouverait ainsi à éliminer les risques de conflit ou d'embarras, et les agents préposés à la vérification ne se verraient plus forcés d'enquêter sur les activités de ceux-là mêmes qui déterminent leur rémunération et leur avancement. Il s'agit ici bien entendu, d'une conclusion à laquelle nous avons abouti à la suite d'une démarche de raisonnement logique et non pas en nous fondant sur les données que nous avons recueillies jusqu'à maintenant, sauf dans la mesure où il nous est possible d'expliquer par cet aspect des relations humaines dans l'entreprise, l'inefficacité, la lenteur et le manque d'enthousiasme de ceux qui étaient chargés de l'enquête dans l'affaire McGregor.

Il ne faudrait pas croire cependant, que la Direction des Finances avait été reléguée à un rôle de second plan dans la Compagnie. Il se peut simplement que les méthodes de gestion adoptées par le président-directeur général aient engendré un certain formalisme dans lequel cette direction a progressivement perdu de son importance. Mais pareille conclusion ne s'est jamais dégagée de nos recherches.

6. *La McGregor Travel*

En ce qui concerne le rôle qu'il a joué dans toute cette affaire, il est bien clair, une fois qu'on a passé au crible tous les éléments de preuve réunis, que M. McGregor non seulement entendait offrir à Air Canada une option d'achat portant sur 10 p. 100 du capital social de la *McGregor Travel* pour la valeur nominale de un dollar, mais qu'il pensait aussi l'avoir fait. Il croyait et d'ailleurs continue toujours de croire, semble-t-il, que la compagnie d'aviation

lui a versé l'avance de \$100 000 dans des conditions avantageuses pour elle. Certains témoins interrogés nous ont affirmé qu'Air Canada entendait intenter un procès à M. McGregor pour recouvrer les \$100 000, et, pour sa part, M. McGregor nous a semblé déterminé à prouver son bon droit, car, à son sens, le paiement qu'il avait reçu était légitime et lui avait été versé après de longues négociations menées de bonne foi.

Toutefois, le rôle de M. McGregor ne paraît pas aussi simple d'après tous les éléments de preuve réunis. En effet, bien qu'il ait dit aux autorités d'Air Canada que l'arrangement consistait en l'achat d'actions de la *McGregor Travel*, la seule fois où le registre des actes et procès-verbaux de cette dernière en fait état, c'est à propos d'un rapport que M. McGregor avait présenté au Conseil d'Air Canada et où l'arrangement est défini comme «ayant trait de frais de consultation». Cependant, mention y est également faite de la possibilité qu'Air Canada achète des actions de la *McGregor Travel*. Dans son témoignage, M. Dobson a parlé à plusieurs reprises d'une transaction concernant des actions et, pendant toutes les audiences de la Commission, M. McGregor a soutenu ferme qu'il n'avait jamais eu l'intention de fournir les services décrits dans les trois accords.

Quant au montant de 100 000 dollars que la Société Air Canada a versé à McGregor Travel, peu importe si la somme constituait un investissement ou un revenu, car dans les deux cas, elle n'est pas imposable. Toutefois, puisque Air Canada, auteur du versement, avait inscrit celui-ci dans ses comptes au titre des dépenses, sans doute était-il préférable pour McGregor Travel de considérer cette somme comme un revenu pour éviter ainsi de mettre l'auteur du versement dans l'embarras, car McGregor Travel espérait d'Air Canada d'autres paiements, dans le cadre de la réorganisation interne et du fusionnement des deux entreprises. En fait, le Conseil d'administration de McGregor Travel a consenti à verser une commission à M. McGregor à l'égard des paiements que devait encore effectuer Air Canada. L'objet de la présente enquête n'est pas de déterminer si McGregor Travel et son vérificateur externe avaient raison de porter ce versement aux comptes de l'exercice financier se terminant le 30 septembre 1974, mais si nous devons nous prononcer là-dessus, il nous faudrait conclure que ledit versement aurait dû figurer parmi les recettes de l'exercice commençant le 1^{er} octobre 1974.

Rien ne prouve que M. McGregor a mal agi. Il a signé certains documents à la demande d'Air Canada. Il a mené les négociations de bonne foi. A la suite de ces négociations, il s'est trouvé entraîné dans une série d'audiences, longues et onéreuses, et a nul doute reçu une publicité négative qu'il ne semblait pas mériter et contre laquelle il ne pouvait se défendre.

7. *Les fonctions du président*

Dans sa déposition, le président du Conseil, M. Pratte, a déclaré qu'à son avis, il n'est pas nécessaire ni même souhaitable de répartir la direction des activités entre le Directeur général et le Président. C'est pourquoi, lorsque M. Baldwin a quitté la Compagnie à la fin de 1973, M. Pratte a réorganisé l'administration centrale d'Air Canada, ne confiant au bureau du Président

que des tâches internes et consultatives, et aucune responsabilité quant à la conduite des activités de la Société. La présente Commission d'enquête n'a pas pour mandat d'examiner cette question capitale en soi et d'en tirer des conclusions. Nous devons cependant, en étudiant les mécanismes de contrôle financier et le comportement des responsables, juger de l'efficacité du bureau du Président et de son personnel actuel. A notre avis, l'affaire Venturex, celle des concessions de la Barbade et la transaction McGregor sont autant de manifestations du manque d'organisation, d'initiative et d'adaptation aux événements qui règnent au bureau du Président. Il faudrait bien définir le partage des pouvoirs de direction dans le domaine des achats et dans la gestion des filiales et des sociétés affiliées, et formuler les attributions quant à l'orientation des activités de la Société, qu'il s'agisse d'expansion, de la création d'entreprises nouvelles ou de l'acquisition d'autres organismes.

Le fait que le Président ne soit pas membre du Conseil d'administration de la Compagnie et assiste plutôt en spectateur à ses délibérations limite considérablement le contrôle, et même les pouvoirs apparents ou réels, qu'il est appelé à exercer dans le cadre de ses hautes fonctions, quelle que soit l'interprétation que l'on donne à son mandat. Le gouvernement du Canada ou le CN qui sont représentés respectivement par cinq et quatre membres du Conseil d'administration d'Air Canada pourraient certes s'organiser pour désigner le Président de la Société comme l'un de leurs représentants. Pour ce qui est du Conseil d'administration du CN, le président du Conseil d'Air Canada y siège à titre de représentant, même si on a alors dû ajouter un membre régional. Il semblerait plus important que le président d'Air Canada devienne soit membre à part entière du Conseil d'administration d'Air Canada. Avant 1968, le président avait toujours fait partie du Conseil.

En 1973, MM. Vaughan et Ménard ont décidé de recourir tous les deux aux services du directeur (Développement de l'Entreprise), M. J. J. Smith. Tout indique que M. Vaughan a alors considéré qu'à toutes fins pratiques, M. Smith était muté à la Direction du Marketing. Par la suite, il n'a pas consulté les rapports mensuels de M. Smith, et il ne lui a pas demandé de lui fournir des documents sur les activités du bureau du Président ou de la Direction du Marketing. Il est inexplicable qu'un agent de la Direction du Développement de l'Entreprise, compétent en matière d'achats, ait été parachuté dans la Direction du Marketing dont les activités n'ont rien à voir avec les acquisitions. Une chose est certaine, rien ne laisse entendre que M. Vaughan se soit enquis auprès de M. Ménard de la nature des projets auxquels travaillait M. Smith, ou qu'il lui ait demandé si les projets de la Direction du Marketing devraient être approuvés ou autorisés par la Société. Dans sa déposition, M. Vaughan déclarait savoir que les employés d'Air Canada négociaient un grand nombre de transactions, mais qu'il devait les approuver si cela était nécessaire. Il avait entendu parler pour la dernière fois de la transaction McGregor en juin 1974, alors qu'en lisant la note de M. Smith à M. Ménard, il a conclu que l'affaire n'aurait pas de suites. S'il avait pris connaissance du dossier de M. Smith, ou s'il avait exigé que son directeur (Développement de l'Entreprise) lui fournisse des rapports réguliers, il aurait découvert que ce n'était pas le cas.

En mars 1973, MM. Vaughan et Ménard ont prié M. Lindsay, l'un des dirigeants de la société Venturex, d'entamer les négociations avec les représentants de Sunset Crest, à la Barbade, dans le but de louer des unités de logement. A ce moment, M. Vaughan était secrétaire de Venturex et devait rendre compte au président du Conseil des activités de cette société. Il est demeuré en fonction quand le Conseil d'administration de Venturex a approuvé les grandes lignes de la transaction Sunset Crest, et plus tard, quand le Conseil de Venturex en a approuvé la cession à Air Canada. Il savait que l'on n'avait pas demandé au cessionnaire, soit Air Canada, d'approuver la cession de ces baux coûteux.

En sa qualité de responsable de Venturex au sein du groupe Air Canada, M. Vaughan n'a rien tenté pour surmonter les problèmes de comptabilité et éviter les difficultés suscitées auprès de la C.C.T. par les pertes subies par Venturex dans l'exploitation du service ABC. Il était au courant de l'affaire Touram, mais il avait approuvé la transaction au nom de Venturex parce que la somme en jeu était inférieure à 50 000 dollars, soit le maximum que M. Vaughan était autorisé à accorder au nom d'Air Canada. Toutefois, c'est le Service du contentieux du CN qui s'est chargé de faire l'acquisition de Touram. Cette transaction n'a pas eu lieu selon les modalités d'acquisition d'Air Canada, ni en vertu d'une autorisation de dépense.

M. Vaughan est chargé du Service du contentieux. Ce Service n'a pas participé à l'enquête sur les implications juridiques de l'achat de la villa Ménard, de l'acquisition de Touram, ou des contrats McGregor. Le Service du contentieux a joué un rôle minime et effacé dans la création de Venturex, et on ne lui a pas demandé, semble-t-il, d'étudier les considérations d'ordre juridique ou autre du fait qu'Air Canada a eu recours à des filiales du CN et de l'effet de cette initiative sur le régime fiscal et sur la compagnie, on ne lui a pas demandé non plus de dire à Air Canada si, aux termes de la *Loi constituant Air Canada*, elle était tenue de faire connaître l'existence et les activités de Venturex et d'Allied Bermuda au ministre des Transports et à la Chambre des communes.

Le secrétaire général, M. Fournier relevait de M. Vaughan. Il a même succédé à M. Vaughan au poste de secrétaire et a déclaré sous serment qu'il utilisait, pour les procès-verbaux et l'organisation des réunions du Conseil d'administration, les méthodes établies par M. Vaughan. L'efficacité du Conseil d'administration et l'utilité des renseignements fournis au Ministre et à la Chambre des communes dépendent en partie des procès-verbaux des réunions du Conseil. On constate que les procès-verbaux d'Air Canada sont un chef-d'œuvre de l'art de la non communication. Qu'il suffise d'en donner deux exemples. Premièrement, en avril 1975 comme nous l'avons vu, le Conseil d'administration d'Air Canada a décidé, suivant la recommandation du vice-président (Marketing) et du Directeur général, de ne pas se prévaloir de son droit de renouveler les baux de Sunset Crest, ce qui aurait coûté à la Société un loyer d'environ 1 million de dollars en 1976. Cette question revêtait une certaine importance, particulièrement après la démission de M. Ménard et à la suite du fait qu'au tout début, la direction du Marketing n'avait pas

réussi à convaincre au bon moment le Conseil d'approuver ces baux. Pourtant, la question n'est même pas mentionnée dans le procès-verbal de cette réunion du Conseil ou de toute autre réunion. M. Fournier explique que l'usage établi par la Compagnie veut que les décisions négatives ne soit pas mentionnées dans les procès-verbaux. Deuxièmement, l'article 1552 du procès-verbal de la réunion du Conseil d'administration, du 26 mars 1974, se lit comme suit:

«N° 1552 Après discussion, le Conseil approuve pour l'année 1975 certaines directives relatives à la planification qui figurent dans une note portée en annexe au présent procès-verbal.»

Aucun document n'a été joint au procès-verbal. C'est sur cette décision que M. Ménard et ses collaborateurs se fondèrent pour justifier la prise de l'option d'achat des actions de McGregor Travel. Il arrive souvent, dans les procès-verbaux d'Air Canada, qu'on fasse allusion à des documents qui ne sont pas annexés.

L'objet même des procès-verbaux est de transmettre des renseignements. Si on les censure afin de filtrer les renseignements, il est probable qu'on cherche ainsi à cacher certaines choses à ceux qui ont accès aux procès-verbaux de la Société, y compris le ministre des Transports. Si tel est le cas, il faudrait soit ne pas remettre les procès-verbaux au ministre des Transports, soit au contraire rédiger des comptes rendus complets et compréhensibles pour le lecteur. Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur la question de la diffusion de l'information, mais notre mandat nous permet d'évoquer la nécessité de transmettre des renseignements par la distribution de procès-verbaux bien rédigés. C'est M. Vaughan qui en est responsable. A sa décharge, on nous dit que personne ne s'est plaint. Nous devons donc conclure que la rédaction du procès-verbal est l'un des problèmes de communications à la direction d'Air Canada et que, comme on le verra plus loin, les communications au sein de la Société sont étroitement reliées à l'efficacité du contrôle financier et au comportement des dirigeants.

En tirant ces quelques conclusions, il ne faut pas oublier l'envers de la médaille. M. Vaughan, comme on l'a mentionné, déplore le fait que ni le CN, ni le gouvernement du Canada ne l'ont nommé au Conseil d'administration de la Compagnie. Il assiste à toutes les réunions et il est certainement libre d'exprimer son opinion, mais il n'a pas droit de vote et il ne siège pas à titre de membre à part entière. Il regrette également qu'on ait réduit son rôle et ses fonctions, au sein de la Société, à un point tel que son influence dans la plupart des secteurs est présentement minime, sauf à titre de premier conseiller du Directeur général. L'incertitude et la confusion règnent parce que les attributions du Président ne sont pas bien définies. Il serait préférable d'abolir le poste plutôt que de continuer à en faire un titre honorifique. A l'heure actuelle, le titulaire n'a que très peu d'emprise sur les actifs et les activités de la société.

8. *Les Communications*

Des constatations générales que nous avons pu faire, il ressort clairement que la Compagnie Air Canada souffre d'un handicap sérieux, l'absence de

communication au niveau de la gestion. Or, les échanges d'informations sont à la base de tout contrôle financier et administratif.

Nous-mêmes, avons pu nous rendre compte, que sur le plan des communications horizontales et verticales, de véritables ruptures s'étaient produites à maintes reprises au cours de négociations et de transactions importantes. Ces ruptures se sont produites malgré un nombre imposant d'organes, de mécanismes et de dispositifs soigneusement mis en place par la direction pour les prévenir. A cet égard, on peut apporter les précisions suivantes: Le Conseil de direction (rassemblant 11 des cadres supérieurs les plus importants de la Compagnie) se réunit tous les vendredis matins, à Montréal; le président du Conseil rencontre, tous les matins, plusieurs vice-présidents pour discuter avec eux de différentes questions; les membres du Conseil d'administration se réunissent une fois par mois, et le personnel organise à cette fin des échanges d'informations sous forme de réunions du Comité de l'ordre du jour et de circulaires distribuées à toutes les directions, dans lesquelles il est demandé de préciser les articles appelant l'approbation ou un rapport du Conseil; Le Comité de la gestion, qui rassemble tous les vice-présidents régionaux et leurs proches collaborateurs, se réunit au moins tous les trois mois. D'autre part, la Compagnie exploite à Montréal, dans le voisinage de son siège social, un restaurant d'entreprise spécialement aménagé à l'intention des cadres supérieurs, et il appert que ceux-ci s'y rendent régulièrement. Or, comme cet établissement est de dimensions modestes, il est assez difficile d'imaginer que des rumeurs à propos de questions aussi controversées que les contrats signés avec la Sunset Crest à la Barbade et les problèmes de commercialisation qu'ils ont soulevés, le concept nouveau de la *McGregor Travel* et les longues négociations qu'il a suscitées, l'affaire Venturex et la désormais célèbre villa de M. Ménard, ne s'y soient pas propagées comme une sorte d'épidémie.

Si l'on avait pu seulement avertir d'une manière ou d'une autre la haute direction, même par le biais du Conseil de direction, qu'une enquête sur les autorisations de dépense était en cours ou que des établissements hôteliers étaient disponibles à la Barbade, les difficultés auxquelles on se heurte maintenant auraient été évitées en grande partie. Il est facile de diagnostiquer cette maladie, mais combien il est plus difficile d'en expliquer l'origine. Pourquoi M. Taylor, vice-président (Affaires publiques), n'a-t-il pas immédiatement pressé de questions le vice-président (Marketing) le 20 ou 21 février 1975, lorsqu'il a appris que celui-ci se préparait à envahir son secteur de responsabilité? C'est à cette occasion précisément, que le vice-président (Affaires publiques) lut dans un mémoire des enquêteurs de la vérification interne, que le personnel de M. Ménard avait réussi à trouver un certain agent extérieur qui allait représenter la Compagnie auprès du gouvernement du Québec et des agences de voyages. La passivité de M. Taylor s'explique en partie par le fait que, même si certains vice-présidents ont témoigné qu'ils communiquaient entre 15 et 20 fois par jour avec le président du Conseil, d'autres, semble-t-il, ne pouvaient voir celui-ci que sur rendez-vous. Certains de ces cadres, entre autres M. McGill, trouvent que l'atmosphère chez Air Canada incite plus au silence et à la réserve, qu'à la curiosité et à l'indiscrétion. Mais ce n'est pas là une explication satisfaisante ou même un élément à

retenir car, étant donné l'esprit de système des cadres supérieurs, il était à prévoir que ces affaires délicates finiraient par susciter toutes sortes de rumeurs, lesquelles, devenant de plus en plus nombreuses et persistantes, créeraient à leur tour des remous internes et des tensions si fortes que la presse et le Parlement finiraient par en avoir des échos. Or, si le système de communication au sein de l'entreprise avait fonctionné, la direction aurait dû être mise, bien avant, au courant de ces spéculations. Il serait facile de jeter tout le blâme sur M. Ménard, mais les éléments de preuve réunis ne permettent pas d'adopter cette solution de facilité.

Tous les systèmes de contrôle qu'elle peut mettre au point ne seront utiles en rien à la Compagnie, s'il n'y a pas un échange continu d'informations à tous les paliers de gestion. La taille même du groupe exécutif (un président du Conseil, un président et dix-sept vice-présidents) laisse entrevoir l'énorme problème auquel elle peut se heurter. Cependant, il ne nous appartient pas de parler de l'importance de l'organisation administrative (ni de la raison d'être de cette importance). Les négociations relatives à la McGregor et les baux signés à la Barbade illustrent bien toute la gravité du problème. En effet, lorsque ces affaires atteignirent leur point culminant, au moins 15 personnes dans le premier cas et 28 dans le second, qui toutes travaillaient au siège social d'Air Canada, étaient au courant des tractations en cours. Pourtant, celles-ci ne furent jamais évoquées, d'après les témoignages recueillis, au réunions hebdomadaires du Conseil de direction, ou au cours des rencontres avec le président du Conseil d'administration. Voilà pourquoi celui-ci, jusqu'à un certain point le dernier organe de contrôle de la Compagnie, et ensuite le Conseil d'administration sont restés dans l'ignorance complète de tout ce qui s'était passé. S'il nous fallait hasarder une explication pour répondre à la question de savoir pourquoi une telle situation s'était produite chez Air Canada, nous serions alors enclins à dire que vraisemblablement, le mode de gestion adopté par cette Compagnie ne favorise pas la communication verticale et horizontale. De ce fait, un lourd fardeau repose sur les épaules du directeur général. Toutefois, au vu des résultats obtenus par la Compagnie au cours des sept dernières années, il est malaisé de prononcer une condamnation sans appel de ces méthodes de gestion. En outre, la connaissance parfaite qu'a le président du Conseil des moindres détails des opérations menées et son intelligence profonde des affaires ne justifieraient pas une conclusion aussi hâtive. Le manque de communication au niveau du contrôle administratif chez Air Canada est manifeste dans un secteur en particulier, celui de la Direction du Marketing, et à un degré moindre dans le champ de compétence du président et de la Direction des Finances. Les activités du Marketing révèlent un manque de surveillance, mais par contre un esprit d'équipe, alors que le secteur présidentiel de la Compagnie se caractérise par une certaine apathie et un manque de dynamisme. Aussi, tandis que les directions et les bureaux régionaux vont de l'avant, ce dernier piétine-t-il. Comme nous l'avons déjà mentionné, il s'agit là d'une situation anormale à laquelle il vaudrait mieux remédier. La Direction des Finances ne semble pas avoir pris son rôle suffisamment au sérieux, du moins pas autant que le président du Conseil l'aurait souhaité. Mais nous faisons là des remarques et non une critique

générale de l'organisation de la Compagnie. Dans le cas qui nous occupe, la communication ne peut s'établir qu'à deux, et c'est pourquoi la solution repose dans des mesures prises en commun par le président du Conseil et le vice-président (Finances):

Ainsi que nous l'avons indiqué ci-dessus en rédigeant l'autorisation de dépense de \$145 000 signée par le Président, en décembre 1974, on s'était efforcé, par un choix de termes et d'expressions ambigus de dissimuler la nature véritable de la transaction en cause. A supposer que le Président eût pu deviner l'intention réelle derrière cette autorisation d'après la phraséologie employée ou à la suite de ses entretiens avec le vice-président (Marketing) qui la lui avait soumise, il aurait alors téléphoné à M. Cochrane (ou l'aurait rencontré en personne) et aurait directement abordé avec lui la question de la comptabilisation des pertes subies ou celle de leur imputation au compte de la Venturex, peu importe la solution pour laquelle on a opté en réalité. Or, pour une raison quelconque, il n'en a pas été ainsi.

Tous les services et tous les responsables mentionnés dans nos conclusions sont d'une façon ou d'une autre à l'origine de l'inertie constatée sur le plan des communications. Bien entendu, chacun doit assumer sa part du blâme, mais la responsabilité ultime selon les règles de la gestion, il appartient aux hommes en poste aux échelons supérieurs, ainsi que nous l'avons déjà expliqué, de l'endosser, car les fautes ou les faiblesses de leurs subordonnés deviennent les leurs.

9. *Le conseil d'administration*

Toutes ces considérations nous amènent à centrer notre enquête sur l'organe de contrôle essentiel dans toute entreprise, le Conseil d'administration. Le rôle que remplit cet organe dans une société privée est très facile à décrire. Les directeurs dirigent l'entreprise et les actionnaires, qui d'ordinaire n'interviennent pas dans sa gestion, nomment ou congédient les administrateurs. Dans chaque province, les lois sont bien claires à ce sujet. Toutefois, lorsque c'est le CN qui est actionnaire dans une société et lorsqu'on sait qu'en fait il détient les actions au nom du Parlement, alors la situation change du tout au tout.

Avant d'analyser la question en détail, précisons que dans les domaines sur lesquels on nous a autorisé à enquêter, le Conseil d'administration d'Air Canada a bien rempli sa fonction, compte tenu de son importance numérique, de la complexité de ses tâches et de l'éloignement géographique de ses membres et en dépit du fait qu'aucune loi pertinente ne définit clairement son rôle. Il ne faudrait pas considérer les propositions qui vont suivre comme de douteuses critiques du Conseil d'administration actuel, de ses membres ou de son rendement. Par là, nous visons simplement à proposer certaines orientations que cette importante compagnie nationale qu'est Air Canada pourrait donner à son organisation commerciale pour mieux fonctionner sur les plans financier et comptable ainsi qu'au niveau de la gestion. Il y aurait lieu également d'ajouter que plusieurs administrateurs actuellement en poste, et le

président du Conseil en particulier, nous ont fait maintes suggestions utiles au regard des questions qui nous intéressent maintenant.

A l'heure actuelle, quatre des membres du Conseil sont choisis par le gouverneur en conseil, et les cinq autres sont nommés par le CN, qui exerce ainsi ses prérogatives d'actionnaire de la Compagnie. Trois questions se posent alors:

- (a) Envers qui les membres du Conseil sont-ils comptables, à supposer qu'ils le soient?
- (b) Quel contrôle financier le gouverneur en conseil, le ministre des Transports ou le Parlement peuvent-ils exercer sur la Compagnie ou quel rôle peuvent-ils jouer au regard des lignes de conduite de cette dernière?
- (c) Quels liens unissent le Conseil d'administration au gouvernement du Canada?

A l'heure actuelle, le Conseil reçoit du CN un mandat d'un an et du gouverneur en conseil un mandat de trois ans. Afin d'assurer une certaine représentativité régionale, les sièges y sont répartis de la façon suivante: un pour la Colombie-Britannique; un pour le Manitoba; un pour la Nouvelle-Écosse; quatre pour le Québec et deux pour l'Ontario. Il n'y a pas d'assemblée annuelle des actionnaires au sens courant du terme, mais la loi stipule que le ministre des Transports présente un rapport annuel de la Compagnie au Parlement. Apparemment, les membres ne sont pas sélectionnés d'après leur expérience dans le domaine des affaires ou dans le domaine de l'administration et de la gestion; ils sont des avocats pour la plupart, et les autres sont des hommes d'affaires, dont certains sont encore actifs.

Dans les sociétés commerciales à capital-actions, le Conseil d'administration doit rendre compte publiquement des activités de l'entreprise aux actionnaires qui, du moins en théorie, peuvent mettre en doute l'exactitude de ce rapport, lors de l'assemblée annuelle, et remplacer certains ou tous les membres du Conseil s'ils n'en sont pas satisfaits. Le remplacement comme tel d'un membre ou une démission à la suite d'un désaccord quelconque sur les objectifs ou l'orientation de la gestion ne sont pas des événements traités à la légère au sein de ces sociétés, et le seul fait qu'ils se réalisent donne une idée de la discipline rigoureuse qui y est observée. Le Conseil d'administration de ces sociétés est vraiment indépendant, et dans l'élaboration des lois fédérales et provinciales sur les sociétés civiles, on tend à s'assurer que les conseils constituent des organes de contrôle indépendants agissant au nom des sociétés elles-mêmes et de leurs actionnaires.

Il n'est pas facile de faire un parallèle avec les sociétés de la Couronne. Les députés, en tant que représentants des propriétaires réels, sont normalement habilités à étudier le dossier de chaque administrateur, et de fait, le Comité des transports de la Chambre des communes, et peut-être aussi le ministère des Transports, analyse les résultats de la gestion de l'entreprise. Il n'en demeure pas moins que les administrateurs eux-mêmes restent à l'abri de tout contrôle et de toute surveillance.

La direction elle, vu le budget annuel qu'elle doit présenter et les consultations auxquelles elle doit procéder à intervalles réguliers pour ce qui est des procès-verbaux ou des affaires en général et compte tenu des arrangements financiers d'autres années, doit se tenir en contact, contrairement aux administrateurs, avec les représentants du gouvernement, c'est-à-dire les délégués du pouvoir qui agissent au nom des véritables actionnaires dans leur ensemble. La comparaison est plus facile si l'on considère le rôle que jouent les vérificateurs ou commissaires aux comptes. Ils sont nommés par le ministre des Transports, et c'est par le truchement de celui-ci qu'ils font rapport des résultats de leurs investigations aux véritables actionnaires, les contribuables, ou à leur représentant, le Parlement. Les responsabilités qui leur sont confiées et les conditions dans lesquelles ils accomplissent leur mission sont analogues aux obligations auxquelles doivent se conformer leurs confrères des sociétés commerciales privées.

La plus grande difficulté à laquelle on se heurte lorsqu'on veut instaurer un dialogue ou établir des liens réels entre cette importante entreprise commerciale qu'est Air Canada et ses propriétaires, provient de la contradiction existant entre la nécessité de

- (a) trouver une façon quelconque d'assurer le gouvernement et le Parlement que l'usage que l'on fait des ressources de la Compagnie reste aussi bien en conformité des lignes de conduite nationales en matière de transport, d'expansion économique régionale, d'aide à l'industrie locale et de promotion du bilinguisme, que des principes gouvernant les relations internationales dans divers domaines; et
- (b) de faire en sorte que la Compagnie puisse être exploitée à l'abri d'ingérences «politiques» ou d'influences autres que celles accompagnant la mise à exécution des lignes de conduite gouvernementales.

La participation du Conseil d'administration est indispensable à la réalisation de ces deux objectifs. Il est peut-être utile de rappeler ici que la *Loi constituant Air Canada* est demeurée essentiellement inchangée depuis 1935. Or, l'industrie du transport aérien a tellement évolué et joue maintenant un rôle tellement important dans la vie commerciale et culturelle du pays, qu'il y aurait lieu de la remanier en profondeur. Ainsi, par exemple, nous avons vu à quels problèmes et à quelles difficultés l'administration de la Compagnie s'est trouvée confrontée à la suite du lancement de son «programme de diversification» et de la mise sur pied de filiales. Nous avons pu apprécier également sa position incertaine sur le plan juridique lorsqu'elle se lançait dans certaines opérations qui pourtant s'inscrivent dans le cadre normal de ses activités. Le transport de passagers à bord d'avions nolisés est un autre secteur important de l'industrie moderne du transport aérien qui n'existait pas dans les années 1930 et qui n'a jamais été clairement inclus dans le champ normal d'activité de la Société Air Canada. Il faudrait peut-être réexaminer le postulat selon lequel, en s'engageant dans certains domaines, cette société de la Couronne outrepassa sa compétence et commet un excès de pouvoir. La thèse opposée a également ses partisans. Ceux-ci soutiennent que l'argent des contribuables a été à l'origine utilisé pour combler les lacunes et les déficiences dans l'indus-

trie nationale du transport, parce que les entreprises du secteur privé n'étaient pas en mesure d'intervenir de façon efficace. D'autre part, si la loi impose, sur le plan budgétaire notamment, certaines restrictions à cette entreprise gouvernementale, c'est pour éviter justement que celle-ci ne se lance dans des opérations financières risquées et ne provoque par là un drainage de capitaux, en l'occurrence des fonds publics, trop important. Si l'on suit toujours cette même ligne de pensée, il faudrait contraindre la Société de la Couronne à présenter au Parlement ses projets d'investissements et d'acquisitions dans le secteur hôtelier et à obtenir son approbation avant d'entreprendre leur réalisation. En fait, la Compagnie aérienne est toujours tenue de solliciter l'autorisation du Parlement, et ce, qu'elle possède ou non les crédits nécessaires pour mener à bien une entreprise quelconque. Après tout, n'est-ce pas, en dernière analyse le gouvernement qui est appelé à déboursier les sommes nécessaires pour combler les déficits encourus?

On peut tenter de concilier les deux points de vue antagonistes que nous venons d'exposer en décrivant les objectifs et les possibilités de la Société dans des secteurs autres que celui du transport de passagers, secteurs qu'exploitent d'ailleurs régulièrement les compagnies aériennes des autres pays. La rationalisation des activités qu'imposent la conjoncture économique et la concurrence au sein de l'industrie du transport aérien ne manque pas de créer un certain malaise parmi le personnel de cette grande entreprise, qui se voit ainsi confronté à des exigences contradictoires puisqu'il doit non seulement respecter les impératifs de ce plan, mais aussi se conformer à la discipline rigoureuse des règlements relatifs au contrôle administratif et financier.

Il serait nécessaire de faire en sorte que la liberté d'action du Conseil d'administration, qui joue le rôle de mécanisme de contrôle ultime au sein de la Société, soit garantie et formellement reconnue dans les textes législatifs pertinents. Parallèlement, le Parlement pourrait sans doute par le jeu d'une procédure ou d'un mécanisme quelconque affirmer clairement que l'Exécutif a non seulement le droit, mais aussi le devoir d'orienter les activités de la Société et d'utiliser les ressources de celle-ci au mieux des intérêts du pays, et conformément à toute instruction ou directive que le gouverneur en conseil ou le Ministre responsable pourraient émettre à cet égard. Cette procédure est déjà inscrite dans certaines lois, notamment la *Loi sur la radiodiffusion*, articles 22 et 27.

Enfin, on devrait réexaminer les critères déterminant le choix des administrateurs. La Société, de par son importance et la nature de ses activités, peut être considérée comme l'une des plus grandes entreprises du pays. De ce fait, son Conseil d'administration est appelé à assumer, sur le plan du contrôle financier notamment, des responsabilités telles, qu'il devient impérieux d'accroître son effectif, d'établir des normes relatives à la compétence, l'expérience et la durée du mandat de ceux qui sont invités à y siéger et d'édicter des règlements portant sur les conflits d'intérêts et autres questions analogues afin de s'assurer qu'il possède l'autorité et l'indépendance voulues pour mener à bien sa mission. Il semble, contrairement à la coutume établie, qu'il ne soit plus nécessaire de choisir la majorité des administrateurs d'Air Canada parmi les membres du Conseil du CN. Il faudrait sans doute que les attributions du

Président soient bien définies ou alors le poste soit supprimé. Si cette dernière solution n'est pas retenue, il faudrait alors que le Président fasse désormais partie du Conseil.

A l'heure actuelle, la préparation du budget exige que la Compagnie consulte chaque année les ministères des Finances et des Transports. Ce contact était essentiel lorsque les opérations de la Société étaient financées par des prêts du gouvernement et à l'époque où il n'était pas rare qu'elle subisse des pertes. En raison de la complexité et de l'importance de ses activités, la Compagnie se voit maintenant obligée de fournir toutes sortes de renseignements et d'explications, ce qui a déjà à plusieurs reprises par le passé retardé l'approbation du budget. Ainsi, le budget de 1974 que la Société avait présenté au ministère des Finances, dans sa version finale, durant l'automne 1973 ne fut approuvé qu'au début de 1975. Certes, les activités d'Air Canada n'ont pas été paralysées pour autant au cours de 1974, mais on peut se rendre compte de l'inutilité de ce genre de contrôle dans l'état actuel des choses. Il faudrait songer à mettre en place un mécanisme de liaison et de contrôle différent de celui qui est prescrit à l'article 70 de la *Loi sur l'administration financière*. La présente Commission d'enquête ne disposait pas des ressources et du temps voulus pour étudier à fond cette question et en fait, elle n'avait pas reçu de mandat explicite en ce sens. De nombreuses solutions s'offrent alors. Les ministères chargés de la tutelle, pourraient affecter à la Direction des Finances un représentant permanent qui superviserait la préparation du budget. Il ne fournirait pas de renseignements supplémentaires aux ministères, mais par sa présence, il pourrait éviter aux fonctionnaires d'avoir à mener certaines enquêtes qui, dans les conditions actuelles, n'ont pour effet que de retarder l'approbation du budget. On pourrait également suggérer que l'approbation expresse des ministères en question ne soit requise que pour les articles du budget qui dépassent les montants établis dans certains projets. En soulevant ainsi la question des modalités qui, aux termes de la législation en vigueur, régissent actuellement l'établissement du budget, nous n'avons fait que nous acquitter de l'une de nos responsabilités.

Revenons maintenant au rôle et au statut du Conseil d'administration. Brièvement, l'objectif à viser devrait être l'adoption d'une série de règlements ou de normes qui garantiraient que le Conseil continuerait d'être l'organe de direction le plus important au sein de la Société. Comme mesure corollaire, il conviendrait, à notre avis, de ne nommer membres du Conseil, et pour une période limitée seulement, que des personnes qui, par leur compétence et leur dynamisme pourraient insuffler une ardeur nouvelle à la direction de l'entreprise et ainsi s'acquitter de façon efficace des devoirs de leur haute charge. Parallèlement, le gouvernement, par le biais d'une procédure appropriée, devrait être habilité à formuler et donner des directives précises, directives dont le Conseil, agissant toujours comme organe de direction autonome, s'inspirerait pour décider de l'orientation des activités de la Société. L'actionnaire devrait conserver les droits qu'il possède actuellement. En fin de compte, le Conseil serait le principal organisme à la tête de la société sans oublier, bien entendu, son rôle primordial en ce qui a trait au contrôle financier.

10. *Activités entreprises dans l'intérêt national*

Comme on l'a mentionné précédemment, les objectifs fondamentaux des administrateurs d'Air Canada sont de faire de cette société une entreprise commerciale rentable. La Société a été organisée et son personnel recruté à cette fin, et l'efficacité et la réussite des projets sont évaluées en fonction de cette norme. Lorsque dans l'intérêt national, Air Canada est contrainte d'assurer un service sur certains itinéraires et de participer à des projets qui manifestement ne sont pas rentables, elle devrait, puisqu'elle aura agi ainsi sur instructions du gouvernement, être indemnisée en conséquence. A notre connaissance, c'est ainsi que l'on procède avec Airtransit et les autres sociétés de la Couronne telles que Radio-Canada, qui est entièrement défrayée, du coût du Service international qu'elle assure pour le compte du gouvernement canadien. Nous croyons que des mesures en ce sens tout en lui apportant une aide précieuse, donneraient à la Compagnie (Air Canada) l'élan nécessaire pour remplir convenablement sa mission en tant que service public et pour affronter avec succès ses concurrents tant au pays qu'à l'étranger.

Dans une certaine mesure, si l'on suit le même raisonnement, on pourrait conclure qu'Air Canada devrait restructurer ses assises financières de façon à ce que son «ratio» de solvabilité, c'est-à-dire le rapport créances/capital effectif, soit comparable à celui des sociétés commerciales ordinaires. Il serait ainsi plus facile, pour les cadres comme pour les propriétaires, de comparer rapidement et avec précision les profits réalisés par Air Canada avec ceux de ses compétiteurs et des autres organismes œuvrant dans le domaine de transport aérien. Cet aspect ne touche qu'indirectement les questions de politique financière sur lesquelles la présente Commission d'enquête s'est penchée, et nous déborderions peut-être le cadre de notre mandat en poursuivant notre étude à ce sujet.

11. *La loi constituant Air Canada*

Nous avons mentionné à plusieurs reprises qu'il serait souhaitable de remanier la *Loi constituant Air Canada*. A bien des égards, la situation de la Société a changé depuis les années 1930. Les liens ou les rapports qu'elle peut encore avoir avec le CN ne sont qu'un anachronisme. Dans des circonstances semblables, le gouvernement a déjà eu l'occasion de prendre des mesures pour détacher une filiale d'une société de la Couronne en confiant directement le contrôle au ministre des Transports et par là, au Parlement. On devrait songer sérieusement à prendre une initiative semblable dans le cas du CN et d'Air Canada.

Comme nous avons pu le constater, la Société Air Canada se heurte à un grave problème quant à la définition de ses pouvoirs et les conséquences se font directement sentir au niveau de ses principales activités. La loi décrit les pouvoirs et les objectifs de la Société assez clairement, et tel que mentionné, il semble que l'on pourrait réexaminer les conditions dans lesquelles ce principe de la délimitation du champ de compétence a été appliqué lors de la constitution d'Air Canada. Le fait que cette Compagnie aérienne fasse appel

aux filiales du CN par exemple, illustre bien ce problème. Certes, le recours à cet expédient permet de réaliser certains projets, tel par exemple, le placement fait dans la Société Allied Innkeepers (Bermuda) Limited, qui est décrit ci-après et dont on a fait mention au chapitre 10, mais le prix payé est considérable si on l'évalue en termes de désorganisation des communications, d'erreurs commises, d'inefficacité au niveau de la gestion et sur le plan financier. Qui plus est, l'existence de tels mécanismes et procédures incite les cadres supérieurs à user des méthodes plus ou moins régulières dont ils s'efforcent ensuite, c'est-à-dire après coup, de justifier l'usage. Dans de telles conditions, il n'est guère surprenant, pour ne pas dire qu'il est même compréhensible, qu'on ait scindé les autorisations de dépense, par exemple, et que l'on se soit exprimé en termes obscurs dans les documents et les rapports pertinents.

Nous avons déjà fait allusion dans ce chapitre à la composition du Conseil d'administration et à d'autres questions mettant en lumière la nécessité de procéder à une révision de la *Loi constituant Air Canada*; c'est pourquoi nous ne reviendrons pas sur ces considérations dans le présent paragraphe.

12. *Allied Innkeepers (Bermuda) Limited*

Les problèmes d'ordre juridique et financier (au niveau de la comptabilité notamment) auxquels Air Canada s'est heurtée lorsqu'elle décida d'investir dans la Allied Innkeepers (Bermuda) Limited, témoignent des difficultés que cette compagnie doit surmonter chaque fois qu'elle s'engage dans un nouveau secteur d'activités.

En 1972, le cadre de la transaction Allied Innkeepers, Air Canada fournit une mise de fonds de l'ordre de \$240 000 par le biais d'un prêt qu'elle consentit à Immeubles nationaux du Canada Ltée.* Cette dernière entreprise, investit à son tour, l'argent qu'elle avait reçu dans la Société Allied Innkeepers en vertu d'une entente passée avec Commonwealth Holiday Inns of Canada Limited (CHIC) et Commonwealth Development Corporation. Aux termes de cette entente, chacune des parties convenait de contribuer pour un montant de \$240 000 au capital-actions d'Allied Innkeepers et de se porter garante individuellement du tiers du prêt bancaire consenti à Allied Innkeepers, sans cependant être tenue, et ce, quelles que soient les circonstances, de payer plus que 67 000 £ (environ \$150 000) conformément aux dispositions de cette garantie.

Dans cette lettre adressée à Air Canada, la CHIC convenait que les Immeubles nationaux du Canada ne seraient pas tenus d'effectuer un versement aux termes de la garantie avant novembre 1977, et que si elle était tenue de le faire, les fonds lui seraient avancés par la CHIC. Puis un accord passé entre les deux sociétés donne à Air Canada l'option d'acheter des Immeubles nationaux du Canada, pour la somme d'un dollar, les actions d'Allied Innkeepers. Cet accord prévoit que si Air Canada exerce son option d'achat, le prêt

* En réalité, le prêt a été fait au nom du CN.

consenti par la Compagnie aux Immeubles nationaux du Canada sera considéré comme étant remboursé.

Dans les états financiers de 1972 d'Air Canada, cette transaction figure à titre de compte à percevoir des Immeubles nationaux du Canada et non à titre de placement. Dans les états financiers de 1973, elle figure au même endroit, mais on ne précise nulle part qu'il y a option d'achat, qu'il y a obligation conditionnelle quant aux prêts bancaires, ou que la Société Allied Innkeepers a subi des pertes considérables en 1973. En 1974, Air Canada a radié des ses livres le compte à percevoir du CN et l'a porté au compte des mauvaises créances, mais encore une fois aucune explication ne figure dans les états financiers et on ne parle pas des pertes appréciables encourues en 1974 par Allied Innkeepers. Il semble impensable qu'une société de la Couronne porte au compte des mauvaises créances un compte à percevoir d'une autre société de la Couronne. Étant donné l'existence d'un accord d'indemnisation entre le CN et Air Canada relativement aux pertes que pouvaient subir les Immeubles nationaux du Canada du fait qu'ils détenaient les actions d'Allied Innkeepers, ni cette façon de procéder ni la méthode employée par Air Canada pour inscrire cette transaction dans ses comptes n'étaient justifiées.

Il faut remarquer la méthode employée par le CN dans cette affaire. Dans ses états financiers annuels, le CN regroupe les bilans de ses filiales. Toutefois, étant donné qu'il ne jouait pas un rôle prédominant dans la transaction, il n'a pas fait mention, dans son bilan général, de la participation des Immeubles nationaux du Canada dans la firme Allied Innkeepers. En outre, personne n'a fait allusion à cette transaction dans le rapport annuel du Conseil d'administration du CN, présenté au ministre des Transports et au Parlement. Nous ne voulons pas dire par là que le CN aurait dû l'inscrire dans son rapport.

Air Canada, de son côté, n'a fait état que de la forme de la transaction. Le placement fait par les Immeubles nationaux du Canada dans la firme Allied Innkeepers n'a pas été inclus dans les états financiers d'Air Canada parce que cette firme n'est pas une filiale de la Compagnie. La transaction était essentiellement un placement en actions fait par Air Canada, et aurait dû figurer à ce titre dans les états financiers. Pour un placement de ce genre, on a recours à la «méthode de l'avoir»: on compte le coût de l'investissement, on ajoute la proportion des profits réalisés par le débiteur, et on soustrait la proportion des pertes encourues et des dividendes touchés. C'est ainsi que la CHIC a fait état de ses placements dans la Société Allied Innkeepers. Si Air Canada avait suivi le même procédé, elle aurait pu ajouter à son état de recettes un poste pour sa part des pertes, et utiliser ces pertes d'abord pour réduire à zéro la valeur comptable de son placement et ensuite pour obtenir la somme dont elle avait besoin pour couvrir le prêt de 67 000 £ (environ \$150 000) qu'elle s'était engagée à effectuer. Il n'aurait pas été nécessaire que la Société déclare, en 1974, plus que ces quelque \$390 000 au titre de sa part des pertes.

Dans son rapport de 1972, le Conseil d'administration d'Air Canada explique la transaction, mais comme on l'a vu au chapitre 10, on n'y précise pas si c'est le CN ou Air Canada qui a fourni les crédits nécessaires pour

conclure ce marché. A la lecture du rapport, on a l'impression que cette somme a été investie dans une société hôtelière, mais dans son état financier, Air Canada la classe parmi les actifs disponibles. Dans les rapports annuels de 1974 sur Air Canada, celui des vérificateurs ou celui des administrateurs, on ne dit pas que le «compte à percevoir» a été radié des livres.

Comme on l'a vu au chapitre 4, aux termes des articles 77 et 78 de la *Loi sur l'administration financière*, le vérificateur d'Air Canada, qui bien entendu est également celui du CN,

«doit signaler toute autre matière qui rentre dans le cadre de son examen et qui, d'après lui, devrait être portée à l'attention du Parlement»; et

«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».

Peut-être avec raison si l'on tient compte des principes de comptabilité, les vérificateurs ne sont pas conformés à cette directive en omettant de signaler la transaction Allied Innkeepers.

Par conséquent, le ministre des Transports et le Parlement, qui est en fin de compte le véritable propriétaire du CN et d'Air Canada, ne sont pas parvenus, par les voies de communications établies, à connaître la nature exacte de ce marché, les progrès accomplis ou l'état de la situation.

Il n'était peut-être pas nécessaire de citer les modalités de la transaction d'Air Canada dans l'état financier, étant donné que des sommes d'argent relativement faibles étaient en jeu. Le même argument pourrait justifier le fait qu'Air Canada n'a pas révélé qu'elle s'était engagée sous condition à fournir d'autres crédits. Il reste cependant que nulle part dans les états financiers d'Air Canada ou du CN, a-t-on dévoilé la véritable nature de ces transactions.

Ces quelques réflexions ne visent nullement le bien-fondé du placement ni les qualités dont a fait preuve la direction durant les négociations, ou tout autre élément relié à cette opération financière; nous nous intéressons seulement aux problèmes posés par la définition des pouvoirs de la Compagnie et au fait que les cadres supérieurs n'ont pas su communiquer efficacement avec les véritables propriétaires de la Société. Cette transaction passait tour à tour entre le CN et Air Canada comme sur un trapèze, et pourtant ni les vérificateurs ni le Conseil d'administration des deux sociétés n'y ont fait allusion dans leur rapport aux «actionnaires» en 1972, 1973 et 1974. Cette transaction est essentiellement artificielle et ne repose donc pas sur des bases précises; c'est pourquoi, aux fins de la comptabilité, elle ne figure pas dans les livres des deux sociétés.

13. *Lockheed*

Au cours de l'enquête, on a constaté que la Société Lockheed, de qui Air Canada a acheté le triréacteur L 1011 entre 1968 et 1973, allait devoir répondre, aux États-Unis, à une accusation publique relative à des versements illicites qui auraient été faits à titre de commission à des acheteurs d'avions. La façon dont Air Canada achète ses appareils est l'une des questions qui

furent abordées durant les audiences publiques; le processus ne fut pas examiné, et il ne nécessitait aucune étude supplémentaire. Toutefois, les enquêtes menées aux États-Unis par une agence gouvernementale et par des comités du Sénat ont révélé que la Société Lockheed avait peut-être fait certains paiements aux dirigeants de compagnies aériennes ou aux gouvernements qui s'étaient portés acquéreurs du Lockheed 1011. Après avoir étudié la question, nous n'avons rien trouvé qui nécessite la reprise des audiences publiques ou une autre forme d'enquête. Il ne semble pas qu'un employé ancien ou actuel d'Air Canada, au pays ou à l'étranger, ait touché directement ou indirectement des pots-de-vin, des indemnités, des commissions ou toute autre forme de récompense. Le personnel de la présente commission d'enquête a mené publiquement et en privé des recherches très approfondies sur Air Canada, son personnel et ses dossiers, et il fut convenu de ne pas traiter de cette affaire en public à moins qu'il n'y ait au préalable une possibilité concrète d'irrégularité financière. Malheureusement, les communiqués de presse des États-Unis ont fait naître à l'endroit d'Air Canada et de ses dirigeants des soupçons qui, selon nos renseignements, n'étaient absolument pas fondés. Nous maintenons malgré tout notre première décision, et nous pouvons dire que jusqu'à présent, au Canada et, à notre connaissance, aux États-Unis, rien ne nous porte à croire que des paiements de ce genre aient été faits à un employé ancien ou actuel d'Air Canada.

14. *Les allégations concernant M. Kevin Drummond et la transaction McGregor*

Durant les audiences menées dans le cadre de la présente enquête, un journal de Montréal a publié un article selon lequel l'honorable Kevin Drummond, ministre de l'Agriculture du gouvernement du Québec, détiendrait des obligations de McGregor Travel. Notre commission a d'abord examiné les dossiers financiers et internes de McGregor Travel, y compris les registres, les livres de comptes, les procès-verbaux et les statuts de la Société. Au cours de cette étude, on apprit que M. Drummond détenait une obligation émise en 1962 dont la valeur nominale initiale était d'environ \$5 000. Depuis, l'intérêt s'est accumulé et n'a pas été payé, de sorte que la créance actuelle, soit le montant principal et les intérêts, s'élevait à \$8 853.15 au 30 septembre 1975. L'obligation n'est pas garantie et fait suite à une créance bancaire. D'autres personnes détiennent également des obligations et en fait, l'obligation de M. Drummond représente un montant peu élevé si l'on considère les autres créances de la McGregor Travel.

M. Drummond fut l'un des premiers actionnaires de McGregor Travel. En 1969, il a cédé ses actions aux autres actionnaires et depuis, il ne détient que des obligations, pour lesquelles aucun paiement n'a été effectué. Nous avons étudié les dossiers internes de la compagnie et constaté que M. Drummond n'a pas participé aux réunions des administrateurs et des actionnaires depuis au moins dix ans.

Bref, il semble avoir été un des premiers actionnaires qui n'a pu recouvrer sa mise de fonds ou réaliser un profit sur son placement initial. Nous avons

interrogé M. Drummond et questionné sous serment des dirigeants, employés, actionnaires et détenteurs d'obligations de McGregor Travel. Nous avons étudié les comptes bancaires personnels dans certains cas, et nous avons fait enquête sur le personnel des compagnies et des banques à charte avec qui McGregor Travel fait affaire. Durant notre étude des comptes, nous avons parcouru les dossiers, les registres et les documents de travail des vérificateurs de McGregor Travel, et durant les audiences, nous avons interrogé sous serment l'associé de la firme de vérification chargé de McGregor Travel.

M. Drummond fut élu à l'Assemblée nationale du Québec en avril 1970 et devint membre du cabinet peu de temps après.

A la suite de ces enquêtes, études et audiences, rien ne nous prouve que M. Drummond, avant ou après son entrée en politique provinciale, se soit prévalu de ses liens avec la McGregor Travel ou de ses fonctions au sein du gouvernement du Québec pour agir dans l'intérêt de McGregor Travel ou pour améliorer sa situation de détenteur d'obligations chez McGregor Travel. Rien ne nous porte à croire non plus que M. McGregor, ou toute autre personne liée à la McGregor Travel, ait tenté de tirer profit de ses relations avec M. Drummond et d'obtenir des concessions du gouvernement du Québec, ou plus précisément, de faire réviser ou modifier les lois du Québec portant sur les agences de voyage et les règlements qui s'y rapportent.

La présente commission d'enquête était au courant de tout ces faits avant que les journaux ne les publient, et nous n'avons pas vu la nécessité de répéter ce qui avait déjà été fait en public ou de refaire, au cours d'audiences publiques, l'enquête effectuée par le personnel de la Commission. La tenue d'audiences est onéreuse, et il était inutile de faire subir au public les frais d'une nouvelle étude de cette affaire.

15. *Le Régime de pensions et la Caisse de fiducie d'Air Canada*

a) *Le régime de pensions*

La Compagnie dispose d'un «régime à cotisations définies», selon lequel les cotisations sont fixées en fonction du traitement et du nombre d'années de service. Les prestations sont calculées d'après une formule déterminée et comptent pour environ 2 p. 100, par année de service admissible, de la moyenne des gains annuels acquis pendant la meilleure période de soixante mois consécutifs de service admissible. La période de service admissible ne peut dépasser 35 ans. Le droit à la pension est acquis lorsqu'un employé a plus de 45 ans et a accumulé 10 années de service. Les contributions des employés sont fixées à 4½ p. 100 du salaire jusqu'au «maximum des gains annuels ouvrant droit à pension» (M.G.A.P.) établi par le gouvernement, soit \$7 400 en 1975, et à 6 p. 100 du traitement sur l'excédent. Le M.G.A.P. est le taux de traitement annuel maximum à l'égard duquel l'employé est tenu de verser des contributions au Régime de pensions du Canada ou au Régime de rentes du Québec pour une année. On procède alors à un calcul actuariel de la contribution de la Compagnie à la caisse selon diverses suppositions, notamment le niveau des salaires, le taux d'inflation et le rendement des investissements. A l'heure actuelle, on évalue le rendement des investissements à 8 p.

100. Ce taux a été recommandé par les actuaires de la Compagnie et approuvé par le Conseil d'administration, et il est sujet à révision tous les trois ans. Tous les trois ans, un rapport actuariel établissant la contribution de la Compagnie est soumis au Surintendant des Assurances à Ottawa; le dernier rapport date du 31 décembre 1972.

Le régime de pensions est administré par un Comité des pensions de retraite, qui se compose d'employés de tous les niveaux. Le Conseil d'administration désigne quatre membres et les trois autres sont élus par les employés. Voici la liste des membres actuels:

M. F. C. Eyre (vice-président de la région Europe, ancien directeur du personnel, ancien président d'Air Jamaica)

M. H. Cochrane (vice-président (Finances))

D. G. Elrick (représentant de l'A.C.E.T.A.)

M. J. R. Sylvestre (directeur (Étude Retraites et Avantages Sociaux))

M. D. R. Lovat (représentant de l'A.I.M.T.A.)

Capitaine D. G. Richardson (représentant de C.A.L.P.A.)

Capitaine C. B. Tinsley (ancien pilote, maintenant chef de la formation du personnel navigant à Toronto).

b) *La caisse de fiducie*

Le Conseil d'administration d'Air Canada agit en tant que dépositaire de la caisse. Celle-ci est administrée par un Comité de la politique d'investissement qui fait rapport deux fois par an au Conseil d'administration et qui soumet un rapport annuel. Le Comité se compose actuellement des personnes suivantes:

M. H. Cochrane, vice-président (Finances) et président du Comité

M. W. Allen, administrateur

M. P. Desmarais, administrateur

M. R. Vaughan, Président

M. H. Seath, directeur des services comptables

M. T. J. Coburn, secrétaire du Comité

Le Comité est responsable de l'investissement des fonds de la caisse, y compris la gestion du portefeuille et les options d'investissement. Il surveille l'investissement des fonds pour s'assurer qu'il est conforme aux dispositions de la *Loi sur les normes des prestations de pension*. Le Comité approuve tous les déplacements de liquidités et tout changement dans la répartition des valeurs du portefeuille entre la direction interne des investissements et la direction externe. Le Comité approuve aussi les propositions immobilières et hypothécaires, conformément aux restrictions quantitatives convenues de temps à autre, et examine les états trimestriels de la caisse, les bilans et les études de rendement.

La gestion quotidienne de la caisse de fiducie incombe à la Division-Placements, dont le directeur est M. T. DeWolf. La Division-Placements suit les directives administratives établies par le Comité de la politique d'investissement et son droit de faire des investissements est limité sous certains aspects. Ainsi, il est autorisé à investir jusqu'à 2,5 millions de dollars sur les hypothè-

ques non assurées, et jusqu'à 5 millions sur les hypothèques assurées. Aucune limite n'est imposée à son droit d'acheter des obligations. Le C.P.I. doit approuver tous les investissements en biens immobiliers. Pour ce qui est des actions ordinaires, il n'y a aucune restriction, mais le C.P.I. doit approuver les investissements de capitaux spéculatifs et les investissements à «clause omnibus». La Division-Placements peut aussi recommander des lignes de conduite relativement au portefeuille et des options d'investissement au C.P.I.

Les prestations du régime de pensions sont versées par le Centre comptable de Winnipeg, et on envoie au directeur (Placements) un relevé mensuel sur lequel figure le paiement net après déduction des contributions, des dépenses, des prestations, etc. Le produit des obligations et des actions administrées à l'intérieur de la Compagnie est confié au Montréal Trust, qui est dépositaire des actifs gérés au sein de la Compagnie. Le produit des hypothèques est versé tous les mois à la caisse par l'entremise des divers agents qui détiennent et administrent ces actifs en fiducie au nom de la caisse. Ces agents sont la Banque de Montréal, la Banque de Nouvelle-Écosse; la Canada Life, la B.C.I.C., l'Investors Trust, le Montréal Trust, le Morguard Trust, le Royal Trust et la Banque Toronto-Dominion. Le produit des investissements à court terme de la caisse (principalement constitué de fonds temporairement inactifs attendant la consolidation des hypothèques) est confié à la Banque de Nouvelle-Écosse. A noter que 40 p. 100 des actions, soit environ 140 millions de dollars, sont administrées par des directions externes, dont le Canada Trust, le National Trust et le Royal Trust. On constate également qu'il n'y a pas de limites au pouvoir d'autoriser des sorties de fonds. Ce pouvoir est exercé par le vice-président (Finances), le trésorier adjoint, le directeur de la Division-Placements, le chef du Service-Placements à revenus fixes, le chef du Service-Placements à revenus variables (actions) et le premier comptable-Placements immobiliers.

La caisse a présentement un passif à découvert d'environ 26 millions de dollars, qui est amorti sur une période d'environ vingt ans à 2,5 millions par année. Ce versement au fonds est dûment noté (voir note 7) dans le rapport annuel de 1974 d'Air Canada.

Tous les trois ans, des actuaires relèvent les insuffisances du fonds, conformément à la *Loi sur les normes des prestations de pension*. Les passifs à découvert peuvent être amortis sur quelques années.

En 1974, le rendement global de la caisse a été de 5,9 p. 100. Le rendement réel aurait été moindre puisqu'on n'a pas tenu compte des pertes non réalisées. Il faut souligner que le taux de rendement estimatif de la caisse était de 8 p. 100, ce qui en fait probablement l'un des plus élevés au Canada pour des régimes de ce genre. La présente commission d'enquête ne peut comprendre pourquoi on a estimé un taux si démesuré. Il faut toutefois ajouter que ce taux est l'un des facteurs qui détermine la contribution de la Compagnie au régime. Comme le taux réel ne correspond pas aux prévisions, la caisse a subi un déficit en 1974. Selon M. DeWolf, en 1971 et 1972, il était réaliste d'estimer un taux de 8 p. 100, alors que le marché des actions était plus favorable. La prochaine réévaluation actuarielle doit avoir lieu à la fin de cette année.

Nous n'avons fait là qu'un aperçu du régime de pensions d'Air Canada. Cette étude fait toutefois partie du mandat de la commission d'enquête, qui doit faire un rapport sur les éléments de contrôle financier de la Compagnie qui peuvent s'appliquer aux régimes de pension. C'est pourquoi cette analyse est comprise dans le présent rapport.

16. *Observations générales*

Il n'est pas étonnant que cette enquête n'ait pas relevé de sérieuses irrégularités dans la comptabilité de la Compagnie. Celle-ci a pu en effet, au cours de ces dernières années, s'assurer les services de commissaires aux comptes qu'on peut considérer comme par les meilleurs au pays. La direction leur a demandé leurs conseils et a mis en pratique les recommandations qui lui ont été faites. Au cours de cette enquête, nous avons procédé de façon inhabituelle en demandant au vice-président (Finances), M. Cochrane, et à l'expert-comptable de la Commission de témoigner en même temps pour leur permettre de discuter devant la Commission des propositions soumises par les vérificateurs engagés par la Commission et de la réaction du vice-président à ces propositions. M. Cochrane s'est dit prêt à adopter certaines des modalités proposées par MM. Clarkson et Gordon, vérificateurs de la Commission, mais avait des réserves sur quelques autres. La direction d'Air Canada évalue ces propositions en tenant compte, d'une part, de ce qu'il en coûterait pour adopter les mesures de contrôle proposées ou pour modifier les mesures actuelles, et d'autre part, du risque ou de l'économie qui en résulterait. La Commission d'enquête fut très satisfaite du résultat final de cette analyse et félicite Air Canada d'avoir collaboré et d'avoir adopté rapidement ces propositions essentiellement d'ordre pratique.

Il convient d'ajouter, lorsqu'on examine la critique longue et sévère des transactions effectuées ainsi que des réactions du service de comptabilité et du personnel de direction à ces transactions, que les critiques recherchent inévitablement la perfection alors qu'ils ne peuvent pas toujours l'atteindre eux-mêmes.

La direction d'Air Canada a réalisé plusieurs projets au cours de la dernière décennie, et il importe de les garder à l'esprit lorsqu'on examine les nombreux problèmes qui ont pris naissance à la Direction du Marketing et l'attitude de la direction de plusieurs services face à ces problèmes. En dépit de ses difficultés et de la mauvaise publicité qui lui a été faite, il faut dire, en toute objectivité, que cette vaste entreprise nationale compte parmi les meilleures compagnies aériennes au monde.

Chapitre 14

RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS

L'analyse et la discussion des divers témoignages et preuves documentaires au chapitre 13 a conduit la Commission à tirer certaines conclusions. Les recommandations suivantes se rapportent à celles d'entre elles qui portent sur les contrôles financiers, les méthodes comptables, la gestion financière et l'administration générale d'Air Canada.

1. Les mesures comptables dont nous recommandons l'adoption aux chapitres 11 et 12 ne sont pas réexaminées dans le présent chapitre. Les recommandations spécifiques et isolées faites dans d'autres chapitres n'y sont pas non plus répétées.

2. *Le Conseil d'administration*

a) Nous recommandons l'étude de mesures visant à renforcer la position du Conseil d'administration comme ultime organe de contrôle de la Société, tel que discuté au chapitre 13. Cela devrait inclure l'élargissement du Conseil, la formation d'un comité exécutif, une durée d'occupation de charge fixée par la loi et des normes de nomination; l'objectif étant de donner à l'administrateur l'indépendance et la stature que commande l'importance actuelle du poste.

b) Le Conseil d'administration devrait prescrire une procédure officielle à laquelle les intéressés seraient tenus de se conformer lorsqu'ils recherchent son approbation pour des dépenses ou pour contracter des obligations. Le Conseil ne devrait pas se voir demander d'approuver, ni ne devrait approuver, des articles qui comportent des aspects financiers à moins, dans la mesure du possible, que le coût du projet n'ait été calculé. Il faudrait éliminer tout doute dans les règlements actuels quant à la question de savoir si les baux et contrats de même nature nécessitent l'approbation du Conseil.

c) Il faudrait envisager une refonte de la *Loi constituant Air Canada* afin d'établir comme c'est le cas pour les autres lois dont il est question au chapitre 13, un véhicule par lequel le gouvernement puisse à l'occasion et lorsque l'intérêt national l'exige, donner au Conseil d'administration des directives concernant l'orientation générale des activités de la Société.

3. *Le Directeur général*

Ce poste comporte actuellement deux responsabilités essentielles: premièrement, rendre compte des activités de la Société et maintenir la liaison avec ses véritables propriétaires par l'entremise de leurs divers représentants; et deuxièmement, diriger l'exploitation proprement dite de l'entreprise. Le cumul des deux fonctions représente dans une société comme Air Canada, une charge de travail telle, qu'il doit sans aucun doute contribuer à la congestion administrative et au manque de communication au niveau de la haute direction, ainsi qu'on le commente de façon étendue dans le présent rapport. Par conséquent, il faudrait songer sérieusement à procéder à un réexamen fondamental et une redéfinition des fonctions des deux postes de président du Conseil et de président tel que mentionné au numéro 4 ci-dessous.

4. *Le Secteur Présidentiel*

a) Le secteur présidentiel, y compris le poste de président, devrait être réévalué. A cet égard, la seule alternative possible est la suivante: ou bien le président est nommé au Conseil d'administration et se voit confier un domaine de responsabilité bien précis de façon à pouvoir exercer une certaine influence au sein de la Société, ou alors le poste est purement et simplement aboli. Par ailleurs, la mauvaise utilisation du titre entraîne des malentendus, notamment à propos de la nécessité d'obtenir l'approbation présidentielle et de l'importance que celle-ci peut avoir.

b) Le Service du contentieux devrait se voir conférer un rôle plus précis et important que celui qu'il a actuellement aux termes des règlements et statuts de la Société. L'aval de la Société pour les contrats et ententes devrait être requis non seulement dans des affaires de forme, mais également en matière de délégation de pouvoirs, de délégation de signature, d'établissement de filiales et de sociétés affiliées et de liens entre la compagnie aérienne et les organismes de régie.

c) Le Secrétaire général de la Société est l'un des proches collaborateurs du président. Les procès-verbaux de la Société devraient être faits de façon à permettre à des personnes recevant copie de comprendre les mesures prises sans avoir à se référer à des documents externes qui ne sont pas joints, sauf lorsque le caractère confidentiel des délibérations exige qu'on procède autrement. Toutes les décisions prises par le Conseil d'administration, qu'elles soient négatives ou positives dans leur forme et qui ont trait aux activités ou aux opérations de l'entreprise, à ses biens, droits et engagements et dettes, devraient être dûment enregistrées.

d) La Direction générale du Développement de l'Entreprise devrait examiner et évaluer toutes les acquisitions faites par la Société. Cette direction générale devrait être requise d'étudier ou commenter tout projet d'acquisition ou d'établissement de nouvelles entreprises par la Société, ses compagnies affiliées et ses filiales.

5. *Autres dirigeants*

Il est recommandé que les prérogatives et les devoirs des vice-présidents soient énoncés clairement dans les règlements qui actuellement définissent seulement les responsabilités du président du Conseil et du Secrétaire. Cette recommandation vise à clarifier le lien entre les secteurs d'autorité des divers dirigeants afin d'éviter des choses telles que le chevauchement de la direction du Marketing sur les secteurs des Affaires publiques, des Ventes et services, et du Développement de l'Entreprise, chevauchement qui, avec ses effets inévitables, a été décrit dans le procès-verbal de l'enquête.

6. *La Direction des Finances*

a) La Direction devrait avoir une position dominante dans l'approbation et l'examen des dépenses de la Société et cette position devrait être énoncée clairement dans les règlements de la Société et non, comme c'est présentement le cas, dans des directives de l'exécutif susceptibles d'être annulées ou modifiées à tout moment.

b) Dans la procédure qui a trait spécifiquement au système d'autorisation de dépenses, les devoirs de la direction devraient expressément inclure, en plus de ses responsabilités actuelles, le devoir de dire lors d'examens prévisionnels ou d'examens rétrospectifs si la Société recevra une pleine valeur pour sa dépense. Lorsque des services sont en voie d'être achetés, la Direction devrait être tenue d'obtenir une certification acceptable de valeur de la direction qui fait l'acquisition de tels services. Dans cette fonction vitale, la Direction des Finances doit maintenir sa position prédominante et ne pas abdiquer ses responsabilités au profit d'autres directions et régions.

c) Dans toutes les procédures d'autorisation et d'approbation, la Direction devrait avoir clairement comme directive de signaler toute infraction aux règlements de la Société, ou toute omission de protéger les biens ou revenus de cette dernière, à la section ou au dirigeant désigné par la Société, par exemple, le principal agent d'exécution, le Conseil d'administration ou un comité de ce conseil, ou un comité de direction tel que le Conseil de direction actuel.

d) Les contradictions entre dispositions de règlement et règles d'autorisation de dépenses, décrites au chapitre 5, devraient être éliminées et les règles d'autorisation de dépenses devraient être refondues de façon à inclure toutes les directives de l'exécutif relatives au système d'autorisation de dépenses de même que les propositions faites pour l'extension de ces règles à la lumière de l'expérience McGregor.

e) Les méthodes de fermeture d'autorisation de dépenses ont peu de sens dans leur forme actuelle et devraient être refaites. La fermeture d'une autorisation de dépenses avant l'expiration de la période d'exécution d'un contrat devrait être expressément interdite, à moins qu'une certification appropriée et explicite attestant de la réception de biens ou de services ne soit

incluse dans la documentation. En résumé, il faudrait injecter dans le système un principe directeur là où il n'y a actuellement que de simples formalités, dans une grande mesure, dénuées de sens.

f) Les règlements devraient exiger qu'une autorisation de dépenses soit faite de façon à communiquer la nature précise de l'opération en voie d'être autorisée, aux agents chargés d'exécuter l'autorisation et à toute personne dont les devoirs comportent un examen subséquent de l'autorisation.

g) Le rôle «fonctionnel» des contrôleurs financiers dans les autres directions et régions, et dans les filiales et compagnies affiliées, devrait être soit officiellement aboli soit pleinement reconnu et clairement défini dans les règlements de la Société.

h) Dans les questions budgétaires, la Direction des Finances devrait être plus qu'un consultant aux divisions d'exécution et d'exploitation de la Société, comme c'est dans une large mesure le cas actuellement. La budgétisation devrait faire l'objet de règles détaillées en vertu desquelles la Direction des Finances devrait être responsable de l'analyse et de la révision de tous les postes budgétaires, y compris ceux des directions et des régions. Les écarts budgétaires, qu'ils se situent au niveau d'une direction ou d'un secteur, devraient être revus par la Direction des Finances, et le vice-président devrait signaler toutes les variations importantes au Directeur général, que ces variations soient ou ne soient pas la cause ultérieure ou la cause probable d'un dépassement budgétaire dans la direction ou le secteur en question. Les procédures relatives aux écarts ou variations budgétaires pourraient, pour des raisons d'efficacité et de célérité, inclure l'exigence d'une approbation écrite de la Direction des Finances pour les variations se situant à l'intérieur de limites prédéterminées, et pour celles excédant de telles limites, l'obligation d'avertir le Directeur général. Il faudrait prévoir des comptes rendus périodiques par la Direction des Finances au Conseil d'administration ou à son comité exécutif, si on crée un tel comité, sur toutes les variations approuvées par la Direction des Finances et le Directeur général de l'entreprise.

7. *La Direction du Marketing*

La Direction du marketing ne devrait pas être classée comme équivalente d'un groupe à moins que l'on ne puisse entreprendre quelque expansion logique de son rôle dans la structure de la Société. Si la Direction doit continuer son rôle de direction de soutien, alors elle devrait se voir enlever ses responsabilités d'exécution ou d'exploitation et voir son statut réduit à un statut identique à celui de toutes les directions de soutien.

8. *Approbation des dépenses en capital*

L'état des dépenses en capital présenté en vertu de la *Loi sur l'administration financière* devrait être approuvé à l'avance; en conséquence, la Société et ses différents services devraient adopter les mesures voulues pour y parvenir.

9. *Section de la vérification interne*

- a) La tâche principale de cette section devrait être d'établir, par enquête indépendante, que les autorisations et méthodes comptables de la Société sont respectées par les autres directions, régions, filiales et compagnies affiliées.
- b) Les tâches et responsabilités de la Section de la vérification interne devraient être clairement définies dans les règlements de la Société approuvés par le Conseil d'administration. L'accomplissement régulier de ces tâches requiert une indépendance qui devrait être garantie par l'octroi à ce service d'une position dans la structure organique de la Société permettant à son personnel d'être indépendant en théorie et en pratique. Ces tâches et responsabilités devraient être délimitées de façon précise et le service de la vérification doit se voir conférer suffisamment d'autorité pour qu'il puisse s'en acquitter efficacement. Il faudrait songer à sa réinstallation en dehors de la Direction des Finances vu l'importance des opérations de la Société et, advenant cette éventualité, la section devrait être responsable directement devant le président de la Compagnie ou le président du Conseil.
- c) La Section de la vérification interne devrait être obligée de faire rapport périodiquement au Comité de vérification tout au long de l'année sur le nombre et le type des investigations en voie d'être entreprises.

10. *Filiales et compagnies affiliées*

- a) La pratique qui consiste à faire appel aux sociétés affiliées pour des activités ou des opérations qui se situent clairement en dehors du champ d'action de la Société devrait être sérieusement réexaminée. Toutefois, lorsqu'une telle pratique peut se justifier au regard de la loi actuelle, la Société devrait être libre d'y recourir. Si des sociétés affiliées continuent à être utilisées, on devrait faire en sorte que leur champ d'action n'inclue pas des opérations ou des activités qui devraient normalement être du ressort de la compagnie aérienne elle-même ou d'une filiale en propriété exclusive. Les dangers de faire indirectement par l'entremise de filiales du CN ce qu'Air Canada ne peut faire directement, sont manifestes.
- b) Les filiales et compagnies affiliées devraient être assujetties aux règlements de la Société ayant trait au contrôle financier et administratif, et être traitées à ces fins comme des divisions de la Société. Les conseils d'administration de filiales devraient inclure des membres du Conseil d'administration d'Air Canada et la règle générale devrait être que la majorité des membres de chacun de ces conseils d'administration devrait être constituée de membres du Conseil d'administration d'Air Canada, chaque fois que le permet la propriété directe ou indirecte. Les filiales et compagnies affiliées devraient avoir au siège social un dirigeant désigné, à qui le président de filiale ou de compagnie affiliée devrait être tenu de faire des rapports périodiques, et qui en retour ferait rapport au comité exécutif de direction et au comité du Conseil d'administration sur les affaires de la filiale. Aucune filiale ne devrait avoir d'autonomie dans le secteur de l'autorisation des projets ou dans la dépense de

fonds ou dans la conclusion d'engagements si ce n'est en vertu des règlements, des règles d'autorisation de dépenses ou d'autres procédures de la compagnie aérienne elle-même.

11. *Vérificateurs externes*

Les vérificateurs externes devraient expressément avoir pour mandat de signaler l'existence de toutes les sociétés affiliées et filiales dans leur rapport annuel au Parlement et devraient dire si les comptes y afférents ont été réunis ou sont rapportés autrement dans les états financiers de la Société.

12. *Pensions*

a) Des mesures appropriées doivent être prises afin qu'apparaissent clairement dans les états et relevés comptables de la Société, les obligations contractées sans constitution de fonds de garantie à la suite de la signature d'ententes relatives à des pensions ou d'autres accords semblables.

b) Le Conseil d'administration devrait être informé au moment où l'on sollicite son approbation, de toutes les implications financières, c'est-à-dire du coût réel ou chiffré, des mesures arrêtées à propos du recrutement ou de la promotion du personnel qui relève directement du président du Conseil, du président ou des vice-présidents de groupe de la Société.

13. *Communications*

a) Les recommandations relatives aux déficiences au niveau des communications énoncées dans le présent chapitre 14 ne sont pas répétées ici.

b) Les cadres ne devraient pas être appelés, sauf dans des circonstances particulières et lorsqu'une telle mesure est pleinement justifiée, à servir deux directions à la fois ou à assumer simultanément des responsabilités au sein de plusieurs grands services de la Société.

c) Le Comité exécutif de direction devrait être utilisé comme organe central de contrôle pour toutes les affaires courantes de façon à être un élément important de la communication au sein de la Société.

14. *La Loi constituant Air Canada*

a) Les recommandations faites sous diverses rubriques au Chapitre 14 ne seront pas énoncées de nouveau dans la présente section.

b) Les pouvoirs et objets de la Société devraient être redéfinis dans la Loi de façon à ce qu'il y soit tenu compte du style de gestion et du mode d'exploitation d'une compagnie aérienne moderne et il faudrait penser à y ajouter ces pouvoirs et objets que les compagnies aériennes invoquent à bon droit et régulièrement dans l'industrie libre. Cependant, nous ne recommandons pas que la Société reçoive le statut général de société commerciale ordinaire; en effet, on risquerait alors de voir l'entreprise étendre ses activités ou en modifier la nature sans en référer au Parlement.

15. Réactions de l'Exécutif de la Société

Les réactions inadéquates de hauts dirigeants de la Société lorsqu'ils ont eu connaissance de diverses irrégularités, entorses aux règles et principes de gestion de la Société, omission de respecter des règlements, et autres écarts analogues, sont étudiées en détail dans les chapitres appropriés du présent rapport et par conséquent ne sont pas réexaminées ici.

Il convient de terminer le présent rapport comme on l'a commencé, en soulignant que la Commission avait pour mandat de faire enquête et rapport sur les contrôles financiers, les méthodes comptables et la gestion financière d'Air Canada. Elle n'était pas autorisée à examiner, et elle n'a pas examiné, d'autres aspects de l'exploitation de cette grande entreprise. Rien dans ce rapport ne devrait être compris comme indiquant ou sous-entendant qu'Air Canada n'est pas, en ce qui a trait à ses activités de transporteur aérien, une entreprise commerciale saine et vigoureuse.

LE TOUT RESPECTUEUSEMENT SOUMIS

À VOTRE EXCELLENCE

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'J. H. ...', enclosed within a hand-drawn rectangular box. The signature is stylized and somewhat illegible.

Le 23 octobre 1975.

Commissaire

Annexe A

ENQUÊTE SUR AIR CANADA— DONNÉES DIVERSES

Décret du conseil n° C.P. 1975-963 (25 avril 1973)

Commissaire: L'HONORABLE WILLARD Z. ESTEY

Personnel:

Conseillers juridiques

R. M. SÉDGEWICK, C.R. *Conseiller de la Commission*

L. YVES FORTIER *Conseiller de la Commission*

BERNARD ROY

ARTHUR M. GANS

Experts-comptables

W. A. FARLINGER *Clarkson, Gordon & Co.*

S. B. LOWDEN “ “ “

P. O. GRATIAS “ “ “

R. R. OKKER “ “ “

T. E. SINTON *Arthur Young & Co.*

Secrétaire

H. JORY KESTERN

Archiviste-Documentaliste

BEVERLEY ORAM

Adjointe

SUZANNE LAVIGNE

Auditions: Commencées: LE MERCREDI 30 AVRIL 1975

Terminées: LE JEUDI 24 JUILLET 1975

Nombre total de jours d'audition: 47

Dates d'Audition:

1^{re} semaine: 30 AVRIL, 1^{er} ET 2 MAI
2^e semaine: 7 ET 8 MAI
3^e semaine: 12 AU 16 MAI
4^e semaine: 20 AU 22 MAI
5^e semaine: 26 AU 30 MAI
6^e semaine: 2 AU 5 JUIN
7^e semaine: 9 AU 12 JUIN
8^e semaine: 23 AU 27 JUIN
9^e semaine: 7 AU 10 JUILLET
10^e semaine: 14 AU 18 JUILLET
11^e semaine: 21 AU 24 JUILLET

Auditions tenues à: CHANCELLOR DAY HALL
FACULTÉ DE DROIT DE L'UNIVERSITÉ
McGILL
3644, RUE PEEL
MONTRÉAL (QUÉ.)

(Les auditions de la 1^{re} et de la 2^e semaine se sont
tenues à la

COUR FÉDÉRALE
PALAIS DE JUSTICE
MONTRÉAL (QUÉ.)

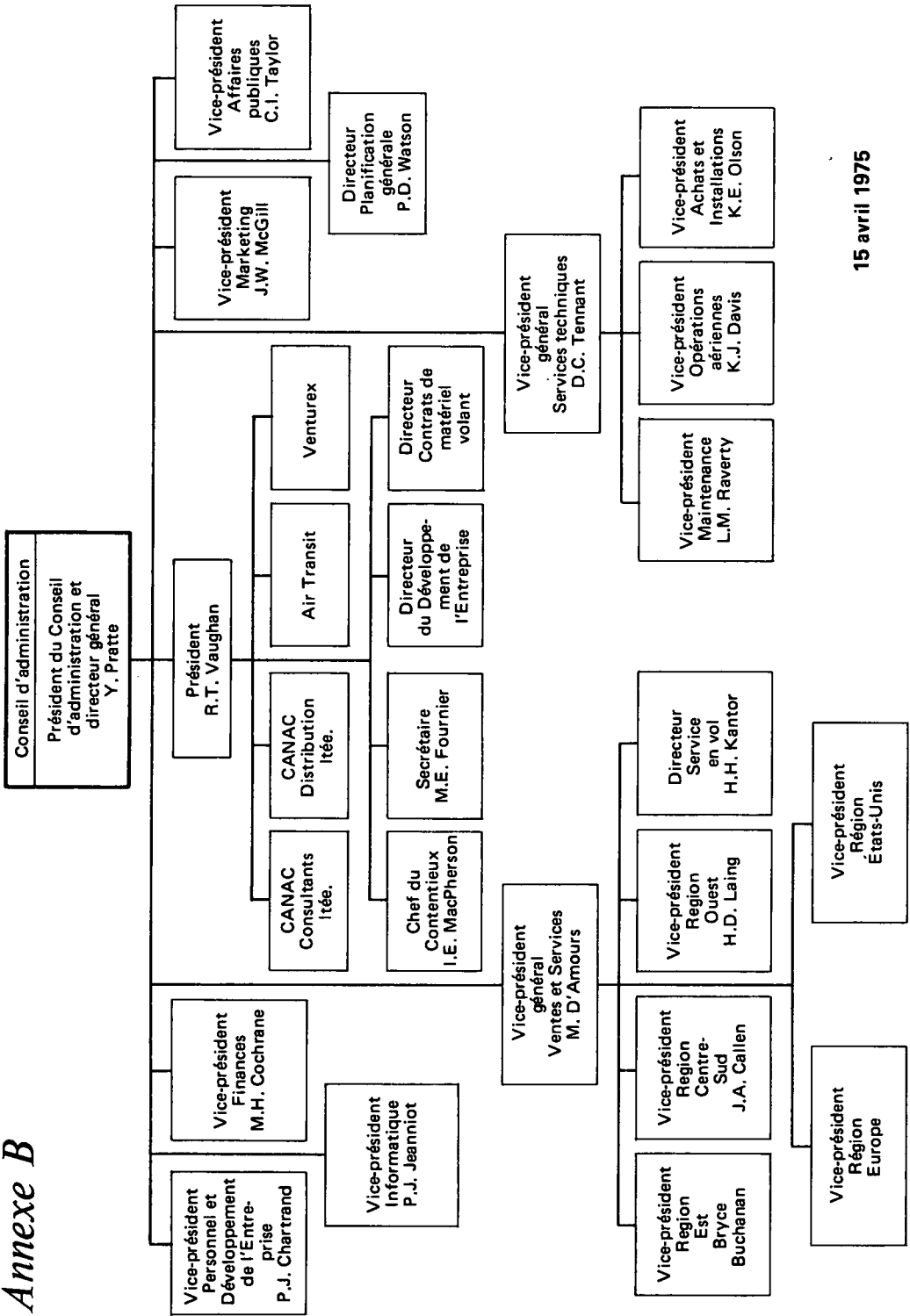
Comptes rendus: 42 VOLUMES

Approximativement 8 150 pages—auditions publiques
720 pages—auditions à huis clos

Pièces: Nombre total de pièces: 304 (plus de nombreuses pièces subsidiaires)

Témoins: Nombre total de Témoins: 55

Annexe B



15 avril 1975

Annexe C

Loi constituant Air Canada, S.R.C. 1970, c. A-11

ADMINISTRATION

5. (1) La Corporation est gérée par un conseil d'administration composé de neuf personnes élues et nommées comme il est prescrit ci-dessous.

(2) Il n'est pas nécessaire qu'un administrateur soit actionnaire de la Corporation; mais nul ne doit être élu ou nommé administrateur ou continuer de remplir cette charge s'il n'est pas un sujet britannique qui a continuellement résidé au Canada durant au moins cinq ans avant la date de son élection ou de sa nomination.

(3) Cinq administrateurs sont élus par les actionnaires de la Corporation, et quatre sont nommés par le gouverneur en conseil. S.R., c. 268, art. 5; 1952-53, c. 50, art. 11.

VÉRIFICATION

12. Les comptes et opérations financières de la Corporation doivent être apurés par le vérificateur nommé par le Parlement pour examiner les comptes des Chemins de fer nationaux du Canada. 1952-53, c. 50, art. 14.

AFFAIRES ET POUVOIRS DE LA CORPORATION

13. (1) La Corporation est autorisée à 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 de courrier, des passa-

MANAGEMENT

5. (1) The Corporation shall be under the management of a Board of Directors composed of nine persons, elected and appointed as hereinafter provided.

(2) It is not necessary that a director be a shareholder of the Corporation, but no person shall be elected or appointed as a director or shall continue to hold office as such who is not a British subject who has been continuously resident in Canada for not less than five years prior to the date of his election or appointment.

(3) Five directors shall be elected by the shareholders of the Corporation and four directors shall be appointed by the Governor in Council. R.S., c. 268, s. 5; 1952-53, c. 50, s. 11.

AUDIT

12. The accounts and financial transactions of the Corporation shall be audited by the auditor appointed by Parliament to audit the account of Canadian National Railways. 1952-53, c. 50, s. 14.

BUSINESS AND POWERS OF THE CORPORATION

13. (1) The Corporation is authorized (a) to establish, operate and maintain air lines or regular services of aircraft of all kinds, to carry on the business of transporting mails, passengers and goods by air, and to enter into contracts for the transport of mails, passengers and goods by any means, and either by the

gers 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 du trafic et, relativement à l'un quelconque des objets susdits, à faire le commerce d'emmagasinage des articles, denrées et marchandises de toutes sortes;

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;

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;

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; et

17. (1) Les dispositions de la Partie IV de la *Loi sur les corporations canadiennes*, sauf les articles 161, 174, 175, 179, 196 et 197, s'appliquent à la Corporation en tant qu'elles ne sont pas incompatibles avec la présente loi, et la présente loi est censée, pour les objets de la Partie IV de la *Loi sur les corporations canadiennes*, être une loi spéciale, et la Corporation est censée une compagnie pour les fins de ladite Partie.

(2) L'exercice financier de la Corporation est l'année civile. S.R., c. 268, art. 18.

Corporation's own aircraft and conveyances or by means of the aircraft and conveyances of others, and to enter into contracts with any person or company for the interchange of traffic and, in connection with any of the objects aforesaid, to carry on the business of warehousing goods, wares and merchandise of every kind and description whatever;

(e) to purchase, hold and, subject to this Act, sell and dispose of shares in any company incorporated under section 18 or in any company or corporation incorporated for the operation and maintenance of air lines or services of aircraft of any kind;

(g) to deposit money with or lend money to the Canadian National Railway Company at such rate of interest as may be agreed upon between the Corporation and the Canadian National Railway Company;

(i) to buy, sell, lease and operate motor vehicles of all kinds for the purpose of transporting mails, passengers and goods in connection with the Corporation's air services and the air services of other air carriers and to enter into contracts with any other person respecting the provision of motor vehicle services of all kinds;

(j) to purchase, lease, or otherwise acquire or provide, hold, use, enjoy and operate such hotels in Canada as are deemed expedient for the purposes of the Corporation; and

17. (1) The provisions of Part IV of the *Canada Corporations Act*, except sections 161, 174, 175, 179, 196 and 197, in so far as the said provisions are not inconsistent with this Act, apply to the Corporation, and this Act shall for the purposes of Part IV of the *Canada Corporations Act*, be deemed to be a special Act and the Corporation shall be deemed to be a company for the purposes of that Part.

(2) The fiscal year of the Corporation is the calendar year. R.S., c. 268, s. 18.

FILIALES

18. Le gouverneur en conseil peut, à la requête de la Corporation, déclarer qu'un nombre quelconque de personnes mentionnées dans la requête, d'au plus neuf, composent un corps constitué et, après une telle déclaration, ces personnes deviennent un corps constitué et politique. 1952-53, c. 50, art. 17.

25. Toutes les dispositions de la présente loi se rapportant à Air Canada, sauf les articles 3, 4, 6, 11, 14 et 15, s'appliquent *mutatis mutandis* à toute corporation constituée sous le régime de l'article 18. S.R. c. 268, art. 26; 1964-65, c. 2, art. 1.

27. Le conseil d'administration doit présenter chaque année au Parlement un rapport indiquant de façon sommaire les résultats de ses opérations et tel autre renseignement qu'il juge d'intérêt public ou nécessaire pour faire connaître au Parlement la situation existant à l'époque d'un tel rapport, ou que le gouverneur en conseil peut requérir à discrétion. S.R., c. 268, art. 28.

28. Les rapports annuels du conseil d'administration et du vérificateur doivent être respectivement présentés au Parlement par l'intermédiaire du Ministre. S.R., c. 268, art. 29.

SUBSIDIARIES

18. The Governor in Council may on the petition of the Corporation declare that any number of persons named in the petition, not exceeding nine in number, shall be a body corporate and upon such declaration being made those persons are a body corporate and politic. 1952-53, c. 50, s. 17.

25. All the provisions of this Act relating to Air Canada, except sections 3, 4, 6, 11, 14 and 15, apply *mutatis mutandis* to every corporation incorporated under section 18. R.S., c. 268, s. 26; 1964-65, c. 2, s. 1.

27. The Board of Directors shall make a report annually to Parliament setting forth in a summary manner the results of their operations and such other information as appears to them to be of public interest or necessary for the information of Parliament with relation to any situation existing at the time of such report, or as may be required from time to time by the Governor in Council. R.S., c. 268, s. 28.

28. The annual reports of the Board of Directors and the auditor, respectively, shall be submitted to Parliament through the Minister. R.S., c. 268, s. 29.

Loi sur l'administration financière, S.R.C. 1970, c. F-10

PARTIE VIII

CORPORATIONS DE LA COURONNE

66. (1) Dans la présente Partie

«corporation de département» signifie une corporation de la Couronne nommée à l'annexe B;

«corporation de la Couronne» signifie une corporation qui, en dernier lieu, doit rendre compte au Parlement, par l'intermédiaire d'un ministre, de la conduite de ses affaires, et comprend les corporations nommées aux annexes B, C et D;

«corporation de mandataire» signifie une corporation nommée à l'annexe C;

«corporation de propriétaire» signifie une corporation de la Couronne nommée à l'annexe D;

70. (1) Chaque corporation de mandataire doit soumettre tous les ans, au ministre compétent, un budget d'exploitation pour l'année financière suivante de la corporation en vue de l'approbation du ministre compétent et du président du conseil du Trésor.

(2) Le ministre compétent doit tous les ans, à l'égard de chaque corporation, soumettre au Parlement le budget d'établissement pour son année financière, approuvé par le gouverneur en conseil, sur la recommandation du ministre compétent, du président du conseil du Trésor et du ministre des Finances.

74. Sauf tout arrêté ou directive du conseil du Trésor, une corporation peut pourvoir à des réserves pour dépréciation d'élément d'actif, pour comptes irrécouvrables et pour d'autres objets. 1966-67, c. 74, art. 15.

PART VIII

CROWN CORPORATIONS

66. (1) In this Part

“agency corporation” means a Crown corporation named in Schedule C;

“auditor” means, in relation to a corporation, the person authorized by Parliament to audit the accounts and financial transactions of the corporation;

“Crown corporation” means a corporation that is ultimately accountable, through a Minister, to Parliament for the conduct of its affairs, and includes the corporations named in Schedule B, Schedule C and Schedule D;

“departmental corporation” means a Crown R.S., c. 116, s. 70.

70. (1) Each agency corporation shall annually submit to the appropriate Minister an operating budget for the next following financial year of the corporation for the approval of the appropriate Minister and the President of the Treasury Board.

(2) For each corporation the appropriate Minister shall annually lay before Parliament the capital budget for its financial year approved by the Governor in Council on the recommendation of the appropriate Minister, the President of the Treasury Board and the Minister of Finance.

74. Subject to any order or direction of the Treasury Board, a corporation may make provision for reserves for depreciation of assets, for uncollectable accounts and for other purposes. 1966-67, c. 74, s. 15.

75. (1) Une corporation doit tenir des livres de comptabilité appropriés, ainsi que des archives pertinentes.

(2) Sous réserve des instructions que le conseil du Trésor peut donner quant à la forme, une corporation doit, à l'égard de chaque année financière, préparer des états de comptes qui comprennent

a) un bilan, un relevé de revenus et des dépenses et un état du surplus, avec les renseignements qui, dans le cas d'une compagnie constituée selon la *Loi sur les corporations canadiennes*, doivent être présentés à la compagnie par les administrateurs à une assemblée annuelle; et

b) les autres renseignements sur les affaires financières de la corporation que le ministre compétent, le conseil du Trésor ou le ministre des Finances peut exiger.

(3) Une corporation doit, aussitôt que possible, mais dans les trois mois qui suivent la fin de chaque année financière, soumettre au ministre compétent un rapport annuel en la forme que ce dernier peut prescrire, lequel rapport doit comprendre l'état de comptes spécifié au paragraphe (2). Le ministre compétent doit présenter ce rapport au Parlement dans les quinze jours après qu'il l'a reçu ou, si le Parlement n'est pas alors en session, dans les quinze jours de l'ouverture de la session suivante.

(4) Une corporation doit adresser au ministre compétent tels rapports que ce dernier peut exiger en ce qui regarde les affaires financières de la corporation. S.R., c. 116, art. 85; 1966-67, c. 74, art. 16.

76. Le vérificateur a droit d'accès, en tout temps convenable, aux registres, documents, livres, comptes et pièces justificatives d'une corporation, et il a le droit d'exiger des administrateurs et fonctionnaires de la corporation les renseignements et explications qu'il juge nécessaires. S.R., c. 116, art. 86.

77. (1) Le vérificateur doit faire connaître, tous les ans, au ministre compétent, le résultat de son examen des comptes ainsi

75. (1) A corporation shall keep proper books of account and proper records in relation thereto.

(2) Subject to such directions as to form as the Treasury Board may give, a corporation shall prepare in respect of each financial year statements of accounts which shall include

(a) a balance sheet, a statement of income and expense and a statement of surplus, containing such information as, in the case of a company incorporated under the *Canada Corporations Act*, is required to be laid before the company by the directors at an annual meeting; and

(b) such other information in respect of the financial affairs of the corporation as the appropriate Minister, the Treasury Board or the Minister of Finance may require.

(3) A corporation shall, as soon as possible, but within three months after the termination of each financial year submit an annual report to the appropriate Minister in such form as he may prescribe, which shall include the statement of accounts specified in subsection (2), and the appropriate Minister shall lay the report before Parliament within fifteen days after he receives it or, if Parliament is not then in session, within fifteen days after the commencement of the next ensuing session.

(4) A corporation shall make to the appropriate Minister such reports of its financial affairs as he requires. R.S., c. 116, s. 85; 1966-67, c. 74, s. 16.

76. The auditor is entitled to have access at all convenient times to all records, documents, books, accounts and vouchers of a corporation, and is entitled to require from the directors and officers of the corporation such information and explanations as he deems necessary. R.S., c. 116, s. 86.

77. (1) The auditor shall report annually to the appropriate Minister the result of his examination of the accounts and finan-

que des états financiers d'une corporation, et le rapport doit indiquer si, à son avis,

a) la corporation a tenu des livres de comptabilité appropriés;

b) les états financiers de la 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 et 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.

(3) Le rapport annuel du vérificateur doit être inclus dans le rapport annuel de la corporation.

(4) Nonobstant l'article 68, le présent article produit son effet au lieu de l'article 132 de la *Loi sur les corporations canadiennes*. S.R., c. 116, art. 87.

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. S.R., c. 116, art. 88.

cial statements of a corporation, and the report shall state whether in his opinion

(a) proper books of account have been kept by the corporation;

(b) the financial statements of the corporation

(i) were prepared on a basis consistent with that of the preceding year and are in agreement with the books of account,

(ii) in the case of the balance sheet, give a true and fair view of the state of the corporation's affairs as at the end of the financial year, and

(iii) in the case of the statement of income and expense, give a true and fair view of the income and expense of the corporation for the financial year; and

(c) the transactions of the corporation that have come under his notice have been within the powers of the corporation under this Act and any other Act applicable to the corporation;

and the auditor shall call attention to any other matter falling within the scope of his examination that in his opinion should be brought to the attention of Parliament.

(2) The auditor shall from time to time make to the corporation or to the appropriate Minister such other reports as he may deem necessary or as the appropriate Minister may require.

(3) The annual report of the auditor shall be included in the annual report of the corporation.

(4) Notwithstanding section 68, this section operates in lieu of section 132 of the *Canada Corporations Act*. R.C., c. 116, s. 87.

78. In any case where the auditor is of the opinion that any matter in respect of a corporation should be brought to the attention of the Governor in Council, the Treasury Board or the Minister of Finance, such report shall be made forthwith through the appropriate Minister. R.S., c. 116, s. 88.

PARTIE IV

Pouvoirs généraux

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*.

171. 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. S.R., c. 53, art. 159.

Statuts

172. Il est loisible aux administrateurs d'établir des statuts non contraires à la loi, non plus qu'à la loi spéciale, ni à la présente Partie, pour régler

a) la répartition des actions, les appels de versements, les versements, l'émission et l'enregistrement des certificats d'actions, la confiscation des actions à défaut de paiement, la disposition des actions frappées de déchéance et de leur produit, et le transfert des actions;

b) la déclaration et le paiement de dividendes;

c) le nombre des administrateurs, la durée de leur service, le montant de leurs actions statutaires, et leur rémunération, s'il en est;

d) la nomination, les fonctions, les devoirs et la révocation de tous les agents, fonctionnaires et serviteurs de la compagnie, la garantie qu'ils doivent donner à la compagnie et leur rémunération;

e) l'époque et le lieu de la tenue de l'assemblée annuelle de la compagnie. la

PART IV

General Powers

163. (1) Every company incorporated under any Special Act shall be a body corporate under the name declared in the Special Act, and may acquire, hold, alienate and convey any real property necessary or requisite for the carrying on of the undertaking of such company, and shall be invested with all the powers, privileges and immunities necessary to carry into effect the intention and objects of this Part and of the Special Act, and which are incident to such corporation, or are expressed or included in the *Interpretation Act*.

171. The directors of the company may, in all things, administer the affairs of the company, and may make or cause to be made for the company, any description of contract which the company may, by law, enter into. R.S., c. 53, s. 159.

By-laws

172. The directors may make by-laws not contrary to law or to the Special Act or to this Part, for

(a) regulating the allotment of shares, the making of calls thereon, the payment thereof, the issue and registration of certificates for shares, the forfeiture of shares for non-payment, the disposal of forfeited shares and of the proceeds thereof, and the transfer of shares;

(b) the declaration and payment of dividends;

(c) the number of the directors, their term of service, the amount of their share qualification and their remuneration, if any;

(d) the appointment, functions, duties and removal of all agents, officers and servants of the company, the security to be given by them to the company and their remuneration;

(e) the time and place for the holding of the annual meeting of the company.

convocation des assemblées régulières et extraordinaires du conseil d'administration et de la compagnie, le quorum aux assemblées des administrateurs et de la compagnie, les conditions exigées quant aux fondés de pouvoir, et la procédure à suivre à ces assemblées;

f) l'imposition et le recouvrement des amendes et confiscations qui peuvent être déterminées par règlement; et

g) la conduite des affaires de la compagnie à tous autres égards. S.R., c. 53, art. 160.

173. Les administrateurs peuvent révoquer, modifier ou remettre en vigueur tout semblable règlement; mais ce règlement, et toute révocation, modification ou remise en vigueur d'un règlement, à moins d'être ratifiée dans l'intervalle par une assemblée générale de la compagnie régulièrement convoquée pour en délibérer, ne sont exécutoires que jusqu'à la prochaine assemblée annuelle de la compagnie; et, à défaut de ratification par l'assemblée, ils cessent de recevoir leur application à compter de ce défaut. S.R., c.

relative à la création d'actions privilégiées, et nul règlement qui autorise la création de ces actions, et rien de ce qui peut se faire sous l'autorité ou en exécution de cette disposition ou de ce règlement, ne porte atteinte ni préjudice aux droits des créanciers de la compagnie. S.R., c. 53, art. 185.

Contrats

198. (1) Les contrats, conventions, engagements ou marchés conclus, les lettres de change tirées, acceptées ou endossées, et les billets à ordre et chèques faits, tirés ou endossés, au nom de la compagnie, par ses agents, fonctionnaires ou serviteurs, dans les limites apparentes de leur autorité comme agents, fonctionnaires ou serviteurs, lient la compagnie.

(2) Il n'est jamais nécessaire d'apposer le sceau de la compagnie sur ces contrats, conventions, engagements, marchés, lettres de change, billets à ordre ou chèques, ni de prouver qu'ils ont été conclus, tirés, faits, acceptés ou endossés, selon le cas,

the calling of meetings, regular and special, of the board of directors and of the company, the quorum at meetings of the directors and of the company, the requirements as to proxies, and the procedure in all things at such meetings;

(f) the imposition and recovery of all penalties and forfeitures admitting of regulation by by-law; and

(g) the conduct, in all other particulars, of the affairs of the company. R.S., c. 53, s. 160.

173. The directors may repeal, amend or re-enact any such by-law, but every such by-law, repeal, amendment or re-enactment unless in the meantime confirmed at a general meeting of the company duly called for that purpose shall only have force until the next annual meeting of the company and in default of confirmation thereat ceases from the time of such default to have force or effect. R.S., c. 53, s. 161.

creation of preference shares and no by-law authorizing the creation of such shares and nothing done under or in pursuance of any such provision or by-law, affects or impairs the rights of creditors of the company. R.S., c. 53, s. 185.

Contracts

198. (1) Every contract, agreement, engagement or bargain made, and every bill of exchange drawn, accepted or endorsed, and every promissory note and cheque made, drawn or endorsed on behalf of the company, by any agent, officer or servant of the company, within the apparent scope of his authority as such agent, officer or servant, is binding upon the company.

(2) In no case is it necessary to have the seal of the company affixed to any such contract, agreement, engagement, bargain, bill of exchange, promissory note or cheque, or to prove that the same was made, drawn, accepted or endorsed, as

conformément à quelque règlement ou vote ou ordre spécial.

(3) La personne qui agit ainsi comme agent, fonctionnaire ou serviteur de la compagnie n'est à ce titre personnellement assujettie à aucune responsabilité envers les tiers. S.R., c. 53, art. 186.

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. S.R., c. 53, art. 194.

the case may be, in pursuance of any by-law or special vote or order.

(3) The person so acting as agent, officer or servant of the company, shall not be thereby subjected individually to any liability whatever to any third person therefor. R.S., c. 53, s. 186.

206. No company shall use any of its funds in the purchase of shares in any other corporation except to the extent that such purchase is specially authorized by the Special Act. R.S., c. 53, s. 194.

Règlements sur les aéronefs, D.O.R.S./72-145 (promulgués sous la Loi sur l'aéronautique)

PARTIE IV

AFFRÈTEMENTS INTERNATIONAUX

Interprétation

21. Dans la présente partie,

«**affrètement avec participation**» désigne un affrètement aux termes duquel les personnes transportées paient chacune une part du coût du transport;

«**affrètement sans participation**» désigne un affrètement aux termes duquel le coût du transport des passagers ou des marchandises est payé par une seule personne, une seule corporation ou un seul organisme et n'est partagé, ni directement ni indirectement, par aucune autre personne;

«**affrètement pour voyage tout compris**» désigne un affrètement aux termes duquel un transporteur aérien passe un contrat de location de tout ou partie d'un aéronef avec un ou plusieurs organisateurs de voyages, en vue de la revente, par l'organisateur, des places à un prix de voyage tout compris;

«**année d'exploitation**» désigne la période comprise entre le 1^{er} octobre et le 30 septembre de l'année suivante;

«**autorisation**» signifie une autorisation écrite délivrée par le Comité qui autorise un transporteur aérien inscrit sur la liste d'admissibilité à effectuer un vol d'affrètement international;

«**autres services et facilités**» désigne les services supplémentaires compris dans le programme et le prix du voyage et dont la valeur ne doit pas dépasser en moyenne \$1.50 pour chaque jour de voyage. Ils peuvent comprendre, en sus du logement prévu, les promenades-visites, les excursions locales sur terre ou sur l'eau, effectuées aux points de destination ou des repas en sus de ceux qui doivent être prévus en vertu du présent article;

PART IV

INTERNATIONAL CHARTERS

Interpretation

21. In this Part,

“**accommodation**” means a hotel or other commercial establishment offering sleeping facilities to the general public that are available each night of a tour and includes at least one meal each day of the tour at such establishment or elsewhere;

“**basic entitlement**” means the number of fourth freedom charter flights that a foreign air carrier is entitled to operate out of Canada during a calendar year without application of the criteria set out in Schedule A;

“**destination**” means the point to which the passengers or goods to be transported on a charter flight are bound;

“**eligible list**” means a list maintained by the Secretary of air carriers that are eligible to apply to the Committee for permits to operate international charter flights comprising

(a) international air carriers holding Class 8 licences;

(b) Canadian air carriers holding Class 9-4 licences using Group D, E, F, G, or H aircraft; and

(c) foreign air carriers operating aircraft having a maximum gross take-off weight on wheels in excess of 18,000 pounds whose applications under section 24 have been approved by the Committee and who continue to meet the Committee's requirements under that section;

“**entity charter**” means a charter in which the cost of transportation of passengers or goods is paid by one person, company or organization without any contribution, direct or indirect, from any other person;

«cinquième liberté» désigne le privilège d'embarquer ou de débarquer au Canada des passagers, du courrier et des marchandises à destination ou en provenance du territoire d'un pays autre que celui du transporteur aérien qui exploite le service;

«destination» désigne le point auquel doivent être transportés les passagers ou les marchandises qui font l'objet du vol d'affrètement;

«groupe affréteur avec participation» désigne un groupe de personnes inclus dans l'une ou l'autre des catégories suivantes exclusivement:

a) «groupe affréteur avec participation ayant une affinité» formé de personnes qui, à la date du départ du vol d'affrètement dont ils font partie, sont, depuis au moins six mois, membres en règle d'un organisme qui poursuit en pratique un but et des objectifs principaux autres que des voyages; ou

b) «groupe affréteur avec participation à but commun» formé de personnes dont le voyage en groupe a été organisé pour leur permettre d'assister à une manifestation ou à des manifestations déterminées et dont le but principal est uniquement de se rendre au lieu de cette manifestation ou de ces manifestations, ou d'en revenir;

et comprend un conjoint, un enfant à charge ou un parent qui cohabite avec une personne comprise dans l'une ou l'autre catégorie;

«groupe effectuant un voyage tout compris» désigne un groupe de personnes réunies à un même point par un organisateur de voyage pour faire, en tant que groupe, un voyage tout compris:

«liste d'admissibilité» désigne une liste, tenue par le Comité, de tous les transporteurs aériens qui ont le droit de faire une demande au Comité pour obtenir l'autorisation d'effectuer des vols d'affrètement internationaux et qui comprennent

“fifth freedom” means the privilege to take on or put down in Canada passengers, mail and cargo destined to, or coming from the territory of a country other than that of the air carrier operating the air service;

“fourth freedom” means privilege to take on in Canada passengers, mail and cargo destined to the territory of the country of the air carrier operating the air service;

“inclusive tour” or “tour” means a round or circle trip performed in whole or in part by air for an inclusive tour price for the period the participants are away from the starting point of the journey;

“inclusive tour charter” means a charter under which an air carrier contracts with one or more tour operators to charter an aircraft, in whole or in part, for resale by the tour operator at a per seat inclusive tour price;

“inclusive tour group” means a group of persons assembled at a point by a tour operator for the purpose of participating as a unit in an inclusive tour;

“inclusive tour price” includes, for an inclusive tour group, the cost of

(a) transportation,

(b) accommodation, and

(c) all other services and facilities in the tour program;

“off route trans-border flight” means a pro rata or entity charter flight between Canada and the Continental United States of America, including Alaska, other than between points on a route authorized to be served under licences issued by the Committee pursuant to the Air Transport Agreement between the Government of Canada and the Government of the United States of America;

“on route transborder flight” means a pro rata or entity charter flight between Canada and the Continental United States of America, including Alaska, between points on a route authorized to be served under licences issued by the Committee pursuant to the Air Trans-

a) les transporteurs aériens internationaux titulaires de permis de la classe 8,

b) les transporteurs aériens canadiens titulaires de permis de la classe 9-4 et utilisant des aéronefs des groupes D, E, F, G ou H, et

c) les transporteurs aériens étrangers qui exploitent des aéronefs ayant un poids brut maximal au décollage, sur roues, de plus de 18,000 livres, dont la demande présentée conformément aux dispositions de l'article 24 a été agréée par le Comité et qui continuent à satisfaire aux exigences du Comité énoncées dans ledit article;

«logement» signifie une chambre dans un hôtel ou tout autre établissement ouvert au public pour chaque nuit du voyage et comprend un repas par jour, pris dans cet établissement ou ailleurs;

«organisateur de voyages» désigne

a) une personne dont l'entreprise au Canada consiste en grande partie à organiser des voyages pour des groupes de personnes, ou

b) une personne qui est membre d'une association d'agents de voyages en règle,

et avec qui un transporteur aérien peut passer un contrat d'affrètement de tout ou partie d'un aéronef, aux fins d'un voyage tout compris ayant son point de départ au Canada;

«origine» désigne le point de départ du vol d'affrètement, où sont pris les passagers ou chargées les marchandises à transporter;

«privège de base» signifie le nombre de vols d'affrètement qu'un transporteur aérien étranger est autorisé à effectuer hors du Canada au titre de la quatrième liberté au cours d'une année civile sans que s'appliquent à son cas les critères énoncés dans l'annexe A;

«prix du voyage tout compris» pour un groupe effectuant un tel voyage, comprend le coût

a) du transport,

b) du logement, et

port Agreement between the Government of Canada and the Government of the United States of America;

“operating year” means the period from October 1 in any year to September 30 of the year immediately following;

“origin” means the point from which a charter flight commences with the passengers or goods to be transported;

“other services and facilities” means additional features that are included in the tour program and price, the cost of which shall not be less than an average sum of \$1.50 for each day of the tour, and that may consist of such services as sightseeing, local ground or water tours at destination points, or meals, in addition to accommodation;

“permit” means a written authority issued by the Committee authorizing an air carrier on the eligible list to operate an international charter flight;

“pro rata charter” means a charter in which the passengers to be transported share in the cost of transportation;

“pro rata charter group” means a group of persons falling exclusively in either of the following categories:

(a) “pro rata charter affinity group” formed exclusively of persons who, on the date of departure of a charter flight on which they are passengers, are and have been continuously for a period of at least six months immediately preceding such departure date, members in good standing of an organization whose principal aim, purpose and objectives are other than travel; or

(b) “pro rata charter common purpose group” formed exclusively of persons who have been organized to travel together to attend a specific event or events and whose principal purpose is only to get to or from such event or events

and includes a spouse, a dependent child or a parent living in the same household as a person falling in either category;

- c) de tous les autres services et facilités inclus dans le programme du voyage;
- «quatrième liberté» désigne le privilège d'embarquer au Canada des passagers, du courrier et des marchandises à destination du territoire du pays du transporteur aérien qui exploite le service;
- «transport» comprend le transport aérien entre tous les points de l'itinéraire ainsi que le transport au sol entre les aéroports ou les gares des transports en surface et les hôtels utilisés ailleurs qu'au point d'origine;
- «troisième liberté» désigne le privilège de débarquer au Canada des passagers, du courrier et des marchandises embarqués sur le territoire du pays du transporteur aérien qui exploite le service;
- «vol transfrontière» désigne un vol d'affrètement avec ou sans participation entre le Canada et le territoire continental des États-Unis d'Amérique, y compris l'Alaska;
- «vol transfrontière hors route» désigne tout vol d'affrètement avec ou sans participation effectué entre le Canada et la partie continentale des États-Unis d'Amérique, y compris l'Alaska, sauf entre les points situés sur une route desservie en vertu d'un permis délivré par le Comité aux termes de l'Accord relatif aux transports aériens entre le gouvernement canadien et le gouvernement des États-Unis d'Amérique;
- «vol transfrontière sur route» désigne tout vol d'affrètement avec ou sans participation effectué entre le Canada et la partie continentale des États-Unis d'Amérique, y compris l'Alaska, entre les points situés sur une route desservie en vertu d'un permis délivré par le Comité aux termes de l'Accord relatif aux transports aériens entre le gouvernement canadien et le gouvernement des États-Unis d'Amérique;
- «voyage tout compris» désigne un voyage aller-retour ou un voyage circulaire dont la totalité ou une partie est effectuée par air, offert pour un prix global et pour la période comprise entre la date de départ et celle du retour au point de départ.

“third freedom” means the privilege to put down in Canada passengers, mail and cargo taken on in the territory of the country of the air carrier operating the air service;

“tour operator” means

- (a) a person, a substantial part of whose business in Canada is the organization of travel arrangements for groups of persons, or
- (b) a person who holds membership in a *bona fide* travel agent's association

with whom an air carrier may contract to charter an aircraft in whole or in part for the purposes of an inclusive tour originating in Canada;

“trans-border flight” means a pro rata or entity charter flight between Canada and the Continental United States of America, including Alaska;

“transportation” includes air transportation between all points in the tour itinerary and ground transportation between airports or surface terminals and hotels used at all such points other than the point of origin.

25. Avant de demander une autorisation ou un permis en vue d'exploiter un service d'affrètement international, un transporteur aérien doit

- a) déposer un tarif applicable à un tel service; et
- b) établir, à la satisfaction du Comité, qu'il possède un certificat dit d'exploitation, valable et en vigueur, délivré par le Ministre et attestant que le titulaire possède l'équipement nécessaire et est en mesure d'assurer en toute sécurité les opérations d'un transporteur aérien.

DIVISION E

Affrètements pour voyages tout compris

39. Il est interdit à un transporteur aérien autre que celui qui est visé à l'article 38 d'exploiter par vol d'affrètement un voyage tout compris sans avoir au préalable obtenu une autorisation du Comité.

40. La délivrance par le Comité d'une autorisation à un transporteur aérien en vue d'exploiter par vol d'affrètement un voyage tout compris est faite sous réserve des dispositions et 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—

Transporteurs aériens chargés d'exécuter le vol d'aller d'un ABC

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,

- a) notifier au Comité, par écrit, l'opération projetée;

25. Every air carrier shall, before applying for a permit or a licence, as the case may be, to perform an international air charter service,

- (a) file a tariff covering such service; and
- (b) satisfy the Committee that it has a valid and subsisting operating certificate issued by the Minister certifying that the holder is adequately equipped and able to conduct a safe operation as an air carrier.

DIVISION E

Inclusive Tour Charters

39. No air carrier other than an air carrier described in section 38, shall operate an inclusive tour charter without first obtaining a permit from the Committee.

40. The issue of a permit by the Committee to an air carrier to operate an inclusive tour charter shall be subject to the following terms and conditions:

- (j) the air carrier shall not pay directly or indirectly any commission to, or confer any benefit upon, a tour operator or any other person;
- (q) the air carrier shall not act directly or indirectly as a tour operator and shall not advertise or participate in any way in the promotion of any inclusive tour;

DIVISION F—ADVANCE BOOKING CHARTERS (A.B.C.)

Air Carriers Performing Outgoing Portion of ABC's

43.15(1) Every air carrier that is to perform the outgoing portion of an ABC shall, upon executing the contract for that ABC,

- (a) notify the Committee in writing of the proposed operation;

b) fournir au Comité un exemplaire signé du contrat qui doit comporter l'engagement pris par le transporteur aérien et par l'affrèteur de se conformer aux dispositions de la présente division;

c) s'il y a lieu, fournir au Comité un document établissant que le transporteur aérien s'est conformé aux dispositions du paragraphe 43.13(2);

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

(i) le nom, l'adresse, la nationalité et le genre d'entreprise de l'affrèteur,

(ii) s'il s'agit d'une compagnie, le nom, l'adresse et la nationalité de chacun de ses administrateurs,

(iii) un résumé de l'expérience des affaires que possède l'affrèteur dans le domaine des transports, précisant, s'il y a lieu, les organisations de voyage dont il fait partie, et

(iv) des preuves de solvabilité de l'affrèteur, soit

(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),

(B) une lettre par laquelle le banquier de l'affrèteur énonce la forme et la marge de crédit ouvert au nom de ce dernier,

(C) la description des mesures prises par l'affrèteur pour assurer la sécurité des sommes qui lui seront versées pour les voyages d'ABC pendant qu'il les aura en sa possession, et

(D) tous autres renseignements que le Comité peut exiger, à l'occasion; et

e) en plus de satisfaire aux exigences de l'alinéa d), convaincre le Comité

(b) provide the Committee with an executed copy of the contract including an undertaking by the air carrier and the charterer to comply with this Division;

(c) where applicable, provide the Committee with evidence that the air carrier has complied with subsection 43.13(2);

(d) provide the Committee with a statement by each charterer, verified by his statutory declaration or, where the charterer is a company, by the statutory declaration of a duly authorized officer of the company setting out

(i) the name, address, nationality and nature of business of the charterer,

(ii) where the charterer is a company, the name, address and nationality of each director of the company,

(iii) a summary of the charterer's business experience relating to transportation activities including, where applicable, particulars of his membership in travel organizations, and

(iv) evidence of the financial responsibility of the charterer, consisting of

(A) audited statements including the auditor's report, and a balance sheet prepared as of a date not more than three months prior to the date of the receipt by the Committee pursuant to paragraph (b) of the executed copy of the contract,

(B) a letter from the charterer's bank stating the charterer's line of credit and the extent thereof,

(C) a description of the arrangements made by the charterer to ensure the protection of moneys paid to him in respect of ABC's during the period in which those moneys remain in his possession, and

(D) such other information as the Committee may from time to time require; and

(e) in addition to complying with paragraph (d), satisfy the Committee as to

- (i) de la solvabilité de l'affréteur,
- (ii) de l'expérience des affaires que possède l'affréteur dans le domaine des transports,
- (iii) de l'utilité des mesures dont il est fait mention dans la disposition *d*) (iv) (C), et
- (iv) de l'aptitude de l'affréteur à assurer la bonne exécution du contrat.

(2) Lorsque le Comité est convaincu que le transporteur aérien a satisfait aux prescriptions du paragraphe (1), il peut attribuer au contrat un numéro d'identification.

43.16 Le transporteur aérien chargé d'effectuer le vol d'aller d'un ABC doit, dans les six mois qui suivent la fin de chaque année financière d'un affréteur, fournir au Comité les comptes vérifiés dont il est question dans la disposition 43.15(1)*d*) (iv) (A), à l'égard de cet affréteur.

43.17 Le transporteur aérien doit notifier immédiatement au Comité tout changement dans les renseignements qu'il a fournis au Comité en application du paragraphe 43.15(1).

Interdiction visant le paiement de commissions, etc., et la publicité pour les ABC

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.

PARTIE V—

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, une concession ou un privilège, qui permettrait le transport, par quelque

- (i) the financial responsibility of the charterer,
- (ii) the business experience of the charterer relating to transportation activities,
- (iii) the adequacy of the arrangements referred to in clause *(d)* (iv) (C), and
- (iv) the ability of the charterer to successfully fulfil the contract.

(2) Where the Committee is satisfied that subsection (1) has been complied with, the Committee may assign an identification number to the contract.

43.16 Every air carrier performing the outgoing portion of an ABC shall, within six months after the end of each fiscal year of a charterer, provide the Committee with the audited statements described in clause 43.15(1)*(d)*(iv)(A) in respect of that charterer.

43.17 Every air carrier shall forthwith notify the Committee of any change of any information provided by it to the Committee pursuant to subsection 43.15 (1).

Payment of Benefits and Advertisements of ABC's Prohibited

43.31 air carrier shall

- (a)* pay or offer to pay any commission, gratuity or other benefit to any person in respect of any ABC; or
- (b)* advertise or cause to be advertised any ABC.

PART V—TARIFFS AND TOLLS

44. (10) No air carrier, or any officer or agent thereof, shall offer, grant, give, solicit, accept or receive any rebate, concession or discrimination in respect of the transportation of any traffic by the air carrier whereby such traffic is, by any device whatever, transported at a toll that

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.

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.

(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.

differs from that named in the tariffs then in force or under terms or conditions of carriage other than those set out in such tariffs, unless with the prior approval of the Committee.

45. (1) All tolls and terms or conditions of carriage established by an air carrier shall be just and reasonable and shall always, under substantially similar circumstances and conditions, with respect to all traffic of the same description, be charged equally to all persons at the same rate.

(2) No air carrier in respect of tolls

(a) make any unjust discrimination against any person or other air carrier;

(b) make or give any undue or unreasonable preference or advantage to or in favour of any person or other air carrier in any respect whatever; or

(c) subject any person or other air carrier or any description of traffic to any undue or unreasonable prejudice or disadvantage in any respect whatever.



Annexe D

C.P. 1975-963

Copie certifiée conforme au procès-verbal d'une réunion du Comité du Conseil privé, approuvé par Son Excellence le Gouverneur général le 25 avril 1975

VU QUE Air Canada est une société de la Couronne mentionnée à l'annexe D de la Loi sur l'administration financière qui, en dernier ressort, est comptable envers le Parlement de la conduite de ses affaires par l'intermédiaire du ministre des Transports;

VU QUE, récemment, l'attention du public a été attirée sur un fait qui semble indiquer que l'administration financière de l'activité de la Corporation laisserait à désirer;

VU QU'IL appert que le public se préoccupe des circonstances ayant entouré le paiement de 100,000 dollars à McGregor Travel Co. Ltd.;

ET VU QU'IL peut y avoir d'autres matières nécessairement reliées à l'administration financière de la Corporation à l'égard desquelles on souhaite qu'une enquête soit instituée:

A CES CAUSES, LE COMITÉ DU CONSEIL PRIVÉ recommande que, en vertu de la Partie I de la Loi sur les enquêtes, l'honorable juge Willard Zebedee Estey, juge de la Cour suprême de l'Ontario et membre de la Cour d'appel de l'Ontario, soit nommé commissaire en vertu de la Partie I de la Loi sur les enquêtes, afin 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 et, sans limiter la généralité de ce qui précède, 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 COMITÉ recommande en outre

- A. que le commissaire soit autorisé à prescrire et adopter à toutes les fins de la commission, les pratiques et méthodes qu'il pourra de temps à autre juger utiles à la conduite de l'enquête, et à les modifier de temps à autre;
- B. que le commissaire soit autorisé à siéger aux moments et aux lieux qu'il pourra déterminer de temps à autre;
- C. que le commissaire soit autorisé à retenir les services des comptables, ingénieurs, conseillers techniques, ou autres experts, commis, rapporteurs et aides qu'il juge nécessaires ou opportuns, et aussi les services d'avocats pour l'aider et l'assister dans l'enquête, et à leur verser la rémunération et les indemnités que pourra approuver le Conseil du Trésor;
- D. que le commissaire soit autorisé à louer les bureaux et les salles d'audiences qu'il juge nécessaires ou souhaitables, aux taux de location que pourra approuver le Conseil du Trésor; et
- E. que le commissaire soit autorisé à présenter de temps à autre des rapports intérimaires au Gouverneur en conseil et qu'il soit tenu de présenter un rapport définitif à Son Excellence dans les meilleurs délais, si possible d'ici deux mois.

COPIE CERTIFIÉE CONFORME — CERTIFIED TO BE A TRUE COPY

Le Greffier du Conseil Privé — Clerk of the Privy Council

Appendix D

P.C. 1975-963

Certified to be a true copy of a Minute of a Meeting of the Committee of the Privy Council, approved by His Excellency the Governor General on the 25 April, 1975

WHEREAS Air Canada is a Crown Corporation named in Schedule "D" to the Financial Administration Act and is ultimately accountable through the Minister of Transport to Parliament for the conduct of its affairs;

AND WHEREAS there has recently come to the attention of the public indication of inadequate financial administration in respect of the operations of the Corporation;

AND WHEREAS there is evidence the public is concerned about the circumstances surrounding the payment of \$100,000.00 to McGregor Travel Co. Ltd.;

AND WHEREAS there may be other matters necessarily related to the financial administration of the Corporation in respect of which it is desired that there be an inquiry.

THEREFORE, THE COMMITTEE OF THE PRIVY COUNCIL advise that, pursuant to Part I of the Inquiries Act, the Honourable Mr. Justice Willard Zebedee Estey, a Judge of the Supreme Court of Ontario and a member of the Court of Appeal for Ontario, be appointed a Commissioner under Part I of the Inquiries Act to inquire into and report upon the system of financial controls, accounting procedures and other matters related to the fiscal management and control of the Corporation and, without limiting the generality of the foregoing, to determine whether

- (a) Air Canada follows a system of financial controls that is appropriate for a corporation of its size and undertaking having regard to the fact that it is a Crown corporation ultimately accountable through the Minister of Transport to Parliament for the conduct of its affairs;
- (b) there has been any misapplication, improper handling or misuse of the funds of Air Canada in contravention of its existing financial control policies and procedures as approved by the Board of Directors, or in violation of any applicable legislation; and
- (c) if such incidents did occur to determine whether they were brought to the attention of the senior management and in such event were



000781

they handled effectively and promptly and, in particular, did senior management take appropriate action within a reasonable time to secure redress.

THE COMMITTEE further advise that

- A. the Commissioner be authorized to prescribe and adopt such practices and procedures for all purposes of the Commission as he may from time to time deem expedient for the proper conduct of the inquiry and to vary those practices and procedures from time to time;
- B. the Commissioner be authorized to sit at such times and at such places as the Commissioner may from time to time decide;
- C. the Commissioner be authorized to engage the services of such accountants, engineers, technical advisers or other experts, clerks, reporters and assistants as he deems necessary or advisable, and also the services of counsel to aid and assist the Commissioner in the inquiry, at such rates of remuneration and reimbursement as may be approved by the Treasury Board;
- D. the Commissioner be authorized to rent such space for office and hearing rooms as he deems necessary or advisable at such rental rates as may be approved by the Treasury Board; and
- E. the Commissioner be authorized to submit interim reports to the Governor-in-Council from time to time and be requested to submit a final report to the Governor-in-Council with all reasonable despatch, if possible within two months.

CERTIFIED TO BE A TRUE COPY—COPIE CERTIFIÉE CONFORME

Clerk of the Privy Council—Le Greffier du Conseil Privé

DUE DATE

HE9814/.A9C3/E814
Estey, Willard Z.
Le rapport de l'Enquête
sur Air Canada / par
ACUE c. 1 aa PCO

