

Quelles leçons peut-on tirer du secteur privé dans de pareils cas? Du côté positif, nous apprenons l'importance qu'a l'actionnaire majoritaire dans une société, qui doit bien faire sentir sa présence. Il a un investissement à protéger, et c'est ce qu'il fait dans la plupart des cas. Du côté négatif, on tire des leçons des cas de négligence. On n'a qu'à songer, par exemple, au cas de Massey-Ferguson dont l'actionnaire-clé a négligé sa responsabilité d'actionnaire majoritaire, avec les résultats que l'on sait.

Quiconque—un particulier, une société privée ou un gouvernement—est l'actionnaire-clé d'une entreprise doit faire sentir sa présence. C'est fondamental. Voilà peut-être le principal avantage que nous pouvons tirer de la CDIC. Grâce à cette dernière le gouvernement peut gérer ses investissements commerciaux. Elle est conçue pour être une société de portefeuille dans les meilleures traditions de ses homologues du secteur privé: elle doit constamment garder l'œil sur les activités de ses filiales, élaborer et exprimer le point de vue de l'actionnaire, veiller à ce que la direction connaisse bien les attentes de l'actionnaire et la remplacer quand les résultats sont insatisfaisants.

La CDIC fait son travail et le fait bien. Les progrès réalisés par Canadair l'année dernière illustrent bien la valeur que représente la CDIC pour le gouvernement et pour le pays. Nous pouvons toujours imaginer à quel point les choses auraient empiré si elle n'en avait pas pris le contrôle. Je me permettrai de rappeler à la Chambre ce qu'est devenue la société Canadair Ltée depuis que la CDIC en a pris le contrôle.

Quels problèmes la CDIC a-t-elle constatés à son arrivée? Je vais les énumérer. Tout d'abord, la direction n'avait pas réussi à cerner de façon réaliste les problèmes commerciaux de la société et à s'y attaquer. Deuxièmement, la direction n'avait pas divulgué de façon satisfaisante au Parlement, au gouvernement et au conseil d'administration l'information pertinente qui aurait permis de prendre vraiment conscience des difficultés qu'éprouvait l'entreprise et de les résoudre efficacement. Troisièmement, l'utilisation abusive d'une méthode comptable qui ne rend pas pleinement compte de l'étendue des difficultés financières de la société. Quatrièmement, une production excessive du Challenger, surproduction, qui a entraîné une accumulation coûteuse des stocks. Cinquièmement, des contrats de vente à des prix moindres que le prix de revient. C'est la partie scabreuse de l'histoire récente de cette société. Sixièmement, des prévisions commerciales trop optimistes qui n'ont pas fait l'objet d'une étude sérieuse. Septièmement, un accord de franchise dans le Moyen-Orient qui n'était pas favorable à Canadair. Huitièmement, une organisation interne qui n'établissait pas clairement les différents niveaux de responsabilité. Neuvièmement, un nombre d'ouvriers et de cadres trop élevés comparativement aux ventes que la société pouvait raisonnablement escompter dans un avenir prévisible. Dixièmement, un conseil d'administration qui n'est pas vraiment intervenu comme il aurait dû le faire lorsque la compagnie a pris des décisions importantes. Et la liste ne s'arrête pas là. On pourrait poursuivre indéfiniment dans le cas d'une telle société.

Qu'a fait la CDIC pour aider cette société à régler ses problèmes? La dernière mesure qu'elle a prise a été de réorganiser de fond en comble Canadair Inc., une filiale américaine de

Corporation de développement des investissements—Loi

Canadair Ltée. On a réduit la taille de cette filiale, sabré dans ses frais d'exploitation et pourtant elle devrait faire mieux côté ventes. On a nommé de nouveaux présidents pour la diriger. C'est sur ces gens, qui viennent de la Gulfstream Aerospace Corporation, l'un des plus grands concurrents de Canadair, que repose le succès de cette société.

J'aimerais énumérer d'autres mesures prises par la CDIC pour mettre Canadair sur la bonne voie. Elle a apporté des changements au sein du personnel afin que les cadres soient mieux entourés. On a remplacé le président de la société et quatre cadres supérieurs sont partis. Deuxièmement, la société devra divulguer intégralement ses activités selon un calendrier stricte en produisant notamment des rapports comptables dûment vérifiés tous les ans ainsi que des rapports trimestriels courants. On a remis au Parlement des rapports vérifiés pour 1982 et 1983 et des données financières complètes pour les années précédentes. Ces rapports et les commentaires et notes qui les accompagnaient sont exigés de toutes les compagnies dont les actions se vendent à la bourse. Troisièmement, on a adopté des pratiques comptables plus orthodoxes. Canadair avait un système de comptabilisation beaucoup trop hardi lorsqu'elle comptabilisait les coûts et les recettes sur ses états financiers de 1981 et sur ceux des années précédentes. Les comptes vérifiés de Canadair pour 1982 et pour 1983 ont donc été établis en fonction d'une comptabilité par programmes de type conservateur et plus traditionnel qui, de l'avis de la CDIC, représentait de façon plus réaliste l'actif et le passif de Canadair.

• (1640)

Quatrièmement, on a renforcé les contrôles financiers par le rétablissement du poste du vérificateur interne, lequel avait été supprimé en 1982. Cinquièmement, on a réduit la cadence de production du Challenger. En février 1983, Canadair construisait le Challenger à la cadence de 30 appareils par année. La CDIC et la direction de Canadair se sont entendues pour réduire cette production à 24 appareils par année. En janvier 1983, nouvelle réduction de production avec 16 Challengers par année. En décembre 1983, autorisation de construire 19 Challengers en 1984. Ces aménagements de cadence ont été apportés en fonction des prévisions de ventes du Challenger établies par la CDIC pour 1983 et 1984. Jusqu'ici, ces prévisions semblent s'avérer fondées. Au 31 décembre 1983, Canadair avait livré tous les Challengers construits en 1983 sauf un. Aucune vente n'a été perdue en 1983 faute de Challengers disponibles. Les réductions de production ont permis à Canadair d'économiser 37 millions en 1983, et vont en représenter 141 millions en 1984. C'est extrêmement rassurant pour l'opposition, j'en suis persuadé, comme d'ailleurs pour les députés gouvernementaux.

Sixièmement, on a imposé de saines pratiques commerciales. Toutes les commandes nouvelles de Challengers sont inscrites à un prix qui couvre tous les coûts sauf l'intérêt sur les dettes antérieures, et qui, sur la base de 15 livraisons par année, assure au programme un bénéfice avant intérêts. Grâce à la récente réorganisation financière, Canadair va être déchargée de sa dette et le Challenger, à raison de 15 appareils vendus par année au prix actuel, va être profitable.