CANADAIR LIMITÉE ET LA COMPAGNIE AÉRONAUTIQUE de HAVILLAND DU CANADA LIMITÉE

David A. Golden
Président
TELESAT CANADA
Ottawa, Canada

MÉMOIRE

CONCERNANT

CANADAIR LIMITÉE ET

LA COMPAGNIE AÉRONAUTIQUE de HAVILLAND DU CANADA LIMITÉE

PRÉPARÉ POUR

L'HONORABLE JACK H. HORNER, P.C., M.P.

MINISTRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE

David A. Golden
Président
TELESAT CANADA
Ottawa, Canada

Table des matières

I. AVANT-PROPOS

J'ai préparé le mémoire ci-joint concernant Canadair Limitée et la compagnie aéronautique de Havilland du Canada Limitée, à la demande de Monsieur le Ministre de l'Industrie et du Commerce. Ce travail est l'évaluation personnelle des choix qui s'offrent au Gouvernement quant à la propriété qu'il exerce sur ces deux compagnies aéronautiques, des avantages de ces différentes options et de leurs inconvénients.

J'aimerais remercier pour sa coopération, le personnel du Conseil d'administration, et le personnel Cadre de ces deux compagnies. Je voudrais également exprimer ma reconnaissance aux fonctionnaires du Ministère de l'Industrie et du Commerce, ainsi qu'à M. F.M. Steers de la compagnie Telesat Canada pour l'aide qu'ils m'ont apportée. En somme, de nombreuses personnes expérimentées de l'industrie aéronautique ou non, m'ont fait bénéficier de leurs opinions éclairées.

D.A. Golden

le 10 juillet 1978

II. INTRODUCTION

Le 1er mars 1977, le Ministre de l'Industrie et du Commerce d'alors, l'Honorable Jean Chrétien, me demandait si je pouvais entreprendre une étude concernant l'avenir des compagnies Canadair Limitée et de Havilland du Canada Limitée.

La tâche était définie par les points suivants:

- examen de la base, si elle existe, d'une rationalisation des opérations des deux compagnies;
- définition des relations appropriées entre le Gouvernement et les deux compagnies pendant la période où ces dernières seront entièrement ou en partie, propriété de la Couronne;
- définition des besoins, de l'horaire et du caractère des liens d'affaire appropriés entre les compagnies et les entités aéronautiques étrangères ou canadiennes."

Le 2 mars, j'acceptais d'entreprendre cette étude et de la mener à terme "aussi promptement que possible, en gardant à l'esprit mes responsabilités premières en tant que Président et Officier Exécutif en chef de Telesat Canada". Justement ces responsabilités, en fait, m'ont empêché de travailler à la tâche qui m'était assignée, pendant plusieurs mois. C'est ainsi que le mémoire fut terminé plus tard que prévu.

Les choix énumérés ci-dessous et les commentaires leur ayant trait, sont aussi objectifs que possible, et ne sont pas classés par ordre de préférence. De plus, je pense qu'il serait utile de faire quelques remarques en ce qui concerne le rôle des administrateurs, et l'opportunité de continuer à nommer des fonctionnaires au sein des commissions des deux compagnies.

III. RÉCAPITULATIF DES OPTIONS RÉALISABLES

- Restitution des compagnies à la propriété privée
- Retour des compagnies au secteur privé sous une propriété essentiellement canadienne, des intérêts minoritaires étant consentis à une compagnie étrangère.
- Vente des intérêts minoritaires au secteur privé canadien, le Gouvernement conservant les intérêts majoritaires.
- Vente des intérêts minoritaires à une compagnie aéronautique étrangère, le Gouvernement conservant les intérêts majoritaires.
- Restitution d'une compagnie au secteur privé, le Gouvernement étant propriétaire de l'autre.
- Création d'une compagnie par actions, propriétaire des compagnies et dirigeant celles-ci comme étant deux corps distincts et indépendants.
- Maintien des deux compagnies séparées et leur transformation en sociétés enregistrées de la Couronne.

IV. EXAMEN DÉTAILLÉ DES OPTIONS

1. Restitution des compagnies à la propriété privée

La première possibilité à étudier est celle de la vente des deux compagnies et de leur restitution à la propriété privée. Et ceci parce que le Gouvernement, en faisant l'acquisition de Canadair et de de Havilland, avait exprimé son intention de les rendre au secteur privé, sous propriété essentiellement canadienne, à la première occasion.

Avant d'envisager les avantages et les inconvénients de cette proposition, et bien entendu, avant de déterminer si une telle possibilité s'offre ou non au Gouvernement à l'heure actuelle, sous de raisonnables conditions, il est important de clarifier les termes d'"achat" et de "vente" tels qu'ils sont employés ici.

Il est clair que les droits de propriété sur tel objet matériel sont habituellement considérés comme couvrant entièrement ce dernier et ne sont pas sujets à restriction ou prohibition. Si je mets en vente un crayon et que quelqu'un veut me l'acheter, ni lui ni moi ne doutons un instant du fait que je cède tous mes droits de propriété sur ce crayon et que ceux-ci, en totalité vont à l'acheteur: le nouveau propriétaire. Probablement personne ne mettra en doute ses nouveaux droits: droits de détruire le crayon, de l'utiliser, de le donner ou de faire quoi que ce soit d'autre. Quand on parle de "vendre" Canadair ou de Havilland, je doute du fait que ce soit de tels droits, libres de toute entrave comme ils sont, qu'on envisage alors. Il faut éviter à tout prix un malentendu entre vendeur et acheteur, quant aux intentions de chacun.

Tout au long de ces années, le porte-parole du Gouvernement a insisté sur le fait que l'industrie aéronautique a une importance stratégique au Canada, grâce à ses facultés défensives et il a souligné l'unique contribution au pays qu'apporte cette industrie grâce à sa haute technologie, ses emplois qualifiés et ses apports de capitaux étrangers. Si donc, il existe des buts nationaux, et ceux-ci ne pouvant être atteints que grâce à une industrie toujours forte, efficace et innovatrice, il faut que le nouveau propriétaire n'ait pas la permission d'exercer ses droits de propriété de façon à contrarier ces objectifs ou de considérer ceux-ci comme secondaires à d'autres desseins personnels. Ainsi nous nous trouvons face à une propriété ficelée, propriété restreinte sous quelques rapports matériels importants. Cela ne veut pas dire que la vente ne peut se faire sous condition, au contraire, mais nous ne devrions pas n'examiner qu'un seul jeu de circonstances, car en réalité nous voulons parler d'un autre ensemble de circonstances tout-à-fait différent.

Il semble probable que le Gouvernement exige de connaître au moins un acheteur éventuel qui serait une assurance quant à

(a) L'entente préalable avant la fermeture de toute installation.

(b) La relocalisation des installations.

(c) Le maintien de la main d'oeuvre.

(d) La rationalisation de la production.

(e) Le niveau de l'effort de Recherche et de Développement.

(f) Le maintien des installations nécessaires aux exigences du D.N.D.

Il semble également probable que tout acheteur éventuel face à ces conditions de vente, réclamerait une assurance quant au montant des fonds pour la Recherche et le Développement, accordés par le Gouvernement, quant à l'aide au financement des ventes d'exportation, à la fixation d'un palier pour les acquisitions gouvernementales, à une protection contre les fournisseurs étrangers, etc... Le prix de vente pourrait également en être affecté.

Les avantages

Comme les deux compagnies traitent des affaires et que, selon les rigueurs du marché, elles peuvent s'étendre ou perdre de l'ampleur, le secteur privé serait plus à même d'en prendre possession et de les gérer. La discipline exigée par la propriété privée devrait être bénéfique. Les succès devraient être récompensés et la possibilité de se réaliser devrait être donnée à toute démarche faisant preuve d'initiative et visant à atteindre les buts proposés, chose qui caractérise le secteur privé dans son plein épanouissement. Si les compagnies peuvent être vendues sur des bases raisonnables et équitables, alors elles doivent l'être en respectant le principe selon lequel le Gouvernement ne doit en être propriétaire que si, pour une raison ou pour une autre, ces compagnies ne peuvent ou ne doivent pas devenir propriété privée. Autrement dit, ceux qui plaident en faveur de la nationalisation devraient démontrer qu'une telle proposition est plus nécessaire que sa réciproque.

Les inconvénients

Les deux compagnies traitent d'affaires qui ne sont pas du même type. Elles sont sujettes au contrôle et à la direction du Gouvernement en vertu de leur importance pour la défense, pour les progrès technologiques, la balance des paiements, la main-d'oeuvre, etc... Elles ont besoin d'importants fonds gouvernementaux sous forme de subventions ou de prêts ou les deux, pour le développement de nouveaux programmes. Mais ainsi, pouvons-nous aller jusqu'à dire que nous sommes en présence de l'industrie qui s'accommode le mieux d'être propriété d'état? Hors des Etats-Unis, cela s'avère être la règle plutôt que l'exception. L'expérience américaine est-elle pour nous plus ou moins riche d'enseignement que l'expérience européenne?

Si le Gouvernement, pour des raisons de développement régional d'emploi, de progrès technologique, de soutien défensif, de balance des paiements, etc... est en quête, sur de telles compagnies, d'un pouvoir plus étendu que ne le permet la propriété privée, alors, peut-être la propriété d'état est-elle une solution?

Si la force motrice de telles compagnies ne peut-être uniquement ou principalement le profit, appartiennent-elles au secteur privé?

Choix du moment propice

Si on envisage la vente des deux compagnies au secteur privé, le problème du moment propice pour la vente se révèle de première importance.

Le programme principal de de Havilland est le DHC-7. Bien que je n'émette aucune hypothèse quant à la réussite ou non de ce programme, je puis affirmer qu'un acheteur de cette compagnie, à l'heure actuelle, aimerait être dédommagé pour les pertes possibles qu'il pourrait subir, ou seulement aidé dans le cas où le programme nécessiterait des dépenses supplémentaires pour son bon fonctionnement.

Le principal programme de Canadair concerne l'appareil "Challenger". Là non plus, je n'ai aucune raison de mettre en doute son succès. Cependant, l'avion n'en est qu'aux premières étapes de sa production et il n'obtiendra son certificat que d'ici quelques mois. Il est raisonnable de penser qu'un quelconque acheteur aimerait également avoir quelque assurance quant à ce programme.

En outre, le Gouvernement doit actuellement étudier plusieurs propositions d'approvisionnement des Forces Armées en avions de chasse perfectionnés. On pense que ces propositions incluent certaines offres et certains engagements financiers qui dédommageraient l'industrie canadienne. Si ces compensations concernent de Havilland ou bien Canadair, ou les deux comme il est fort probable, la viabilité et la rentabilité de ces deux compagnies pourraient être touchées. Aucune décision n'est attendue d'ici quelques mois mais des conséquences de grande importance peuvent découler de l'examen de l'une de ces idées.

En conséquence, toutes ces raisons font que, pour l'instant, le problème de la restitution de ces deux compagnies à la propriété privée devrait être remis à une date ultérieure sans préjuger de la décision finale et plus tard, repris à lumière des circonstances du moment. Pendant ce temps, le Gouvernement pourrait entreprendre l'examen de cette possibilité en considérant celle-ci comme un des différents choix qui s'offrent à lui.

2. Retour des compagnies au secteur privé sans une propriété essentiellement canadienne, des intérêts minoritaires étant consentis à une compagnie étrangère

La deuxième option à étudier est celle du retour des compagnies au secteur privé sous une propriété essentiellement canadienne, des intérêts minoritaires étant consentis à une compagnie étrangère.

Les avantages

D'un point de vue international, les compagnies nationalisées Canadair et de Havilland sont de petite envergure et donc, on ne peut s'attendre à ce qu'elles aient la forte expérience ni le grand talent de production, d'organisation des marchés, d'entretien, de construction, de financement et de gestion complète, que possèdent les grandes compagnies étrangères, en particulier américaines.

Etre grand n'est pas nécessairement être meilleur et être petit n'est pas nécessairement un désavantage mais, dans l'industrie aéronautique la taille offre des avantages qu'il serait dangereux de négliger. Pour Canadair et de Havilland, une administration plus importante et un fonds commun technique auraient un effet bénéfique sur leurs perspectives commerciales et les aideraient à s'adapter aux changements technologiques et aux nouvelles possibilités du marché.

Les inconvénients

Comme la perspective de prendre une position minoritaire au sein de l'industrie aéronautique n'est pas faite pour attirer les compagnies étrangères, ces dernières doivent probablement avoir une bonne raison d'investir; celle-ci est vraisemblablement l'espoir ou l'assurance que le produit des usines étrangères bénéficiera d'un statut spécial sur le marché canadien. Payer ce prix, pour des investissements étrangers est risqué, car ceci pourrait entraver les mesures collectives, très en faveur des intérêts canadiens.

De la même façon, le partenaire le plus petit de taille mais le plus important quant aux parts qu'il possède a tendance à être étouffé quelque peu par l'autre partenaire plus gros de taille mais moindre quant à ses parts de propriété; ceci serait au détriment des intérêts canadiens. Une compagnie importante, puissante et facilement accessible atténuerait les effets bénéfiques d'un développement futur des ressources nationales: administration, développement du marché, production, construction, financement, etc...

En outre, la sensibilité des compagnies aux intérêts nationaux canadiens, telle que la désire le Gouvernement pourrait être diminuée.

3. Vente des intérêts minoritaires au secteur privé canadien, le Gouvernement conservant les intérêts majoritaires

La troisième option à étudier est celle de la vente des intérêts minoritaires au secteur privé canadien, le Gouvernement concervant les intérets majoritaires pour ainsi créer une société "composée". L'on donne parfois la raison

suivante à cette possibilité. Cette dernière créerait au sein des compagnies une administration de type privé, mais pourquoi ceci ne pourrait-il pas être obtenu en plaçant des administrateurs du secteur privé à la tête de ces compagnies comme c'est actuellement le cas.

En somme, l'importance que le secteur privé donnerait à un tel investissement serait susceptible d'être réduite à moins de sa valeur réelle. Les gouvernements ont souvent des buts visant en priorité l'augmentation maximale du profit.

4. Vente des intérêts minoritaires à une compagnie aéronautique étrangère, le Gouvernement conservant les intérêts majoritaires

La quatrième option à envisager est celle de la vente des intérêts nationaux à une compagnie aéronautique étrangère, le Gouvernement conservant les intérêts majoritaires.

Habituellement, ceci veut dire qu'une compagnie américaine devient un actionnaire mineur, mais il n'y a aucune raison à ce qu'une compagnie autre qu'américaine ne soit intéressée par cette possibilité.

Ici, le problème n'est pas nécessairement de savoir ce que le Gouvernement espérerait accomplir par une telle disposition mais quels avantages, revenant au Gouvernement, la compagnie étrangère percevrait.

Aucune compagnie aéronautique étrangère n'accepterait de devenir le partenaire minoritaire d'un gouvernement étranger, sans voir la perspective de bénéfices importants assurés; perspective plus rassurante que celle des risques évidents et considérables. De la même façon, ces bénéfices ont de grandes chances d'être examinés et déterminés d'un commun accord avant que l'investissement ne soit réalisé, chose contraignante pour le Gouvernement quant à ses possibilités de choix de ligne de conduite. Si une telle disposition était envisagée, il serait absolument essentiel que toutes les conditions en soient déterminées à l'avance d'un commun accord. La plupart des possibilités abordées lors de l'examen de la deuxième possibilité peuvent être reprises ici.

5. Restitution d'une compagnie au secteur privé, le Gouvernement étant propriétaire de l'autre

La cinquième option à envisager est celle de la restitution d'une compagnie au secteur privé, le Gouvernement étant propriétaire de l'autre.

Il est difficile de traiter ce sujet sans connaître les circonstances spécifiques qui sont susceptibles de prévaloir à un moment donné. Les deux compagnies se différencient par la composition de leurs produits, et le marché qu'elles cherchent à satisfaire. Elles sont actuellement à des niveaux différents dans leurs nouveaux programmes. A un moment donné, de Havilland pourrait être prête à être vendue, à un autre moment, Canadair le serait à son tour.

Cette option a plus de chances de répondre aux conditions du marché que n'en aurait quelque politique aussi bien pensée soit-elle. Autrement dit, si maintenant, le jugement politique était émis, qui restituerait les compagnies au secteur privé, les circonstances du moment permettraient la vente de l'une mais peut-être pas de l'autre.

6. Création d'une société de gestion propriétaire des compagnies et manoeuvrant celle-ci comme étant deux corps séparés et indépendants

Une autre option à considérer est celle de la création d'une société de holding, propriétaire des compagnies, et dirigeant celles-ci comme étant deux corps séparés et indépendants.

Cette société aurait un Conseil d'administration puissant composé d'un nombre restreint de personnel avec à sa tête un président et constitué principalement de membres ayant une expérience antérieure de gestion financière et de planification stratégique.

Le Conseil incluerait parmi son personnel, le Président et Administrateur en chef des deux compagnies Canadair et de Havilland, permettant à ces dernières d'exprimer leur opinion facilement. Autant que possible, le Ministre de l'Industrie et du Commerce négociera avec le Président de la société de gestion quand les opinions du propriétaire devront être exprimées. Les repères politiques et les définitions des buts du Gouvernement seraient adressés à la société de gestion. En retour, cette dernière s'assurerait de ce que les divisions opérationnelles dont elle contrôlerait le fonctionnement se conforment à leurs directives. Si une

rationalisation des équipements apparaît nécessaire ou souhaitable, la responsabilité devrait en incomber à la compagnie. S'il est souhaitable d'englober une autre compagnie au sein de la société de gestion, on pourrait examiner le projet et en faire part au Ministre de l'Industrie et du Commerce.

Les avantages

Cette option permettrait à une démarche gestionnelle coordonnée d'opérer dans les deux compagnies, sans préjuger si oui ou non, des relations plus étroites sont nécessaires. Elle offrirait le moyen d'éviter le double emploi des équipements et des rares ressources gestionnelles et par la même occasion, elle permettrait à l'aide et l'assistance de passer d'une compagnie à l'autre et réciproquement.

Les inconvénients

Un trop grand nombre de personnel de gestion n'est pas nécessaire et est même à éviter dans ce cas, car il peut entraver et même diminuer les responsabilités du Chef de l'exécutif de chacune des deux compagnies. La définition des responsabilités pourrait en être brouillée plutôt que clarifiée. Comme les deux compagnies sont différentes, il se pourrait que chacune soit en relation directe avec le Gouvernement auquel elle aurait accès et que chaque Président ou Chef de l'exécutif reçoive des repères politiques et les buts gouvernementaux.

7. Maintien des deux compagnies séparées et leur transformation en compagnies enregistrées de la Couronne

Une autre option est à examiner, c'est celle du maintien des deux compagnies séparées et leur transformation en compagnies enregistrées de la Couronne conformément aux articles de l'Acte d'Administration financière. Cette option permettrait que soient reconnues de façon formelle et institutionnelle, les conditions actuelles de propriété. Si les propositions du Gouvernement canadien, en ce qui concerne le contrôle, la direction et la responsabilité des compagnies de la Couronne, contenues dans le document émis le 18 août 1977, par le Président du Conseil Privé, étaient exécutées en accord avec le tracé des propositions législatives contenues dans ce même document, alors, les propositions ayant trait à cette septième option ne seraient pas très appropriées. D'autre part, une telle législation n'a encore jamais été introduite, et nous ne pouvons affirmer avec certitude à l'heure actuelle que si finalement le projet de loi est accepté, celui-ci aura exactement la même forme que l'ébauche qui en avait été tracée. Comme le Président du Conseil Privé le soulignait, ce document avait été publié alors "pour donner le temps aux compagnies de la Couronne, au Commissaire Général, à la Commission Royale sur la gestion et la responsabilité financière et aux autres groupes ou individus intéressés, d'examiner ces propositions et d'y réagir avant que le projet de loi ne soit proposé". Ces commentaires sont par conséquent dirigés vers la situation actuelle et non vers ce qu'elle deviendra dans l'avenir.

Les avantages

Des objections peuvent être émises en faveur de la propriété privée aussi, faudrait-il clarifier la situation en allant au fond des choses et en déterminant le statut que ces compagnies auraient si elles devenaient propriété de la Couronne. Le contenu ne changerait pas beaucoup de ce qu'il est aujourd'hui puisque le Gouvernement, en tant qu'actionnaire, a tous les droits de propriété, mais la forme serait quelque peu différente.

Les inconvénients

De nombreux inconvénients de cette ligne de conduite apparaissent et la force et l'importance qui leur sont attachées sont susceptibles d'être plus subjectives qu'objectives. Une telle décision pourrait entraver le Gouvernement s'il voulait vendre ou disposer de ces compagnies puisqu'elle pourrait être interprétée par le secteur privé comme indiquant que jamais ces compagnies ne seront vendues. Elle pourrait décourager l'initiative des employés actuels qui espèrent que finalement la compagnie pour laquelle ils travaillent retournera au secteur privée. Elle pourrait entraver le recrutement des employés puisque la compétence qu'exige des compagnies de ce type se trouve le plus souvent parmi des gens qui préfèrent ne pas travailler pour le Gouvernement. Elle peut gêner la répartition de la production et favoriser les accords avec les Etats-Unis, puisque dans certains cas certains contrats se font avec les Etats-Unis alors qu'ils avaient été empêchés avec la Couronne. Il serait difficile sinon impossible de renverser la situation si les circonstances l'imposaient.

V. LES DIRECTEURS

On a écrit beaucoup de choses et l'on en écrira encore sans doute beaucoup, à propos du rôle des présidents dans les compagnies du secteur privé. Mais également, les responsabilités spéciales supportées par les présidents des compagnies nationalisées ou des compagnies sous le contrôle et la propriété de la Couronne, ont bénéficié d'une attention croissante.

Et ce phénomène est normal. Même au sein du secteur privé, il est reconnu entièrement, que les présidents puissent avoir d'autres responsabilités que celle de diriger la compagnie de façon à faire le plus de profit possible. Le cas est encore plus frappant dans le secteur public, où les objectifs nationaux et les lignes de conduite gouvernementales ont fait que la compagnie a été nationalisée pour la plus grande part.

Quel rôle devraient jouer les présidents de de Havilland et de Canadair, face au propriétaire, au peuple canadien représenté par le Gouvernement qui agit en son nom et face aux membres de la direction?

Premièrement, la direction. Le Conseil est le moyen par lequel le propriétaire exerce son influence sur la direction et la contrôle. Bien que le Conseil ait de nombreuses fonctions, les responsabilités qui l'emportent sont celles du contrôle et de la vérification des actes de la direction, du remplacement du personnel inadéquat, de l'aide à la direction quand il le faut. Il doit enfin assurer le remplacement et la continuité de politiques.

Deuxièmement, les actionnaires (les propriétaires). Si ceux-ci veulent un changement de personnel, de politique ou de direction dans la compagnie, ils doivent passer par le Conseil pour que ces voeux se réalisent. Si celui-ci ne s'acquittait pas adéquatement de ses devoirs face aux désirs du propriétaire, le propriétaire devrait changer le personnel du Conseil. Aucun Conseil ne peut exercer son autorité ou conserver ses responsabilités si quelqu'un s'ingère dans son autorité et traite directement avec la direction. De la même façon, le Conseil doit être prêt à affronter les propriétaires sur des questions de principes et doit être prêt à démissionner ou à être remanié si les propriétaires décident que leurs opinions doivent prévaloir.

VI. DES FONCTIONNAIRES COMME PRÉSIDENTS

Les deux compagnies, Canadair et de Havilland ont des fonctionnaires au sein de leur Conseil. Chez Canadair, les fonctionnaires sont actuellement membres officiels du Ministère de l'Industrie et du Commerce, chez de Havilland, un membre vient du Ministère, l'autre d'une compagnie de la Couronne.

Ces situations ont à la fois des avantages et des inconvénients.

Les avantages

Les Conseils apprécient l'apport des hauts fonctionnaires lors de leurs réunions ordinaires. Ces personnes sont en général bien informées et sont bien au courant des lignes de conduite du Gouvernement; elles peuvent émettre l'opinion qui reflète les voeux du propriétaire sur les questions politiques abordées. Comme le Gouvernement accorde des subventions, il est utile d'entrer en communication avec les personnes susceptibles d'accorder des allocations ou leurs représentants. L'industrie aéronautique est l'un des plus importants utilisateurs de fonds gouvernementaux administrés par la branche aéronautique du Ministère; se familiariser avec la politique de cette dernière, ses priorités, ses procédures ne peut qu'être utile.

Les inconvénients

Au cours d'une réunion, les fonctionnaires siégeant dans ces Conseils pourraient avoir à se prononcer sur un sujet, qui pourrait entraîner une requête auprès du Ministre et qui enfin les amménerait à conseiller le Ministre, alors en tant qu'employé ministériel, et non plus en tant que membre de la compagnie. Il n'est pas bien difficile d'imaginer des programmes qui seraient fortement en faveur de la compagnie, mais qui seraient dangereux pour le Ministre d'accepter.

En outre, des complexités institutionnelles et administratives peuvent surgir. Des demandes de subventions, d'aide de toutes sortes ne s'acceptent ou ne se rejettent pas si vite. De façon hiérarchique, elles doivent suivre le cours que leur imposent nombre de jugements indépendants et théoriques. Pour que le système fonctionne correctement, il faut que les personnes concernées soient libres d'exprimer leur opinion de façon honnête et objective. Si, en passant les faits en revue, il apparaît que les fonctionnaires du Ministère, en tant que présidents du Conseil, ont déjà approuvé le programme en question, ceci ne pourrait-il pas faire pencher la balance en faveur de leurs opinions en influençant même inconsciemment leurs subordonnés? Ainsi, comme corollaire de ceci, pouvons-nous dire que des compagnies, en quête, elles aussi, de subventions, mais où aucun membre du Ministère ne travaille, auront moins de chances de succès? Même si en pratique, de telles différences n'existent pas, peut-on ignorer le fait qu'elles seraient possibles?

Le contraire pourrait se vérifier aussi. Bien qu'un membre du Ministère ne devrait pas oublier sa responsabilité face à la compagnie quand il assiste à une réunion du Conseil, il pourrait en fait être influencé par ses responsabilités comme membre du Ministère. De façon subtile, la compagnie pourrait peut-être souffrir de la volonté de ce dernier de ne pas se laisser influencer par les opinions de ses collègues du Conseil ou de la direction.

VII. LES INSTALLATIONS

Les installations de de Havilland sont centralisées à Downsview, dans la ville de Toronto, ceux de Canadair à l'aéroport de Cartierville à Montréal. Il existe une troisième compagnie spécialisée dans la construction d'avions; il s'agit de la compagnie aéronautique Douglas du Canada située à l'aéroport de Malton.

En ce qui concerne de Havilland et Canadair, je ne sais pas si on se propose actuellement de cesser l'usage de Downsview et de Cartierville. Cependant, la situation actuelle pourrait changer à moyen terme et serait très susceptible de l'être à long terme. Ainsi donc, il serait souhaitable d'établir une étude ou d'adapter un travail déjà fait aux conditions actuelles pour que l'éventuelle décision du Gouvernement de faire des changements dans la disponibilité de ces aéroports soit fondée sur une évaluation des différents choix possibles à ce moment-là. Les opérations de construction d'aéronefs sont quelquefois séparées des essais en vol. Mais si l'aéroport n'est plus utilisé pour les essais en vol ou s'il a cessé d'exister, cela ne veut pas dire que les usines doivent déménager elles aussi. Cependant cela pourrait constituer une raison valable au déplacement des usines de montage. Une étude sur l'industrie aéronautique et les exigences de ses aéroports, devrait inclure des remarques concernant Douglas également. En même temps, il serait utile d'étudier l'usage susceptible d'être fait des usines détenues par le Gouvernement à long et moyen terme. Il serait bon d'examiner la possibilité pour l'ensemble des installations d'être fermées, rénovées ou agrandies.

VIII. RATIONALISATION DES OPÉRATIONS

Avant de parler des bases possibles d'une éventuelle rationalisation des opérations des deux compagnies, il faut éclarcir certains détails quant aux différences fondamentales entre les deux compagnies.

Les produits de chacune des deux compagnies présentent des différences marquées, ainsi que leurs marchés, leurs systèmes commerciaux, leurs structures d'organisation, leurs équipements et aménagements personnels. En fait, elles traitent d'affaires réellement différentes. Il ne faut pas que la situation en reste là mais, il en est ainsi pour l'heure. Leur développement, pour des raisons historiques et autres, ont suivi deux voies différentes, l'une reflétant l'exemple anglais, l'autre l'exemple américain dans la façon d'être administrée.

Il est vrai que même si le résultat final de la rationalisation, accomplie quand il faut et comme il faut, est non seulement bénéfique mais aussi indispensable à un développement harmonieux et même à la survie de la compagnie, le processus de rationalisation peut attaquer le moral des employés, être nuisible aux normes de production et peut demander beaucoup de temps et d'effort à la direction et avoir comme effet général de contrecarer la production. Dans le cas présent, la rationalisation présenterait-elle plus d'avantages que d'inconvénients? et si oui, dans quels domaines? La rationalisation semble peu appropriée car elle devrait être fondée soit sur l'élimination du dédoublement des équipements ou sur l'union des deux compagnies pour une plus grande force. L'élimination du dédoublement ne promet pas d'énormes économies et la force à gagner en combinant des éléments différents est susceptible de se révéler illusoire.

Une plus grande coordination, plutôt qu'une rationalisation, semble plus convaincante et la répartition des ressources administratives et de l'expérience portera certainement plus de fruits. Ces considérations ont été détaillées sous la rubrique concernant la création d'une compagnie de holding.