



COMMISSION D'ENQUÊTE  
SUR L'ÉCRASEMENT  
D'UN AVION  
D'AIR ONTARIO  
À DRYDEN (ONTARIO)

Rapport Final

---

Volume II

---

Commissaire  
L'honorable Virgil P. Moshansky



ADEM  
C.1



**COMMISSION D'ENQUÊTE  
SUR L'ÉCRASEMENT  
D'UN AVION  
D'AIR ONTARIO À  
DRYDEN (ONTARIO)**

Le Rapport final comprend trois volumes : I (Parties 1-4), II (Partie 5) et III (Parties 6-9 et les annexes générales.) Dans chacun des volumes se trouve une Table des matières, approfondie pour ce volume, mais abrégée pour les deux autres volumes. Sept études spécialisées, préparées pour la Commission, ont été publiées dans un volume séparé, intitulé Annexes techniques; on trouvera la table des matières des Annexes techniques à la fin de ce volume.

Ce volume contient la traduction en français du Rapport que la Commission a originalement écrit en anglais. Cette traduction a été assurée par les services compétents du Bureau de traduction du Secrétariat d'État.



**COMMISSION D'ENQUÊTE  
SUR L'ÉCRASEMENT  
D'UN AVION  
D'AIR ONTARIO À  
DRYDEN (ONTARIO)**

**Rapport final**

---

**Volume II**  
**Cinquième Partie**

---

**Commissaire**  
**L'honorable Virgil P. Moshansky**

©Ministre des Approvisionnement et Services Canada 1992

Imprimé au Canada

N° de cat. CP32-55/2-1992F

La photographie aérienne qui apparaît sur les pages de garde a été prise par les enquêteurs du Bureau canadien de la sécurité aérienne le 11 mars 1989, le jour après l'écrasement du vol 1363 d'Air Ontario. On peut voir, en haut à droite le secteur de l'aéroport municipal de Dryden, le réseau de routes des environs et le site de l'accident. Au centre du volume, sur la page à droite, le chemin McArthur monte en vertical, faisant une courbe à droite vers le milieu (la ligne droite dégagée est un droit de passage de la hydro). En bas à gauche, le chemin Middle Marker bifurque vers la gauche à partir de McArthur. La trajectoire du vol 1363 à travers les arbres commence près de l'extrémité de la piste 29, et le site de l'écrasement peut être vu juste au-delà du chemin Middle Marker. Des survivants ont marché jusqu'au chemin Middle Marker tout de suite après l'accident.

**Données de catalogage avant publication (CANADA)**

Commission d'enquête sur l'écrasement d'un avion d'Air Ontario  
à Dryden, Ontario (Canada)

Rapport final

Publ. aussi en anglais sous le titre : Final Report  
Comprend les références bibliographiques.

ISBN 0-660-93587-2 (Vol. 1 - 3)

N° de cat. MAS C32-55/2 - 1992F

1. Aéronautique - Ontario - Accidents - 1989.  
I. Moshansky, Virgil P. II. Titre

TL5523.5.C6514 1992

363.12'492

C92-099563-2

---

# TABLE DES MATIÈRES

---

## VOLUME I

Avant-propos *xxi*

Remerciements *xxxii*

Glossaire des termes et acronymes *xxxv*

### PREMIÈRE PARTIE : INTRODUCTION

1 Introduction 3

### DEUXIÈME PARTIE : LES FAITS ENTOURANT L'ACCIDENT DU VOL 1363

2 Vols 1362 et 1363 d'Air Ontario 17

3 L'aéroport municipal de Dryden et installations d'Air Ontario, 10 mars 1989 25

4 Renseignements météorologiques 31

5 Événements et circonstances qui se sont produits à l'aéroport municipal de Dryden avant le décollage 54

6 Circonstances entourant le décollage et l'écrasement du vol 1363 85

7 Écrasement et interventions 98

8 Intervention de la région de Dryden 106

**TROISIÈME PARTIE : SERVICES DE SAUVETAGE ET DE LUTTE  
CONTRE LES INCENDIES**

- 9 Services de sauvetage et de lutte contre les incendies de  
l'aéroport municipal de Dryden 145**

**QUATRIÈME PARTIE : PROCESSUS D'ENQUÊTE SUR L'AVION ET  
ANALYSE**

- 10 Enquête technique 241**
- 11 Les possibilités de survie dans l'écrasement d'un aéronef 302**
- 12 Performances et dynamique de vol du Fokker F-28, Mk000 331**

**VOLUME II**

**CINQUIÈME PARTIE : LE TRANSPORTEUR AÉRIEN - AIR  
ONTARIO INC.**

- 13 Antécédents de la compagnie 429**
- Austin Airways Limited 429
- Air Ontario Limited 434
- Austin Airways et Air Ontario Limited : Avant la fusion 436
- La fusion et la naissance d'Air Ontario Inc. 439
- Le changement de propriétaire : janvier 1987 439
- La fusion entre Austin Airways et Air Ontario Limited 441
- Air Ontario Inc. 444
- 14 L'organisation de la direction 449**
- Structure de la direction 449
- La direction opérationnelle : opérations aériennes et maintenance 455
- Les exigences réglementaires 455
- La direction des opérations aériennes d'Air Ontario 457
- Opérations aériennes : Résumé des modifications structurales 458
- Changement de personnel 458
- Directeur des opérations aériennes : commandant Robert  
    Nyman 458
- Vice-président aux opérations aériennes : Peter Hill 460
- Vice-président aux opérations aériennes : James Morrison 463
- Directeur des opérations aériennes : Clifford Sykes 464

- Vice-président aux opérations : Bruce Deluce 465
- Les changements dans les services des opérations aériennes 466
- La direction de la maintenance et de l'ingénierie 468
- Le choix des dirigeants 471
- Le processus de sélection 471
- La nomination de Bruce Deluce au poste de vice-président aux opérations 474

## **15 Le programme F-28 : La planification 479**

- Introduction 479
- Planification du programme F-28 482
  - Rationalisation de la flotte 482
  - Choix du F-28 483
  - Considérations commerciales 486
  - Approbation du plan 488
  - Le plan du projet F-28 491
  - L'équipe du projet F-28 493
  - Le rôle de Transports Canada : modification du certificat d'exploitation d'Air Ontario 495
  - Air Canada et la planification du programme F-28 498
- Sondage des pilotes après l'accident du F-28 501

## **16 Le programme F-28 : Le Groupe auxiliaire de bord, la Liste d'équipement minimal et le dilemme auquel a été confronté l'équipage du vol 1363 504**

- L'APU 504
  - Description 504
  - Mise en route des moteurs 505
  - Groupe d'énergie auxiliaire : dispositif antipatinage 507
  - Protection incendie : détection contre extinction 508
  - Essai du système de protection incendie 509
  - Importance d'un APU hors d'usage pour le vol 1363 509
  - Événements ayant abouti à la mise hors service de l'APU 511
    - Du 5 au 9 mars 1989 511
    - Événements du 9 mars 1989 517
    - Événements ayant suivi le départ du C-FONF de Toronto 521
  - Rôle du SOC 522
  - Événements du 10 mars 1989 525
  - Ce qui s'est produit à Thunder Bay 527
- La MEL : Approbation et utilisation 528
  - Rôle de la maintenance dans le système de transport aérien commercial 529
  - Maintenance imprévue : correction et maintenance différée des défauts techniques 531

- Description 532
- Utilisation de la MEL du F-28 d'Air Ontario 534
- Réparation différée de l'APU 536
- Constatations 541
- Approbation de la MEL 542
- Le rôle de l'instance de réglementation dans l'approbation de la MEL 543
- Faits nouveaux dans la politique d'approbation des MEL de Transports Canada 548
- Rôle d'Air Ontario dans la préparation et l'approbation de la MEL 550
  - Constatations 553
- Une optique différente : les procédures en vigueur chez Air Canada 554
  - Pratique en vigueur chez Air Canada : exploitation d'un aéronef dont l'APU est hors d'usage 554
  - Pratique en vigueur chez Air Canada : exploitation d'un aéronef sans MEL approuvée 554
- Textes réglementaires régissant l'utilisation et l'approbation des MEL 555
- Utilisation d'un aéronef sans MEL approuvée 560
- Constatations 573
- Recommandations 579
  
- 17 Le programme F-28 : Absence de groupe de démarrage au sol à Dryden 581**
  - Constatations 585
  - Recommandations 586
  
- 18 Le programme F-28 : Pièces de rechange 587**
  - Législation en vigueur 587
  - Difficultés d'entretien 588
  - Plan pour fournir des pièces de rechange 590
    - Ensemble des pièces de rechange de la THY 590
  - Situation des pièces quand le F-28 est entré en service commercial 595
  - Approvisionnement permanent en pièces de rechange 599
    - Pièces de rechange : quelle est la quantité suffisante? 605
  - Constatations 606
  - Recommandations 607
  
- 19 Le programme F-28 : Les manuels d'exploitation 609**
  - Terminologie 609

Manuels utilisés à bord du C-FONF le 10 mars 1989 611

Manuel d'exploitation 612

Manuel de pilotage de l'aéronef 621

Manuel d'exploitation d'un aéronef 621

Manuel des agents de bord 636

Exigences législatives 639

Constatations 642

Recommandations 645

## **20 Le programme F-28 : Formation aux opérations aériennes 647**

Terminologie et exigences réglementaires 647

Formation des équipages de conduite 651

Formation F-28 au sol 651

Contamination des avions 651

Le phénomène de sur-refroidissement 657

Contamination des pistes 661

Entraînement en vol sur avion F-28 666

Le commandant George Morwood 666

Le copilote Keith Mills 667

Les simulateurs de vols 668

Initiation aux vols de ligne sur F-28 690

Le pilote inspecteur agréé 671

Nécessité pour Air Ontario d'avoir des pilotes inspecteurs agréés 671

Le rôle du commandant Castonguay 675

Lacunes relevées par le commandant Castonguay 677

Recommandations du commandant Castonguay 680

Formation à la gestion dans le poste de pilotage et des équipages 681

Formation des agents de bord 686

Formation initiale – agente de bord Hartwick 688

Formation périodique – agente de bord Hartwick 688

Formation pratique – agente de bord Hartwick 688

Licences des agents de bord – proposition du SCFP 692

Formation du personnel des services d'escale 692

Exigences réglementaires et lignes directrices 692

La formation au Centre de vol de Dryden 694

Avitaillement des avions-formation 698

Constatations 699

Recommandations 704

## **21 Le programme F-28 : Pratiques opérationnelles – avitaillement moteur en marche et conditions de dégivrage des avions au sol 707**

Avitaillement moteur en marche 707

- La politique d'Air Ontario 708
- La politique d'Air Canada 715
- Constatations 716
- Dégivrage au sol des avions 719
  - Le concept de l'avion propre : recommandation provisoire n° 2 719
  - Politique d'Air Ontario sur les vols dans des conditions de dégivrage 720
  - Avis concernant l'exploitation en hiver 724
    - Note de service d'Air Ontario sur les instructions de dégivrage et d'antigivrage du F-28 725
- Dégivrage des avions plus près de l'entrée de piste : Recommandations provisoires – deuxième Rapport provisoire 729
  - Personne-ressource nationale – dégivrage et antigivrage des avions au sol 730
- Constatations 731
- Recommandations 734
  - Avitaillements moteurs en marche 734
  - Dégivrage des avions au sol 734
- 22 Le programme F-28 : Bretelles de sécurité d'agent de bord 736**
- Le poste d'agent de bord avant du C-FONF 738
- Lois en vigueur 742
  - Critères de conception et de construction 742
  - Normes d'exploitation américaines 744
    - Application des normes à un nouvel aéronef 744
    - Application des nouvelles normes aux aéronefs existants 744
    - Nouvelles exigences concernant les sièges, les ceintures et les bretelles de sécurité (1980) 744
- La démarche canadienne en matière de bretelles de sécurité 745
- Amendement à l'ordonnance concernant les fauteuils d'aéronefs et les ceintures et harnais de sécurité 747
  - Le rôle de l'ATAC 747
  - Le rôle d'Air Ontario 750
- Constatations 756
- Recommandations 758
- 23 Le contrôle d'exploitation 759**
- Le but du contrôle d'exploitation 759
  - Contrôle d'exploitation et contrôle des opérations 760
    - Contrôle d'exploitation 760
    - Contrôle des opérations 761
- Les lois en matière de contrôle d'exploitation 762
  - Système approuvé de surveillance de vols 762

- Le plan de vol exploitation 762
  - Compétences des personnes chargées du contrôle d'exploitation 763
  - Le certificat d'exploitation 765
- Le système de régulation par le pilote et le système de régulation à responsabilité partagée 767
  - Le système de régulation hybride d'Air Ontario 768
  - Système de régulation à responsabilité partagée : proposition de classification 769
- La formation des régulateurs 770
  - La formation des régulateurs de vol chez Air Ontario 771
  - La formation des régulateurs de vol chez Air Canada 775
- Le plan de vol exploitation : la feuille de route 777
  - Capacité d'Air Canada de fournir des services de consultation en régulation de vols à Air Ontario 785
  - Exigence relative à la feuille de route 785
  - Confiance des pilotes d'Air Ontario à l'égard des feuilles de route 786
  - La feuille de route pour les vols 1362/1363 du 10 mars 1989 788
  - Le SOC d'Air Ontario et la détérioration des conditions météorologiques à Dryden 792
  - Possibilités de ne pas faire escale 796
  - Le commandant Morwood et la feuille de route 797
  - L'escale à Thunder Bay : le choix entre les passagers et le carburant 799
  - La performance du SOC d'Air Ontario : Conclusions 803
- Accréditation et formation des régulateurs 807
  - Le rapport de la Commission d'enquête sur la sécurité dans l'aviation (Commission Dubin) 808
  - Demande de l'ACRV en vue de l'accréditation des régulateurs 809
    - L'OACI et l'accréditation des régulateurs 811
    - La position du Canada 811
    - Accréditations et relations de travail 812
    - La position de l'ACPLA 813
    - Accréditation des régulateurs aux États-Unis et dispositions des FAR 813
- Constatations 814
- Recommandations 817
  
- 24 La sécurité des vols 820**
  - Introduction 820
  - Prescriptions de la loi 824
  - Le service de sécurité des vols d'Air Ontario 826
    - Antécédents 826
    - La mise sur pied du service de sécurité des vols d'Air Ontario 831

- Trois études de cas sur l'efficacité du service de sécurité des vols d'Air Ontario 837
  - Incident n° 1 : 20 novembre 1986 – HS-748 – Kingston (Ontario) 837
  - Incident n° 2 : 15 décembre 1987 – HS-748 – Toronto (Ontario) 839
  - Incident n° 3 : 4 avril 1989 – F-28 – Toronto (Ontario) 849
  - Sondage après l'accident effectué auprès des pilotes de F-28 par le commandant Ronald Stewart 851
- Le service de sécurité des vols d'Air Canada et ses relations avec celui d'Air Ontario 859
  - Antécédents 859
  - Catégorisation des faits aéronautiques à Air Canada 860
  - Procédure interne de signalement des incidents au sein d'Air Canada 862
  - Rapport entre le transporteur aérien et le réglementateur au niveau de la sécurité des vols 863
  - Aide fournie par Air Canada à Air Ontario 864
  - Étude des opérations d'Air Ontario effectuée par Air Canada à l'automne 1989 867
- Conclusions générales 868
- Constatations 869
- Recommandations 871
- 25 Performance de la direction 873**
  - Certification 875
  - Homologation du programme F-28 d'Air Ontario 877
  - La planification et la mise en oeuvre du programme F-28 879
  - L'efficacité du commandant Joseph Deluce, directeur du programme F-28 et chef pilote F-28 884
  - Le rôle de la haute direction des opérations aériennes 886
  - La sélection du personnel de direction d'Air Ontario : «L'homme le plus compétent pour le poste» 890
  - Exigences réglementaires 894
  - Constatations 898
    - Examen du programme F-28 d'Air Ontario par Transports Canada 898
    - Surveillance du programme F-28 par la direction d'Air Ontario 899
  - Recommandations 901
- 26 Le rôle d'Air Canada: rapports société mère/filiale 903**
  - L'avènement de la déréglementation 905
    - L'aviation commerciale réglementée comparée à l'aviation commerciale déréglementée 906
    - L'impact de la déréglementation 910

Contrôle de l'apport	911
Participation minoritaire vs participation majoritaire	916
Portée de l'emploi commun	918
Le rapport commercial	922
Livrée commune	923
Intérieurs	923
Utilisation de l'indicatif AC d'Air Canada	923
Normes de service	924
Horaires	924
Services informatiques	924
Répondeurs automatiques	925
Billetterie	925
Service au sol	925
Services avion	925
Publicité	926
Aéroplan	926
Le rapport opérationnel	928
Groupe auxiliaire de bord	930
L'introduction du service par avions à réaction	930
Liste des équipements indispensables au vol	930
Manuels	931
Défectuosités (défaillances) des avions	932
Avitaillement	933
Dégivrage	934
Contrôle des opérations et planification des vols : Air Canada et Air Ontario	935
Formation des régulateurs de vols	937
Aperçu de la sécurité des vols	938
Examen des opérations	938
Organisation de la sécurité des vols	940
Normes opérationnelles de la société mère/ligne d'apport	940
Conclusions	941

## VOLUME III

### SIXIÈME PARTIE : TRANSPORTS CANADA

27 Organisation 945

28 État dans lequel se trouvait Transports Canada au début des années 1980 956

29 Déréglementation économique et réduction du déficit 959

- 30 Les répercussions de la déréglementation et de la réduction des effectifs sur la sécurité aérienne 971
- 31 La réglementation aérienne : le processus d'allocation des ressources 1010
- 32 Le programme de vérification 1040
- 33 Vérification d'Air Ontario Inc. 1988 1050
- 34 Règles d'exploitation et législation 1104
- 35 Pilote inspecteur agréé (CCP) 1121
- 36 La sous-traitance, les dispenses, les contrôles au hasard et les inspections sans préavis 1130
- 37 La gestion de la sécurité et l'organisation de Transports Canada 1138

#### SEPTIÈME PARTIE : FACTEURS HUMAINS

- 38 Renseignements sur l'équipage 1167
- 39 Coordination entre membre de l'équipage et communication par les passagers de préoccupations liées à la sécurité 1185
- 40 Performance humaine : Analyse des systèmes 1213

#### HUITIÈME PARTIE : QUESTIONS JURIDIQUES ET AUTRES PORTÉES À L'ATTENTION DE LA COMMISSION

- 41 Le processus d'enquête sur les accidents d'aviation au Canada 1263
- 42 Question de la confidentialité des rapports de pilote portant sur les incidents et les faits aéronautiques 1287
- 43 Objection à la production de documents fondée sur des renseignements confidentiels du Conseil privé de la Reine, Article 39 de la *Loi sur la preuve au Canada*, L.R.C. (1985), ch. C-5 1311

**44 La Loi sur les enquêtes, L.R.C. 1985, I-13, Article 13 1316**

**NEUVIÈME PARTIE : ENSEMBLE DES RECOMMANDATIONS**

Rapport provisoire, 1989 1329

Deuxième Rapport provisoire, 1990 1330

Rapport final 1334

**ANNEXES GÉNÉRALES**

- A Décret 1377
- B Avocats et représentants des parties ayant été autorisés à participer 1380
- C Parties ayant reçu un statut de participant à part entière, un droit de participation limité, un statut de participant spécial et un statut d'observateur 1383
- D Liste des témoins qui ont comparu devant la Commission 1384
- E Calendrier de l'enquête 1405
- F Lettre du Coroner en chef de l'Ontario, 15 juillet 1991 1407
- G Ordre chronologique des événements survenus pendant l'escale à l'aéroport municipal de Dryden et sur le lieu de l'écrasement le 10 mars 1989 1410
- H Résumé des décès et des blessures des survivants 1426
- I Procès-verbal des séances de compte rendu, Ville de Dryden, les 13 et 16 mars 1989 1435
- J Circulaire consultative 120-51 - Formation en gestion du poste de pilotage, datée 1<sup>er</sup> décembre 1989 du U.S. Department of Transportation, Federal Aviation Administration 1457
- K Réponse de Transports Canada aux recommandations sur la sécurité aéronautique, Commission d'enquête Dryden, Deuxième rapport provisoire 1465
- L Lettre d'avis envoyée par le Conseil juridique aux parties concernant la *Loi sur les enquêtes*, L.R.S. 1985, ch. I-13, Section 13 1472
- M Décisions 1475



---

**CINQUIÈME PARTIE**  
**LE TRANSPORTEUR**  
**AÉRIEN, AIR**  
**ONTARIO INC.**

---



---

## 13 AIR ONTARIO : ANTÉCÉDENTS DE LA COMPAGNIE

---

Sur le plan des revenus, Air Ontario Inc. est la troisième plus importante compagnie aérienne régionale. Grâce à sa flotte d'avions à turbo-propulseurs composée de 15 Dash-8 100 et de quatre Dash-8 300 et à ses quelque 670 employés, Air Ontario offre des services aériens à horaire fixe et des services d'affrètement entre 15 destinations réparties dans le centre du Canada et le nord des États-Unis. En mai 1991, ses liaisons les plus importantes reliaient Toronto (Pearson) à Sudbury, Toronto (Pearson) à Windsor et Toronto (Island) à Ottawa.

Air Ontario Inc. est le résultat de la fusion des opérations d'Austin Airways Limited et d'Air Ontario Limited. Les origines d'Air Ontario Inc. sont décrites ci-dessous et à la figure 13.1.

### **Austin Airways Limited**

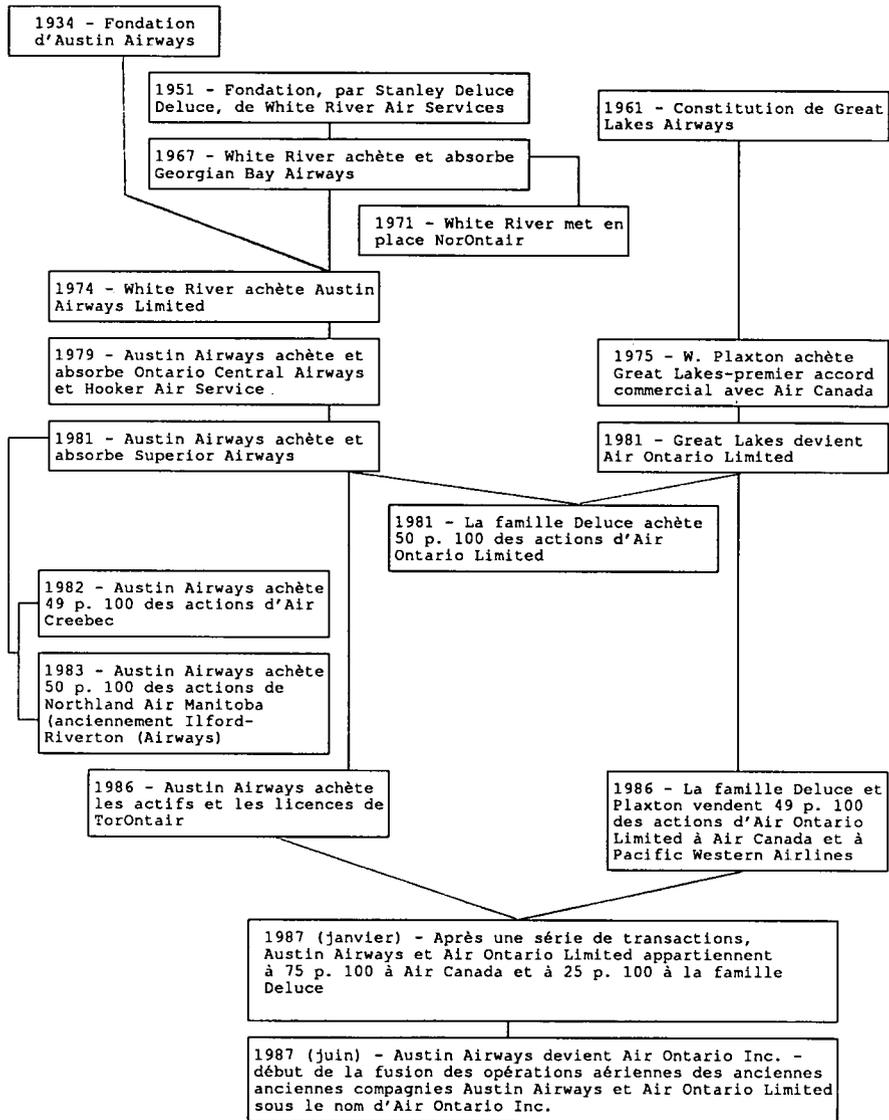
Austin Airways Limited, une compagnie travaillant essentiellement dans le nord a été fondée en 1934 par Jack et Charles Austin. En 1974, toutes les actions d'Austin Airways ont été rachetées par White River Services, une compagnie fondée par Stanley M. Deluce en 1951. Depuis le tout début de son exploitation, White River avait été gérée comme une entreprise familiale, Stanley Deluce employant ses sept fils dans différents domaines<sup>1</sup>. Au début, White River offrait uniquement des services d'affrètement selon les règles de vol à vue (VFR) dans le nord de l'Ontario durant les mois d'été et utilisait des hydravions monomoteurs de type Cessna, Beaver et Otter.

En 1967, White River a acheté Georgian Bay Airways qui offraient un service régulier entre Timmins et Kapuskasing à l'aide de bimoteurs pouvant voler selon les règles de vol aux instruments (IFR). C'est à ce moment-là que White River a obtenu sa première licence lui permettant d'exploiter une ligne régulière. Quelque 95 p. 100 des vols de White River entre Timmins et Kapuskasing offraient des correspondances avec les vols d'Air Canada à Timmins. Bien que de petite taille et nullement

---

<sup>1</sup> Stanley et Angela Deluce ont eu sept fils : William, Robert, Joseph, James, Bruce, Gerald et Terrance; tous ont été employés à un moment ou à un autre dans différents domaines du milieu aéronautique.

Figure 13-1 Historique de la compagnie Air Ontario Inc.



officiel, il s'agit là du premier service de rabattage de passagers effectué par White River vers les lignes d'Air Canada.

En 1971, White River s'est mérité un contrat du gouvernement de l'Ontario visant à mettre sur pied et à exploiter la compagnie aérienne NorOntair. Celle-ci, dirigée par M. William Deluce, a effectué des vols réguliers dans le nord de l'Ontario à l'aide d'avions Twin Otter. Finalement, NorOntair a utilisé quatre ou cinq Twin Otter et a employé entre 20 et 25 pilotes ainsi que 10 techniciens d'entretien d'aéronefs (TEA). Elle a offert des services aériens réguliers à différentes communautés du nord, notamment Chapleau, North Bay et Sault-Sainte-Marie, sa principale base d'exploitation se trouvant à Sudbury et, plus tard, à Timmins.

M. William Deluce a décrit comment, en tant que vice-président et directeur général de NorOntair, il avait surveillé l'évolution de cette nouvelle compagnie aérienne :

R. ... NorOntair était une nouvelle ... compagnie. Il s'agissait d'offrir des services réguliers ... à l'aide de Twin Otter, des avions tout neufs qui avaient été commandés et achetés chez de Havilland par le gouvernement de l'Ontario et qui nous avaient été loués pour un dollar.

Nous avons l'obligation et la charge d'embaucher du personnel, de mettre sur pied les différents systèmes et de gérer l'exploitation de façon à offrir un service des plus fiables aux habitants du nord de l'Ontario. Et en même temps, nous avons agencé nos vols réguliers pour qu'ils s'adaptent le plus possible à ceux d'Air Canada. Nous nous sommes rapprochés d'Air Canada. Essentiellement, ils nous représentaient partout où se rendaient les deux compagnies.

(Transcription, vol. 151, p. 23-24)

M. Deluce a précisé à qui il devait rendre compte :

R. À ce moment-là, mes rapports allaient dans deux directions. Je rendais encore des comptes à Stan Deluce et, en plus, sur le plan financier, je devais des comptes au gouvernement de l'Ontario. Au début, l'exploitation était subventionnée, et le gouvernement de l'Ontario était en fin de compte très intéressé par l'aspect financier et suivait la question de près.

(Transcription, vol. 151, p. 26)

Finalement, M. William Deluce et White River ont exploité NorOntair pendant trois ans et demi environ.

En octobre 1974, après quelque 18 mois de négociations, White River a acheté toutes les actions d'Austin Airways. M. William Deluce a expliqué comment sa famille avait acheté des compagnies aériennes

existantes et leurs licences afin d'accroître son réseau dans le milieu très réglementé du transport aérien :

- R. Il est vrai que pour prendre de l'expansion à cette époque, dans le milieu très réglementé dans lequel évoluait le transport – le transport aérien, vous pouviez essayer d'assurer votre croissance en demandant de nouvelles licences; cette méthode prenait beaucoup de temps, était fastidieuse et, finalement, ne donnait pas de très bons résultats.

Une façon plus simple, en tout cas celle qui nous a permis de prendre de l'expansion dans les années 70, consistait à acheter des compagnies qui possédaient déjà des licences, et c'est ce qui est arrivé ... après avoir travaillé très fort avec M. Austin pendant près d'un an et demi – près d'un an et demi de négociations avec M. Austin avant l'achat d'Austin Airways en octobre 1974.

(Transcription, vol. 151, p. 35)

En achetant Austin Airways, la famille Deluce a pris possession d'une compagnie aérienne de quatre à six fois plus importante que White River. Austin Airways exploitait des avions DC-3 et Canso essentiellement sur des lignes régulières IFR. Ces appareils étaient plus gros que tous ceux utilisés par White River à ce moment-là, et la famille Deluce s'est retrouvée assujettie à la réglementation des Ordonnances sur la Navigation aérienne de l'ONA, Série VII, numéro 2 qui régit les transporteurs aériens exploitant des aéronefs dont la masse est supérieure à 12 500 livres.

Les activités d'Austin Airways se composaient de quelque 80 p. 100 de vols réguliers, les 20 p. 100 restant étant consacrés aux services d'affrètement. Austin desservait des communautés situées des deux côtés de la baie d'Hudson et allait très loin au nord jusqu'à Cape Dorset et à l'île de Baffin. À ce moment-là, Austin n'avait aucune présence significative dans le sud de l'Ontario.

La modernisation de la flotte était l'une des principales priorités des nouveaux propriétaires d'Austin Airways. M. William Deluce a témoigné qu'ils avaient cherché à remplacer les DC-3 et les Canso d'Austin par des avions turbopropulsés capables de rendre de meilleurs services dans le milieu nordique très rigoureux. Des avions Hawker Siddeley HS-748 ont finalement été achetés pour remplir ce rôle.

Au début, Austin Airways et White River ont été exploitées séparément; mais, finalement, les opérations des deux compagnies ont été regroupées sous le nom d'Austin Airways. La direction d'Austin avait

pour objectif d'abandonner les vols VFR en avions monomoteurs et de se consacrer exclusivement aux vols IFR en appareils multimoteurs.

En 1979, Austin Airways, propriété de la famille Deluce qui en assurait la direction, a continué à accroître ses opérations en achetant les avoirs et les licences d'Ontario Central Airlines et de Hooker Air Services Limited. Les licences qui permettaient à ces compagnies d'assurer de nombreux vols réguliers dans le nord-ouest de l'Ontario et au Manitoba sont venues compléter les services offerts par Austin dans le nord-est de l'Ontario et au Québec. Grâce à ces acquisitions, Austin Airways a ajouté à ses actifs quelque 25 nouvelles destinations régulières, 75 à 80 employés et 20 à 30 avions monomoteurs, bimoteurs légers et DC-3. Les opérations d'Ontario Central et de Hooker Air Operations ont été immédiatement intégrées à celles d'Austin Airways.

En 1981, Austin Airways a acheté Superior Airways Limited, une compagnie basée à Thunder Bay, en Ontario. Ce faisant, Austin Airways s'est procurée une base d'exploitation déjà opérationnelle à Thunder Bay (la plus grande ville du nord-ouest de l'Ontario), six ou sept avions de différents types ainsi qu'un certain nombre de licences, y compris une liaison entre Thunder Bay et Minneapolis, au Minnesota. Pour Austin Airways, cette liaison avec Minneapolis représentait son premier service régulier à destination des États-Unis.

En 1981, la famille Deluce a fait une autre acquisition importante, savoir l'achat de 50 p. 100 des actions d'Air Ontario Limited, le plus important transporteur aérien régional dans le sud de l'Ontario. Dans son témoignage, M. William Deluce a précisé que sa famille avait souhaité acheter la totalité d'Air Ontario Limited mais que son propriétaire, M. James Plaxton, n'avait pas voulu en vendre plus de la moitié. Les Deluce ont vu dans Air Ontario Limited l'occasion d'étendre leurs opérations plus loin au sud de l'Ontario. À cette époque, il n'y a eu aucune tentative d'intégration des opérations des deux compagnies puisque les Deluce ne participaient pas à la gestion courante d'Air Ontario Limited<sup>2</sup>.

En 1982, la famille Deluce s'est intéressée à la mise sur pied et à la gestion d'Air Creebec, un service régulier desservant les villages de la côte orientale inférieure de la baie James. La famille Deluce a conservé 49 p. 100 des actions de la compagnie, le reste, soit 51 p. 100, appartenant à la communauté Cree. Même si Air Creebec était une entreprise

---

<sup>2</sup> Même si M. William Deluce était vice-président et membre du conseil d'administration d'Air Ontario Limited, lui et sa famille ne participaient pas à la gestion courante de la compagnie. M. James Plaxton, président et directeur général d'Air Ontario Limited, a eu la haute main sur sa compagnie jusqu'à ce qu'il vende le reste de ses actions en 1987.

indépendante, Austin Airways lui a fourni un certain nombre de services de gestion et de maintenance sur une base contractuelle<sup>3</sup>.

En 1983, Austin Airways a acheté 50 p. 100 des actions d'Ilford-Riverton Airways Limited, qui est devenue un peu plus tard Northland Air Manitoba. Cette acquisition a coïncidé avec la vente, par Austin Airways, de quelques actifs dans le nord québécois à Air Inuit. Après cette vente à Air Inuit, Austin Airways s'est retrouvée avec un surplus de personnel et de matériel qui ont été redéployés chez Northland Air Manitoba. Bien qu'indépendante, la compagnie Northland Air Manitoba, tout comme Air Creebec, était exploitée par des gestionnaires venus d'Austin<sup>4</sup>.

En 1986, Austin Airways a acheté les actifs et les licences de TorOntair, ce qui lui a permis d'offrir des services à partir de Toronto vers Trenton, Kingston et Elliot Lake. Ces vols étaient assurés en Hawker Siddeley HS-748 et en Beech 99. Grâce à cette nouvelle acquisition, les services aériens déjà très complets offerts par Austin Airways dans le nord ont abouti à Pearson International, l'aéroport le plus fréquenté du pays.

## Air Ontario Limited

À ses débuts en 1961, Air Ontario Limited avait été constituée sous le nom de Great Lakes Airlines. Basée à Sarnia, Great Lakes exploitait des Convair 440 dans le sud de l'Ontario. Un groupe d'actionnaires, dont M. James Plaxton, a racheté la compagnie mise sous séquestre en 1975 et, peu de temps après, M. Plaxton est devenu l'unique propriétaire de Great Lakes. Presque au même moment, Great Lakes a passé un accord commercial avec Air Canada par lequel Great Lakes reprenait la liaison déficitaire d'Air Canada entre Toronto et London et assurait les vols grâce aux quatre avions à turbopropulseurs Convair 580 de 55 places que la compagnie venait d'acheter.

M. Thomas Syme, ancien vice-président général aux opérations et au marketing d'Air Ontario, a décrit ce premier accord commercial entre Great Lakes et Air Canada comme la première opération de «rabattage»

---

<sup>3</sup> La famille Deluce a vendu d'elle-même toutes ses actions d'Air Creebec en 1988.

<sup>4</sup> M. James Morrison a été envoyé chez Air Creebec pour y occuper les fonctions de directeur général. Par la suite, M. Morrison deviendra vice-président aux opérations aériennes d'Air Ontario Inc. Le commandant Robert Nyman a été envoyé chez Northland Air Manitoba pour prendre la direction des opérations aériennes; par la suite, il occupera le même poste chez Air Ontario Inc.

entre Air Ontario et Air Canada<sup>5</sup>. En plus du transfert de la liaison entre London et Toronto d'Air Canada à Great Lakes, les horaires des deux compagnies ont été agencés de façon à permettre aux passagers arrivant de London et se rendant plus loin que Toronto de prendre des correspondances avec Air Canada à l'aéroport international de Toronto.

À la fin des années 1970, Great Lakes a assuré des vols réguliers en Ontario entre Sarnia, London, Toronto, Peterborough et Ottawa. M. Syme a expliqué que le réglementation canadienne avait nui au développement de Great Lakes durant ces années-là :

- R. À cette époque, toute nouvelle liaison devait être homologuée, c'est-à-dire qu'il fallait obtenir une licence pour exploiter la liaison en question, et les licences étaient – étaient souvent très difficiles à obtenir et, à plusieurs reprises, Air Ontario a demandé ... diverses licences qui lui aurait permis d'atteindre de nouvelles destinations, mais la compagnie a essuyé des refus.

(Transcription, vol. 97, p. 14-15)

Au printemps 1981, Great Lakes a été rebaptisée Air Ontario Limited. À ce moment-là, M. Plaxton a vendu 50 p. 100 de ses intérêts dans la compagnie à la famille Deluce de Timmins, en Ontario, laquelle était propriétaire d'Austin Airways Limited, la plus importante compagnie aérienne de l'époque dans le nord de l'Ontario.

Entre 1982 et 1986, malgré les problèmes de réglementation évoqués par M. Syme, Air Ontario Limited a accru son réseau en ajoutant des vols vers Winnipeg, Thunder Bay, Sault-Sainte-Marie, Windsor, North Bay, Montréal, Cleveland, en Ohio, et Hartford, au Connecticut. Pour assurer ces nouvelles liaisons, Air Ontario a ajouté d'autres Convair 580 à sa flotte.

En 1986, Air Canada et Pacific Western Airlines Corporation ont acheté chacune 24,5 p. 100 des actions d'Air Ontario Limited. La famille Deluce et M. Plaxton demeuraient propriétaires des 51 p. 100 restant par le biais d'une société de portefeuille baptisée Delplax Holding Limited.

---

<sup>5</sup> Par «rabattage», on entend la relation qui existe entre un transporteur national ou international et sa compagnie régionale affiliée. Dans un milieu soumis à la déréglementation, là où un transporteur peut plus facilement ajouter ou abandonner des routes à son réseau, on a vu apparaître aux États-Unis dans les années 1970 une tendance à l'achat, par des grands transporteurs nationaux ou internationaux, d'actions de compagnies régionales existantes. L'acheteur, ou transporteur «récepteur», a presque toujours abandonné son réseau court-courrier au profit de sa compagnie régionale affiliée déjà existante, laquelle peut travailler à de meilleurs coûts. Celle-ci «rabat» ensuite des passagers vers le transporteur national aux grands aéroports baptisés «plaques tournantes». Après la déréglementation qui a touché les transporteurs canadiens au milieu des années 1980, des accords de «rabattage» similaires sont apparus.

C'est à ce moment-là qu'Air Canada a fait son entrée dans le capital d'Air Ontario Limited.

Air Canada voyait l'accord commercial passé avec Great Lakes (devenue plus tard Air Ontario Limited) comme un succès, et une prise de participation dans la compagnie faisant le rabattage était une façon de s'assurer du maintien des relations. M. William Rowe, ancien premier vice-président aux compagnies associées d'Air Canada et représentant des actionnaires d'Air Canada au conseil d'administration d'Air Ontario Inc., a expliqué dans son témoignage que, aux États-Unis, certains transporteurs faisant du rabattage avaient changé de compagnies «réceptrices», ce qui avaient mis ces dernières en situation difficile. En achetant des actions plutôt qu'en ne se fiant qu'à un simple accord commercial, Air Canada pouvait ainsi exercer un certain contrôle sur la compagnie chargée du rabattage.

## **Austin Airways et Air Ontario Limited : Avant la fusion**

Au moment de leur fusion, Air Ontario Limited et Austin Airways avaient chacune un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 35 millions de dollars. Il s'agissait toutefois là du seul point commun ou presque entre les deux compagnies. Leurs flottes, leurs milieux d'exploitation, leurs groupes d'employés et leurs styles de gestion sont comparés dans les paragraphes qui suivent.

Austin Airways possédait une trentaine d'avions de sept types différents. Beaucoup de ces appareils étaient le résultat des différentes acquisitions de compagnies aériennes décrites précédemment. Dans la flotte, on trouvait : le Cessna 402, bimoteur léger à sept places; le Beech King Air 200, bimoteur léger à neuf places environ; le Beech 99, bimoteur léger à 14 places; le de Havilland Twin Otter, bimoteur à 19 places; le Douglas DC-3, avion plus gros à deux moteurs à pistons utilisé principalement pour le transport de fret dans le nord; le Cessna Citation, petit avion à réaction à aile droite servant aux évacuations sanitaires; et le Hawker Siddeley HS-748, appareil à turbopropulseurs de 40 à 43 places.

Air Ontario Limited exploitait une flotte de 11 Convair 580, un avion à turbopropulseurs pouvant transporter 55 passagers. La compagnie n'avait utilisé que ce type d'avion depuis le remplacement de ses plus petits Convair 440 après le premier accord commercial passé avec Air Canada en 1975.

Austin Airways fournissait plusieurs sortes de services aériens commerciaux. Elle assurait des vols passagers réguliers en plus de vols passagers affrétés et de vols cargo. Elle offrait également un service

d'évacuation sanitaire grâce à l'avion à réaction Cessna Citation. Même si Austin effectuait quelques vols réguliers depuis Toronto, la compagnie desservait principalement le nord-est et le nord-ouest ontarien.

Air Ontario Limited fournissait presque exclusivement des services aériens réguliers dans le sud de l'Ontario. Grâce à ses Convair 580, la compagnie desservait des villes comme Sarnia, Windsor, London, Ottawa, Montréal et Cleveland.

Les exigences auxquelles étaient confrontés les pilotes et les équipages volant dans le nord canadien étaient et sont encore notablement différentes de celles auxquelles doivent faire face les pilotes volant dans l'espace aérien du sud presque entièrement contrôlé. Ces différences ont paru dans l'expérience des pilotes d'Austin Airways et d'Air Ontario Limited.

Le milieu de travail d'Austin Airways était en général plus dur que celui d'Air Ontario Limited. La plupart des endroits desservis par Austin Airways avaient des installations aéroportuaires qui pouvaient paraître tangentes selon les normes du sud. Des pistes en gravier durant l'été et l'automne pouvaient se retrouver couvertes de boue au printemps et couvertes de neige en hiver. Les aides à la navigation et les rapports météorologiques sont généralement moins fiables dans le nord que dans le sud. Au moment de sa fusion avec Air Ontario Limited, Austin Airways était encore à de nombreux égards une compagnie de brousse. À l'opposé, Air Ontario Limited desservait les centres urbains plus actifs du sud et pouvait compter sur de longues pistes en dur, un espace aérien contrôlé et de meilleures aides à la navigation.

On a présenté à M. Martin Brayman, surintendant régional des inspecteurs de transporteurs aériens (gros avions) de la Région de l'Ontario de Transports Canada et maintenant à la retraite, les statistiques d'accidents de plusieurs exploitants, y compris Austin Airways, travaillant dans le nord et en régions éloignées. En commentant les taux d'accident de ces transporteurs, il a précisé qu'il y a «une relation directe entre le nombre des accidents ou des incidents subis par un transporteur et les conditions dans lesquelles ce transporteur travaille» (Transcription, vol. 131, p. 63). Il a souligné que dans le nord du Canada, dans les régions montagneuses comme celles de la Colombie-Britannique, dans le nord du Québec et dans l'Arctique, il faut prendre en compte un certain nombre de facteurs se rapportant à l'exploitation.

M. Brayman a dit ce qu'il pensait du facteur de risque associé aux opérations nordiques effectuées dans un environnement hostile :

- R. ... il ne fait aucun doute que, dans les régions éloignées où la population exige un niveau relativement élevé de services aériens, et au Canada, les autochtones le font sûrement, les transporteurs aériens sont souvent contraints de satisfaire à ces exigences.

Vous travaillez dans des régions où les conditions météorologiques sont difficiles, où les pistes sont mauvaises avec peu de balisage de piste ou d'aides à l'approche, et avec de faibles radiophares souvent recouverts de glace. Vous êtes donc – vous êtes dans un environnement hostile.

Et si vous allez encore plus loin jusqu'aux opérations qui se font, par exemple, à partir de la mer gelée, de nombreux exploitants du nord décollent à partir de lacs gelés ou à partir de la mer gelée et s'y posent, ils atterrissent sur des criques gelées qui recouvrent une mer de glace. Il ne fait aucun doute qu'il y a un facteur de risque.

(Transcription, vol. 131, p. 63-64)

Il s'est attardé sur les conditions difficiles qui sont le lot habituel des pilotes qui travaillent dans le nord :

- R. Vous vous trouvez dans une région qui n'offre que peu d'aides au pilote. Vous devez composer avec de simples pistes rudimentaires et vous devez affronter de fortes chutes de neige, d'imposantes congères, de la neige folle et le voile blanc.

C'est un milieu dans lequel il est très difficile de réussir à voler. Des températures extrêmement froides, un givrage fort durant les périodes de transition, au printemps et en automne. Oui, c'est un milieu dans lequel il est très, très difficile de voler.

(Transcription, vol. 131, p. 65)

En plus de l'environnement qui rend les vols difficiles, les exploitants nordiques sont confrontés régulièrement à des problèmes de personnel que M. Brayman, une personne provenant de cet environnement, a résumé succinctement :

- R. La structure de base d'Austin, de Bradley, de toute compagnie du nord, est généralement constante. Elles possèdent un noyau dur de personnes qui restent longtemps dans la compagnie, et ces gens sont très qualifiés, notamment dans les postes de direction.

Dans les compagnies, il y a toujours un roulement rapide des employés subalternes. Dans le monde des pilotes, la progression normale se fait vers le haut. Et nous n'avons pas un système comparable à celui de la Ligue nationale de hockey, où ils payent les ligues mineures lorsqu'ils viennent y puiser des joueurs.

Dans le monde de l'aviation, il est très fréquent de voir une migration complète de la plus petite à la plus grande compagnie dans un très court laps de temps. Les pilotes ne restent pas en place et passent à des machines plus grosses et plus performantes.

---

C'est pourquoi les transporteurs du nord ont véritablement du mal à garder leurs équipages de conduite.

(Transcription, vol. 131, p. 66)

Austin Airways employait quelque 600 personnes et, au moment de la fusion, il n'y avait aucun syndicat en activité. Dans le milieu non syndiqué des vols dans le nord d'Austin Airways, les responsabilités des employés n'étaient pas véritablement structurées. Si une escale ne disposait pas de certaines installations aéroportuaires, les équipages de conduite faisaient ce qu'il fallait pour terminer eux-mêmes la mission. Par exemple, il n'était pas rare de voir des pilotes aider au chargement ou au ravitaillement en carburant des avions dans de lointaines bases nordiques. C'était cela le pilotage de brousse, et il existe encore de nos jours dans le nord canadien.

À l'opposé, Air Ontario Limited employait quelque 250 personnes qui étaient largement syndiquées. Les pilotes d'Air Ontario Limited étaient représentés par l'Association canadienne des pilotes de lignes aériennes (ACPLA), les agents de bord par l'Association du personnel navigant des lignes aériennes canadiennes (APENAC) et, un peu plus tard, par le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), les agents d'escale, les préposés au ravitaillement et les mécaniciens par les Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA). Dans ce milieu syndiqué, les tâches de chaque employé étaient bien définies. Les pilotes faisaient voler les avions, les préposés chargeaient les avions et s'occupaient de leur mise en oeuvre, et les TEA étaient responsables des réparations et de la maintenance des appareils.

M. Syme a expliqué que la gestion des deux compagnies reflétait les différences des milieux de travail. Il a précisé que la compagnie non syndiquée Austin Airways était moins bien structurée qu'Air Ontario Limited. Il a fait remarquer que les gestionnaires d'Austin avaient plus de relations avec leurs employés que ceux d'Air Ontario Limited. Dans le milieu syndiqué d'Air Ontario Limited, les conventions collectives des différents groupes d'employés définissaient le cadre des relations entre travailleurs et gestionnaires.

## **La fusion et la naissance d'Air Ontario Inc.**

### **Le changement de propriétaire : janvier 1987**

En janvier 1987, avant l'accroissement de la prise de participation d'Air Canada, Austin Airways appartenait exclusivement à la famille Deluce tandis que 51 p. 100 des actions d'Air Ontario Limited appartenait à

la société en portefeuille Deluce-Plaxton (Delplax Holdings), Air Canada et Pacific Western Airlines possédant chacune 24,5 p. 100 des actions. À la suite d'une série de transactions effectuées à la fin de 1986 et au début de 1987, les actions d'Austin Airways et d'Air Ontario Limited ont été achetées par la société à numéro 152160 Canada Inc., qui appartenait à 75 p. 100 à Air Canada et à 25 p. 100 à la famille Deluce. Ces transactions se sont traduites par le retrait total de M. James Plaxton et de Pacific Western Airlines de la compagnie Air Ontario Limited. Après ces transactions, la famille Deluce, par le biais de la société à numéro 152160 Canada Inc., possédait 25 p. 100 d'Austin et 25 p. 100 d'Air Ontario Limited.

M. William Deluce, dans son explication quant à la vente à Air Canada d'une partie des actions que détenait sa famille dans la société en portefeuille, a fait valoir les tendances qui se manifestaient aux États-Unis dans les opérations de «rabattage». M. Deluce a fait remarquer que le phénomène du «rabattage» allait prendre de plus en plus d'importance au Canada à mesure que la déréglementation allait se faire sentir. Il a admis que sa famille était la force dominante dans le milieu des transporteurs aériens régionaux en Ontario. Toutefois, pour tirer pleinement parti de leur situation, Austin et Air Ontario Limited avaient besoin d'un important apport de capitaux pour leur permettre d'accroître et d'améliorer leurs services. C'est pour ces raisons, selon M. Deluce, que sa famille a été prête à céder une partie des actions de ses compagnies en échange des capitaux nécessaires.

Pour les deux compagnies aériennes nationales canadiennes, les avoirs de la famille Deluce étaient très intéressants. La position dominante des Deluce dans le milieu du transport aérien régional en Ontario servirait inévitablement à «rabattre» des passagers vers l'une ou l'autre des deux grandes compagnies. Autre avantage supplémentaire, la famille Deluce avait acheté 50 avions de Havilland Dash-8 et des pièces de rechange à des conditions très intéressantes.

À la fin de 1986, la famille Deluce avait reçu des offres tant d'Air Canada que des Lignes aériennes Canadien Pacifique, et elle a fini par conclure un accord avec Air Canada. Après le changement de propriétaire d'Austin et d'Air Ontario Limited, Air Canada a maintenu M. William Deluce au poste de président et directeur général de la compagnie aérienne régionale qu'elle venait d'acheter. Le conseil d'administration de chaque compagnie se composait de membres nommés par les deux propriétaires, savoir Air Canada et la famille Deluce, en proportion des intérêts détenus par chacun. Mis à part un conseil d'administration et un directeur général communs, Austin et Air Ontario Limited ont continué à fonctionner comme des entités distinctes dans les premiers mois de 1987. Austin Airways s'est mise à «rabattre» des passagers vers Air Canada, conformément aux termes de l'accord

commercial en date du 7 janvier 1987, et Air Ontario Limited a continué à «rabattre» des passagers vers Air Canada, comme elle le faisait depuis l'accord de 1977 passé par Great Lakes.

## **La fusion entre Austin Airways et Air Ontario Limited**

Bien que, au début, les propriétaires d'Austin et d'Air Ontario Limited aient eu l'intention de conserver les deux compagnies de façon distincte, des discussions portant sur leur avenir ont eu lieu tout au long des premiers mois de 1987. Des questions d'économie et de main-d'oeuvre ont été identifiées comme étant les principaux facteurs favorables à la fusion. Du point de vue économique, M. Syme a décrit les avantages à tirer des «synergies» qui pourraient résulter de la fusion des deux compagnies et de la rationalisation des services les moins productifs (Transcription, vol. 97, p. 47-48).

Quant aux questions de main-d'oeuvre, les hauts responsables d'Austin et d'Air Ontario Limited étaient d'avis que l'exploitation séparée de deux compagnies appartenant à un même propriétaire ne serait peut-être pas viable, tant d'un point de vue économique qu'opérationnel. Après le changement de propriétaire, l'ACPLA a présenté une demande d'accréditation auprès du Conseil canadien des relations du travail afin de devenir l'agent négociateur du groupe des pilotes d'Austin Airways. Dans son témoignage, M. Syme a déclaré qu'il se pouvait que le Conseil canadien des relations du travail impose les conditions de travail d'Air Ontario Limited au groupe d'employés moins bien structuré et non syndiqué d'Austin Airways. Ce manque de structure était considéré comme un élément essentiel aux vols de brousse effectués par Austin dans le nord. L'application des conventions collectives d'Air Ontario Limited au groupe d'employés d'Austin – ce qui était une possibilité réelle selon M. Syme – aurait mis en danger la viabilité économique des routes lointaines d'Austin. Plutôt que d'attendre l'imposition de telles conditions aux employés d'Austin, le conseil d'administration conjoint à Austin et à Air Ontario Limited a décidé de réunir les deux compagnies dans un seul groupe d'employés intégré et de poursuivre la planification opérationnelle en conséquence.

Lors de la réunion du conseil d'administration commun à Austin et à Air Ontario Limited tenue le 29 avril 1987, la question de la fusion des deux compagnies a été abordée. L'extrait du procès-verbal qui suit donne une idée des discussions qui ont eu lieu à ce niveau :

M. Deluce a souligné que, bien qu'il ait été prévu au début d'exploiter séparément les deux compagnies jusqu'à ce que toutes les questions de relations de travail soient résolues, il était maintenant

devenu évident que, du point de vue des relations de travail, il y avait un certain nombre d'avantages à fusionner les deux compagnies. En plus de cela, la fusion immédiate présentait de nombreux avantages au niveau des relations avec les employés, de l'exploitation et des finances.

...

William S. Deluce s'est étendu sur l'état actuel des relations de travail dans les deux compagnies. M. Deluce a notamment signalé au conseil d'administration que, depuis le 11 mars 1987, l'ACPLA avait le droit de déclencher une grève à Air Ontario Limited même si, à l'heure actuelle, rien ne laissait présager le déclenchement d'une telle grève. Chez Air Ontario, la convention collective du SCFP arrive à expiration en septembre 1987, et celle des TCA en septembre 1988. M. Deluce a également précisé durant cette réunion que les procédures d'accréditation concernant les pilotes d'Austin Airways suivaient leur cours devant le Conseil canadien des relations du travail.

(Pièce 934, doc. 1, p. 2-3)

C'est à l'occasion de cette réunion du conseil d'administration commun qu'il y a eu accord de principe quant à la fusion des deux compagnies. La fusion a été mise en vigueur le 19 juin 1987, date à laquelle Air Ontario Inc. a commencé ses opérations.

M. Brayman, qui occupait le poste de surintendant régional des transporteurs aériens (gros avions) à Transports Canada au moment de la fusion entre Austin Airways et Air Ontario Limited, a commenté la réaction du réglementateur à la fusion et les mesures prises pour que la nouvelle compagnie se conforme à l'homologation de l'autorité de réglementation. Il a indiqué que les sources de préoccupations comprenaient «le passage en douceur compte tenu des hostilités associées aux listes d'ancienneté, les mouvements de personnel» et «l'intégration des programmes de formation, de façon à être sûr que, en cas de besoin de formation commune, celle-ci suivra le processus réglementaire normal et que les dossiers seront tenus à jour» (Transcription, vol. 131, p. 67).

M. Brayman a témoigné que «il ne faisait aucun doute que le groupe des superviseurs d'Austin avait remplacé le groupe des superviseurs d'Air Ontario [Limited]» (p. 68). Il a ajouté qu'Air Ontario assurait essentiellement des vols navette qui, depuis plusieurs années, se faisaient à partir des pistes en dur des principaux aéroports et à bord d'un seul type d'appareil, le Convair 580. Il a décrit Air Ontario comme «une compagnie simple et bien organisée» alors qu'Austin Airways lui semblait comme «une compagnie tentaculaire qui oeuvrait dans plusieurs domaines», y compris les vols d'affrètement à horaires variables (p. 68).

M. Brayman a déclaré que Transports Canada se demandait bien comment les deux groupes de direction allaient fusionner et qu'«il s'agissait d'une période ingrate» pendant laquelle les anciens employés d'Air Ontario se faisaient remplacer par les nouveaux venus d'Austin Airways. Même s'il a affirmé que la période de la fusion «ne s'était pas passée aussi mal que ce qui avait été prévu», il a ajouté que Transports Canada se demandait si le passage du contrôle d'exploitation d'un groupe à un autre allait se faire en douceur :

- R. En fait, à partir de la direction et en allant vers le bas, le groupe Austin, les directeurs du groupe White River, qui étaient les Deluce, sont venus occuper les postes de la haute direction, et ils ont amené avec eux les gens des opérations et de la navigabilité d'Austin qui ont pris les choses en main.

(Transcription, vol. 131, p.69)

M. Brayman a fait part des inquiétudes de Transports Canada à propos d'un transporteur qui travaillait dans les grands espaces du nord de l'Ontario, qui couvrait de grandes distances avec un grand nombre d'appareils et qui arrivait dans le sud de l'Ontario pour «travailler dans le beau petit milieu des vols navette» :

- R. Oui, nous étions un peu inquiets. Austin exploitait des 748 sur des routes régulières, et nous savions donc qu'ils avaient l'infrastructure pour prendre le contrôle des opérations. mais il y avait d'autres facteurs.

Par exemple, simultanément à la mise en service du Dash 8, le Convair 580 – qui était l'épine dorsale de la flotte d'Air Ontario – était retiré du service.

Oui, nous devons dire que nous avons quelques inquiétudes.

- Q. Et quelles étaient ces inquiétudes?

- R. Nous nous demandions si le passage du contrôle d'exploitation d'un groupe à l'autre allait se faire en douceur.

(Transcription, vol. 131, p. 70)

M. Brayman a parlé du suivi des vols comme étant l'un des principaux points d'inquiétude de Transports Canada quant au contrôle d'exploitation de la nouvelle compagnie issue de la fusion. Comme les événements l'ont montré par la suite, il est apparu que le système de régulation et de surveillance des vols d'Air Ontario était véritablement un bon sujet d'inquiétude. Cette question est abordée plus loin dans le présent rapport, au chapitre 23 qui porte sur le contrôle d'exploitation.

## Air Ontario Inc.

Air Ontario Inc. (Air Ontario) était la propriété exclusive de la société à numéro 152160 Canada Inc. qui, elle, appartenait à la famille Deluce et à Air Canada (voir la figure 13.2)<sup>6</sup>.

Immédiatement après la fusion, Air Ontario Inc. a exploité l'ensemble des liaisons d'Austin et d'Air Ontario Limited qui allaient au nord jusqu'à Fort Severn et Grande Baleine sur la baie d'Hudson, à l'ouest jusqu'à Winnipeg, à l'est jusqu'à Montréal, et celles qui desservaient des grandes villes du sud ontarien telles que London et Toronto ainsi que trois agglomérations des États-Unis, savoir Minneapolis, Cleveland et Hartford (voir la figure 13.3). Dans la période qui a suivi la fusion, Air Ontario Inc. a employé quelque 800 personnes – les anciens employés d'Austin qui n'étaient pas encore syndiqués et les anciens employés d'Air Ontario Limited qui étaient en grande partie syndiqués. La compagnie a exploité une flotte d'une quarantaine d'avions de huit types différents.

Après la fusion, l'exploitation commune complète des deux compagnies s'est poursuivie durant quelques mois. La direction et la base principale des opérations dans le sud d'Air Ontario se trouvaient à London. Les opérations dans le nord étaient dirigées depuis Timmins par M. Bruce Deluce, vice-président de la compagnie aux ventes de services d'affrètement et aux opérations dans le nord. Au moment du regroupement des services administratifs de la nouvelle compagnie à London, 25 à 30 personnes appartenant au groupe d'employés d'Austin devaient perdre immédiatement leur emploi.

Lors de la fusion opérationnelle des deux compagnies, les groupes d'employés combinés d'Air Ontario Limited et d'Austin ont pris diverses mesures pour en arriver à une représentation collective commune par les différents syndicats. Les deux groupes de pilotes ont fusionné au sein de l'ACPLA, et une liste commune d'ancienneté a été établie. Une fois les listes de pilotes fusionnées, l'ACPLA s'est mise à négocier la première convention collective du groupe combiné des pilotes. Les négociations, qui avaient débuté en automne 1987, ont été rompues au printemps 1988, ce qui a provoqué une grève des pilotes entre mars et mai 1988. Le règlement final de ce conflit de travail a abouti à une convention

---

<sup>6</sup> En plus de 75 p. 100 des actions ordinaires avec droit de vote, Air Canada avait acheté un nombre important d'actions privilégiées sans droit de vote. Même si elles représentaient une prise de participation importante, ces actions privilégiées constituaient une sorte d'emprunt puisqu'elles devaient être rachetées par Air Ontario selon un calendrier précis. Ainsi, grâce à ses actions ordinaires et privilégiées, Air Canada a possédé en permanence après la fusion une participation supérieure à 90 p. 100 dans Air Ontario.

collective qui prévoyait les mêmes conditions de travail pour tous les pilotes d'Air Ontario.

À la suite des modifications aux conditions de travail, la viabilité continue des routes du nord a été mise en question. M. William Rowe, représentant d'Air Canada au conseil d'administration d'Air Ontario, a expliqué les effets de la syndicalisation des pilotes du nord et de l'application à l'ensemble des opérations des conditions de travail du sud :

- R. Les deux entités n'étaient pas compatibles ... en tant qu'entités distinctes placées sous une même direction. Il était évident qu'elles devaient fusionner, ce qu'elles ont fait.

Au moment de la fusion, les syndicats d'Air Ontario ont présenté une requête, et l'ACPLA en particulier, le syndicat des pilotes, a réussi à obtenir l'autorisation de s'occuper des pilotes d'Austin.

Avant la fusion, les règles de travail d'Austin étaient essentiellement celles d'une compagnie de services d'affrètement et de brousse, ce qui veut dire qu'une multitude de tâches étaient effectuées par diverses personnes, y compris les équipages de conduite, qui pouvaient fréquemment et dans le cadre de leurs fonctions ordinaires, être appelés à charger un avion, etc., et à accomplir divers travaux qui ne se limitaient pas au pilotage.

Au moment de la syndicalisation, un certain nombre de tâches ont été tracées, ce qui a marqué le fin des multiples fonctions exercées précédemment par les pilotes. Ils avaient refusé de continuer dans cette voie.

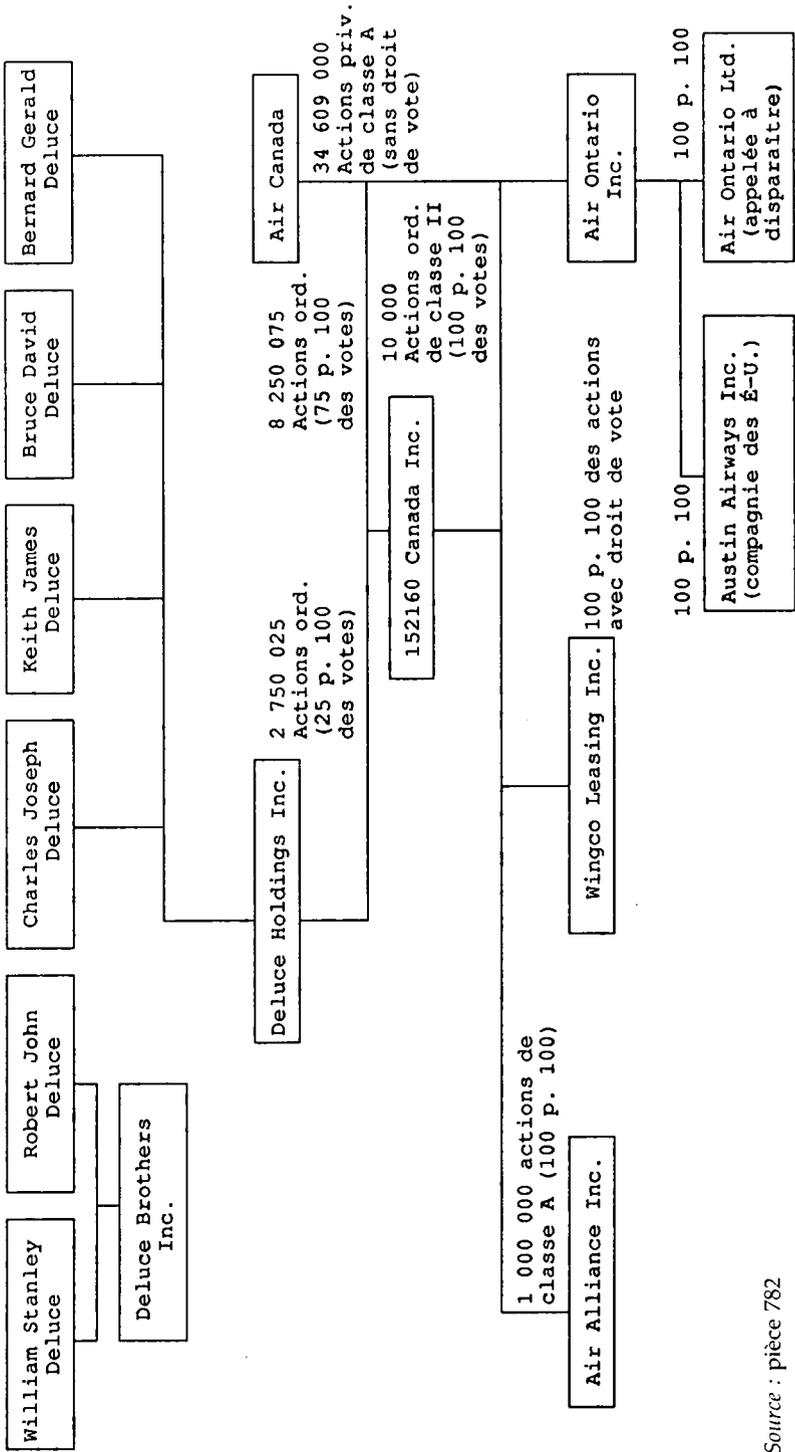
Toujours à cette époque, Austin a dû faire face, sur plusieurs de ses liaisons, à une concurrence plus forte venant d'autres exploitants non syndiqués de beaucoup plus petite taille, et il est devenu évident que ces plus petits exploitants allaient attaquer la position économique dont avait joui Austin dans un domaine où, dans plusieurs cas, la compagnie était véritablement la seule en lice et était capable d'offrir le service à de très bonnes fréquences, mais encore à des coûts raisonnables, mais où les coûts totaux inhérents à la structure allaient se détériorer à cause de la syndicalisation et de la fusion – ou des résultats de la fusion, et allaient être attaqués, du point de vue de la concurrence, par des exploitants beaucoup moins chers et par de plus petites entités.

Nous avons alors décidé que le mieux serait de nous départir le plus possible des liaisons d'Austin, pendant qu'elles ... valaient encore quelque chose et qu'il y avait encore un acheteur intéressé.

Il y avait un acheteur intéressé, et des négociations ont eu lieu; finalement, nous avons accepté de transférer ces opérations au nouveau, aux nouveaux propriétaires.

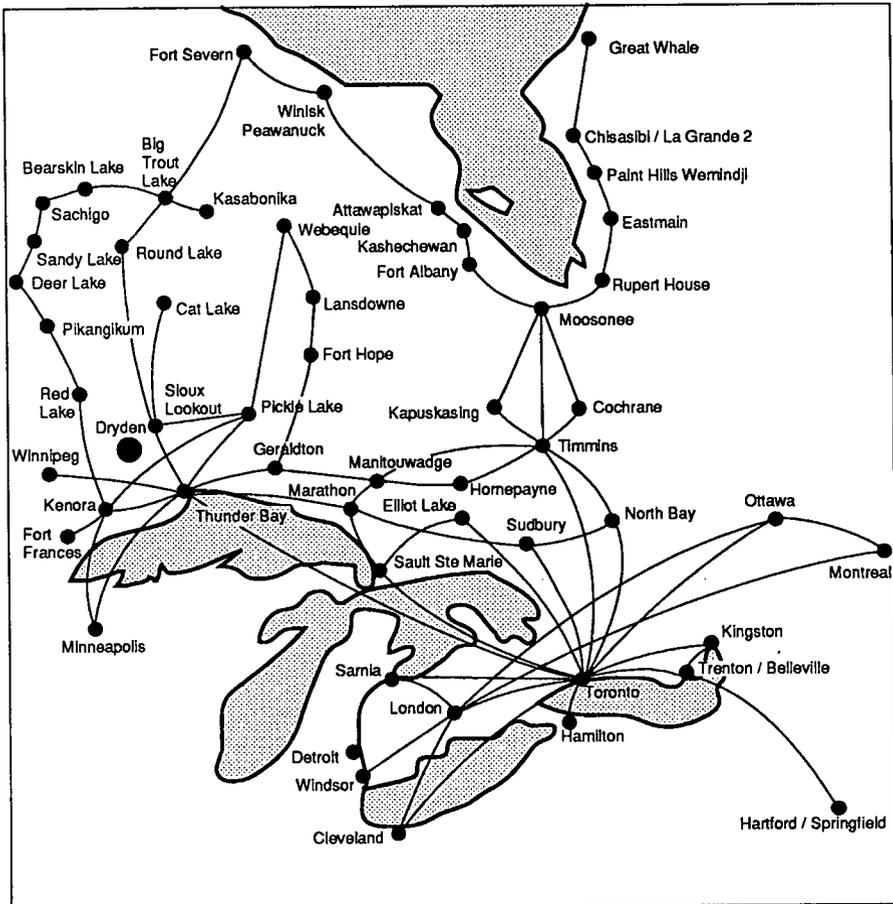
(Transcription, vol. 121, p. 148-49)

Figure 13-2 Répartition du capital-actions d'Air Ontario Inc. au 10 mars 1989



Source : pièce 782

Figure 13-3 Réseau d'Air Ontario Inc. en juin 1987



Source : pièce 778

La décision de vendre les actifs nordiques d'Air Ontario a été envisagée pour la première fois en juin 1988, et le plan de désinvestissement a été élaboré en juillet et août. Les ventes des actifs nordiques ont été conclues durant le dernier trimestre de 1988 et au début 1989.

Air Ontario Inc. a conservé ses vols réguliers vers Winnipeg, Dryden, Kenora, Fort Frances, Thunder Bay, Sault-Sainte-Marie, Elliot Lake, Sudbury, Kapuskasing, Timmins, North Bay, Ottawa, Montréal et ses destinations du sud. Toutes les liaisons d'Air Ontario au nord des endroits énumérés ci-dessus ont été supprimées.

Les principaux acheteurs des biens durables et des liaisons du nord de l'ancienne compagnie Austin Airways étaient Air Creebec et Bearskin Airlines. Bien que la famille Deluce et Air Ontario n'aient conservé aucune action de ces compagnies, elles ont maintenu des relations commerciales avec elles. Les liaisons du nord sont restées intégrées au réseau d'Air Ontario par le biais d'accords commerciaux avec ces transporteurs. Les passagers arrivant du nord étaient rabattus par Air Creebec et Bearskin Airlines vers les lignes d'Air Ontario, laquelle les rabattait à son tour vers le réseau national et international d'Air Canada.

Vers la fin de 1988, Air Ontario employait de 550 à 600 personnes, soit une diminution de 200 à 250 employés (ou de 25 à 30 p. 100) par rapport à l'époque qui avait immédiatement suivi la fusion. Quelques-uns des employés licenciés d'Austin avaient pu retrouver un travail chez Air Creebec et Bearskin Airlines qui venaient de prendre de l'expansion.

Comme cela se produit toujours au moment de la rationalisation en profondeur des services d'une entreprise, les employés étaient inquiets quant à leur avenir chez Air Ontario. Au moins un gestionnaire a établi un lien entre, d'une part, le mauvais moral des employés et, d'autre part, le faible rendement au travail et une dégradation potentielle de la sécurité des vols. Lorsqu'une entreprise est soumise à de grands changements ou à une désorganisation, c'est bien sûr à la direction qu'il incombe de ne pas perdre de vue les impératifs opérationnels; dans le cas d'une compagnie aérienne, la sécurité des vols est cet impératif opérationnel.

Il ne fait aucun doute que la direction d'Air Ontario a vu ses ressources mises à rude épreuve durant le fusion opérationnelle des deux transporteurs régionaux. Le désinvestissement dans les opérations du nord, la diminution de près d'un tiers du nombre des employés, le regroupement des services à London, en Ontario, la fusion de deux groupes différents de pilotes et d'agents de bord, une longue grève des pilotes, le maintien de relations avec le nouvel actionnaire majoritaire, savoir Air Canada, la rationalisation de la flotte d'aéronefs et la mise en service d'un nouveau type d'avion, voilà des éléments qui sont tous des défis importants que la direction d'Air Ontario a dû relever dans les 18 mois qui ont suivi la fusion. Il convient maintenant de se demander si la direction d'Air Ontario a été en mesure de respecter les impératifs de la sécurité des vols pendant cette période de turbulence.

---

# 14 L'ORGANISATION DE LA DIRECTION

---

Après la fusion d'Air Ontario Limited et d'Austin Airways, les dirigeants d'Air Ontario Inc. ont dû relever le défi que représentait l'intégration des deux compagnies quelque peu différentes. Chose tout à fait normale, la direction d'Air Ontario a subi de nombreux changements tout au long de ce processus d'intégration. Pour compliquer la tâche des dirigeants, il y eut une grève des pilotes entre le 11 mars et le 1<sup>er</sup> mai 1988. C'est dans ce milieu soumis à des changements de dirigeants, d'intégration et de rationalisation des compagnies et de préoccupations de la direction quant aux relations de travail qu'Air Ontario a entrepris l'exploitation de son premier avion de transport à réaction.

Dans l'examen du programme F-28 qui suit, il est évident que les lacunes opérationnelles qui ont eu un lien avec l'écrasement du vol 1363 étaient attribuables, du moins en partie, à un manque d'attention de la direction. Pour bien comprendre les circonstances qui ont causé cet accident, il est nécessaire d'examiner les faiblesses opérationnelles de la composante direction du transporteur aérien du système du transport aérien.

La présente section dépeint la direction opérationnelle d'Air Ontario pendant la période pertinente allant de juin 1987 à janvier 1990<sup>1</sup>. On y trouvera une discussion sur des changements importants à la direction opérationnelle et des événements qui ont retenu l'attention de la direction pendant cette période (voir la figure 14-4).

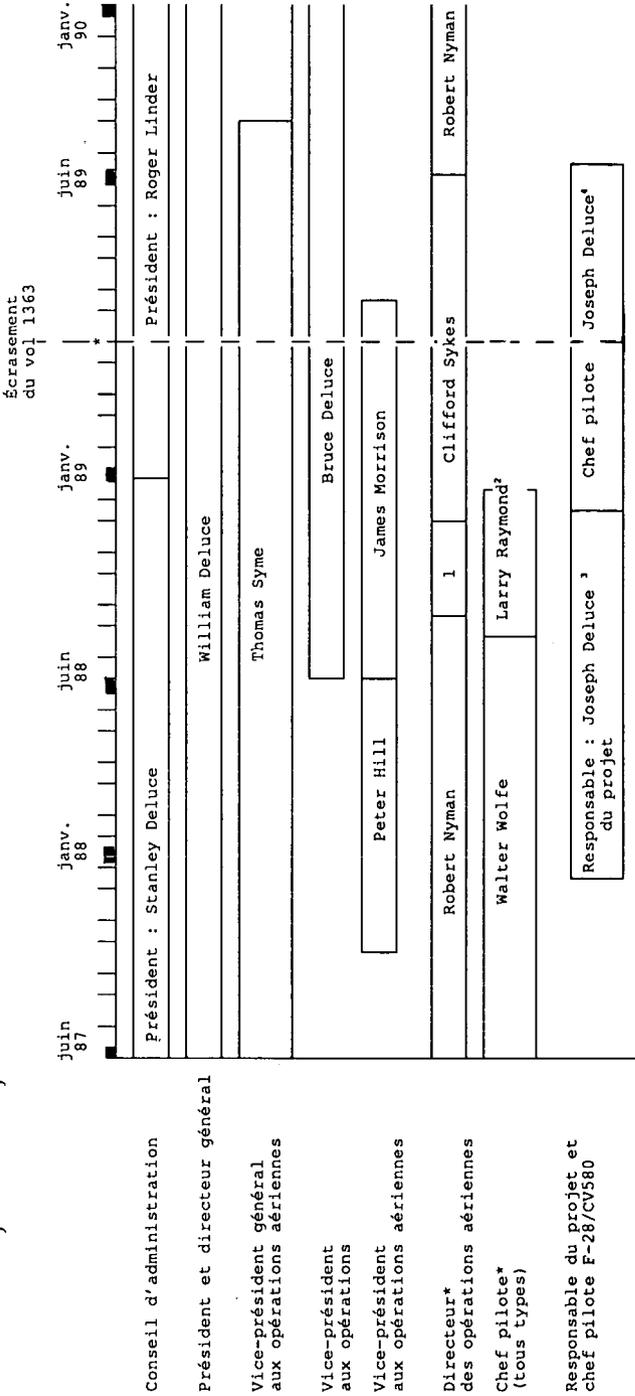
## Structure de la direction

La structure de la direction d'Air Ontario n'a rien d'inhabituel. En suivant de bas en haut la hiérarchie de la compagnie, on trouvait des superviseurs et des gestionnaires subalternes qui rendaient compte à des directeurs occupant des postes de cadres intermédiaires, lesquels rendaient compte à leur tour au président-directeur général en passant par un ou deux échelons de vice-présidents. Le président-directeur général rendait compte au conseil d'administration.

---

<sup>1</sup> La direction opérationnelle englobe la direction des opérations aériennes et celle de la maintenance.

Figure 14-1 Haute direction opérationnelle d'Air Ontario Inc. : Opérations aériennes  
juin 1987 - janvier 1990



\* La nomination du directeur des opérations aériennes et celle du chef pilote exigent l'approbation de Transports Canada.

- 1 James Morrison, directeur par intérim des opérations aériennes.
- 2 Chef pilote par intérim.
- 3 Les fonctions et les responsabilités du responsable de projet n'ont pas été officiellement définies. Comme certains points du plan de projet F-28 n'étaient pas terminés au moment de la nomination officielle du commandant Deluce au poste de chef pilote, il semble que les fonctions de responsable de projet ont chevauché celles du chef pilote de F-28.
- 4 Bien que les preuves montrent que le commandant Deluce a exercé les fonctions de chef pilote de F-28 dès juin 1988, il n'a été nommé officiellement à ce poste qu'en novembre 1988.

Le conseil d'administration se réunissait au moins quatre fois par an et était l'instance suprême quant aux grandes questions intéressant la direction et la gestion de la compagnie. Les décisions de première importance pour la compagnie, telles la sélection des pilotes d'Air Ontario faite au niveau du président ou du vice-président ou l'acquisition de nouveaux avions, devaient être entérinées par le conseil d'administration. Les 12 membres du conseil d'Air Ontario étaient nommés par les deux actionnaires de la compagnie en proportion de leur participation dans le capital, et c'est pourquoi 9 membres étaient nommés par Air Canada et 3 par la famille Deluce. M. Stanley Deluce a été président du conseil d'administration entre juin 1987 et février 1989, époque où il a été remplacé par M. Roger Linder, un représentant d'Air Canada.

Il y avait plusieurs comités au conseil d'administration; l'un des plus importants était le conseil exécutif, qui se réunissait tous les mois et était composé des membres suivants : MM. Stanley Deluce et William Deluce et les représentants d'Air Canada, savoir MM. William Rowe, John McMurtry et, plus tard, M. Roger Linder. Comme il se réunissait souvent, le comité exécutif était en mesure d'examiner les propositions et les décisions ayant très rapidement un impact au niveau de la gestion courante de la compagnie. Le projet F-28 d'Air Ontario faisait partie des propositions qui avaient été discutées en détail au comité exécutif et au conseil d'administration.

M. William Rowe était le «représentant de l'actionnaire» Air Canada au conseil d'administration et au comité exécutif d'Air Ontario. M. Rowe, qui était également premier vice-président aux compagnies aériennes associées, rendait compte directement au président-directeur général d'Air Canada en ce qui avait trait à Air Ontario. Bien que, dans son témoignage, M. Rowe ait déclaré que son rôle consistait principalement à défendre les intérêts financiers d'Air Canada dans Air Ontario, il a ajouté qu'il servait également de lien entre Air Canada et la direction d'Air Ontario et que, dans la mesure où Air Canada voulait influencer Air Ontario, il abordait des sujets qui intéressaient Air Canada lors des réunions du conseil d'Air Ontario.

En tant qu'actionnaire majoritaire d'Air Ontario, Air Canada contrôlait en fin de compte le conseil. Ainsi, les intérêts d'Air Canada se reflétaient ou auraient dû se refléter dans toutes les décisions prises par le conseil d'administration d'Air Ontario.

M. William Deluce, président et directeur général, rendait compte au conseil d'administration et était directement responsable de la gestion courante de la compagnie. M. Deluce avait 38 ans au moment de sa nomination à la présidence d'Air Ontario Inc. en juin 1987. Il était diplômé en génie chimique de l'Université de Toronto et possédait une licence de pilote. Comme il est facile de s'en rendre compte en consul-

tant l'historique de la compagnie, M. William Deluce a exécuté diverses fonctions dans les affaires familiales. Adolescent, il transportait les bagages et ravitaillait les avions en carburant; à l'âge de 19 ans, il gérait une base dans le nord; jeune homme, il construisait NorOntair «de zéro» et, finalement, à un âge relativement jeune, il devenait directeur général du troisième plus important transporteur aérien régional au Canada. En plus de faire partie du conseil d'administration et du comité exécutif d'Air Ontario, M. William Deluce a été membre du conseil d'administration de nombreuses autres sociétés y compris Canada 3000 Airlines et Canadian Tire Corporation. Il a également été directeur de l'Association du transport aérien du Canada (ATAC) entre 1985 et 1988 et son président en 1987-88.

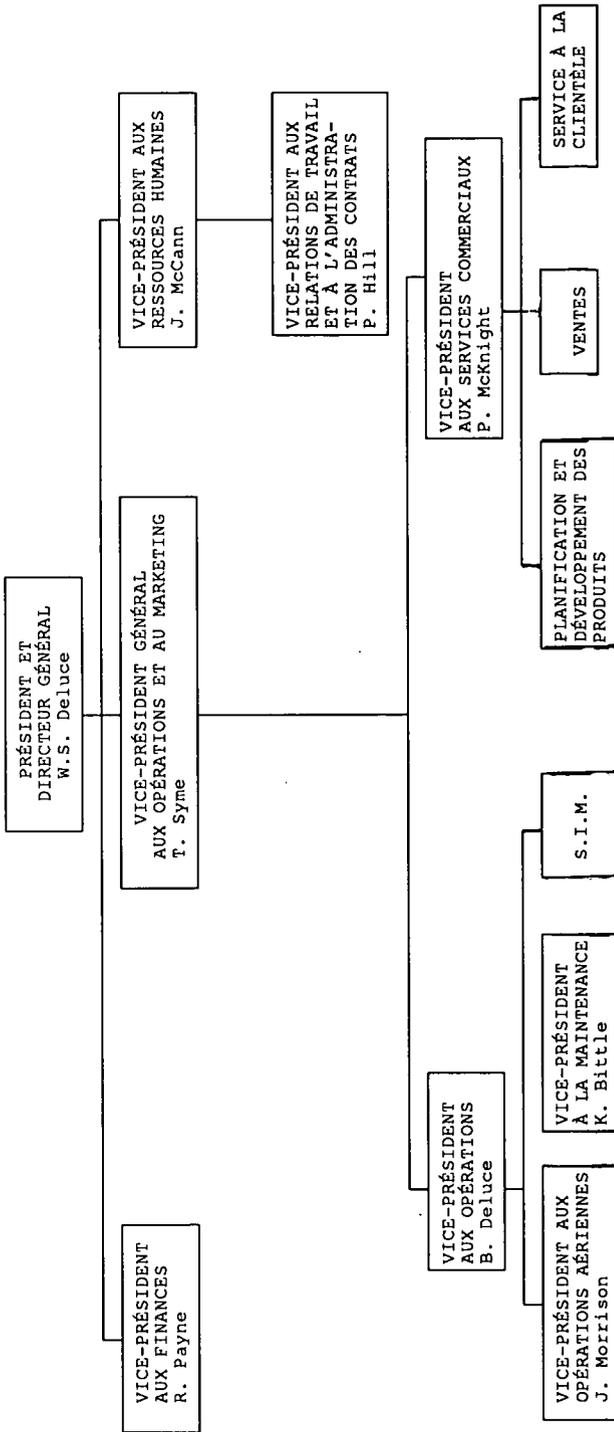
Comme directeur général, M. William Deluce participait directement à la sélection et au choix des cadres aux postes de vice-président et de directeur. Dans certains cas, il faisait lui-même des choix de gestion; dans d'autres, les changements dans la gestion étaient portés à son attention par M. Thomas Syme, son vice-président général.

Tout au long de la période pertinente, M. William Deluce ne s'est rendu au siège d'Air Ontario à London, en Ontario, que deux ou trois jours par semaine; toutefois, il entrait quotidiennement en relation téléphonique avec M. Syme, qui s'y trouvait. Quand il ne s'occupait pas directement de la gestion d'Air Ontario, M. Deluce s'occupait de ses autres affaires. Il se fiait sur M. Syme qui était le cadre supérieur responsable de la gestion courante d'Air Ontario Inc. Tant M. Syme que M. Deluce s'accordaient à dire que le rôle de M. Syme en était un de «chef de l'exploitation», bien qu'il n'ait officiellement reçu ce titre qu'après la récente réorganisation de 1991. M. Deluce a précisé les relations professionnelles qu'il entretenait avec son vice-président général :

- Q. Monsieur, est-ce que vous vous fiez beaucoup sur lui pour les questions courantes touchant la marche de la compagnie?
- R. Je me fiais sur Tom [Syme], et Tom avait réuni autour de lui une équipe de personnes compétentes.
- Q. Selon vous, jusqu'à quel point aviez-vous délégué vos tâches et vos responsabilités à Tom Syme?
- R. Eh bien, quand il s'agissait de questions opérationnelles courantes, Tom en avait la responsabilité. S'il s'agissait d'une question stratégique, alors on tombait dans les domaines auxquels je m'intéressais, auxquels je m'intéressais beaucoup. Si nous avions affaire à une question de politique, Tom me mettait au courant – me mettait généralement au courant, et nous trouvions une solution entre Tom et moi ou avec l'aide du groupe de notre directeur général adjoint.

(Transcription, vol. 151, p. 128)

Figure 14-2 Organisation de la haute direction d'Air Ontario Inc. au 10 mars 1989



Source : pièce 793

M. Syme avait principalement acquis son expérience dans les domaines de la finance et de la comptabilité. Il possédait un diplôme spécialisé en administration des affaires de l'University of Western Ontario Business School et il est comptable général licencié (CGA). Après l'obtention de son diplôme, il a travaillé dans les assurances et la comptabilité jusqu'en 1981, époque à laquelle il est entré chez Great Lakes Airlines comme chef comptable. En 1983, il a été nommé administrateur des finances de la compagnie (qui était devenue Air Ontario Limited), ses responsabilités portant sur les finances et la comptabilité, sur les systèmes d'information, sur le personnel et sur les services de la paye. À la fin de 1985, M. Syme a été nommé adjoint au président, M. James Plaxton, ajoutant ainsi à ses responsabilités celles des prévisions stratégiques, savoir la planification opérationnelle, commerciale et de la flotte (y compris l'acquisition et le retrait des avions).

Moins d'un an plus tard, M. Syme a été nommé directeur des opérations d'Air Ontario Limited. Dans ses nouvelles fonctions – ses premières dans le domaine des opérations aériennes – M. Syme était le véritable responsable des opérations aériennes et de la maintenance d'Air Ontario Limited; de plus, il est resté directeur de la planification stratégique et coordonnateur de la planification générale de la compagnie. Au début de 1987, M. Syme est devenu vice-président aux opérations d'Air Ontario Limited et, en juin 1987, il a été nommé vice-président général aux opérations d'Air Ontario Inc., la nouvelle compagnie issue de la fusion.

Durant la période pertinente allant de juin 1987 au 10 mars 1989, M. Syme avait sous ses ordres le vice-président aux opérations, le vice-président à la maintenance et à l'ingénierie, le vice-président aux opérations aériennes et le vice-président au marketing. M. Syme avait son mot à dire au moment de la nomination de tous les cadres dans les services des opérations aériennes et de la maintenance.

M. Syme ne possède ni licence de pilote ni licence de technicien d'entretien d'aéronefs. Dans son témoignage, il a déclaré que, compte tenu de son manque de formation technique, il s'en remettait aux cadres supérieurs de ses services techniques pour ce qui touchait le domaine opérationnel<sup>2</sup>.

En juin 1988, M. Bruce Deluce a été nommé vice-président aux opérations et placé sous les ordres de M. Syme. Après cette modification à l'organigramme, M. Syme s'est retrouvé pour la première fois éloigné d'un cran du pouvoir hiérarchique direct sur les services des opérations aériennes. Six mois plus tard, soit en décembre 1988, M. Syme a vu son pouvoir hiérarchique direct sur les services de la maintenance inter-

---

<sup>2</sup> La question de la compétence technique et opérationnelle des hauts dirigeants de la compagnie aérienne est abordée au chapitre 25, Performance de la direction.

rompu par l'augmentation des responsabilités de Bruce Deluce. L'organigramme de la haute direction d'Air Ontario en vigueur le 10 mars 1989 est présenté à la figure 14-2.

M. Syme a occupé les fonctions de chef des opérations jusqu'au milieu de 1989, époque à laquelle M. Bruce Deluce, vice-président aux opérations, a été placé sous les ordres directs de son frère, William Deluce. Les responsabilités de M. Syme ont alors été confinées aux services commerciaux. Avec ce changement, M. Bruce Deluce est devenu responsable de tout le côté opérationnel d'Air Ontario, M. Syme ne s'intéressant plus qu'aux questions commerciales.

## **La direction opérationnelle : opérations aériennes et maintenance**

### **Les exigences réglementaires**

Avant d'obtenir un certificat d'exploitation, un transporteur aérien qui exploite de gros avions doit avoir des services chargés des opérations aériennes et de la maintenance qui répondent aux exigences de l'Ordonnance sur la navigation aérienne (ONA), Série VII, numéro 2, laquelle énonce ceci :

- 5.(1) Le postulant à un certificat d'exploitation doit établir qu'il a le personnel de gestion qualifié nécessaire à l'exploitation du service aérien commercial projeté et que ce personnel est employé à plein temps aux postes ci-après ou à des postes équivalents :
  - a) administrateur délégué;
  - b) directeur des opérations de vol (ou directeur des opérations);
  - c) directeur de l'entretien et de la technique (ou directeur de l'entretien);
  - d) chef pilote; et
  - e) inspecteur en chef.
  
- (2) Au cas où, étant donné la nature du service aérien commercial, des postes autres que ceux mentionnés au paragraphe (1) seraient, de l'avis du Directeur, plus appropriés, le Directeur peut
  - a) approuver des postes différents ou un nombre différent de postes, et
  - b) autoriser le cumul de plusieurs postes par une même personne.

- 6.(1) Aucune personne ne pourra remplir les fonctions de directeur des opérations de vol (ou directeur des opérations) ou de directeur de l'entretien et de la technique (ou directeur de l'entretien), si ses qualités, ses antécédents et son expérience n'ont pas été estimés satisfaisants par le Directeur.
- (2) Aucune personne ne pourra exercer les fonctions de chef pilote ou d'inspecteur en chef à moins de répondre aux exigences exposées dans l'Annexe «A».

Les candidats aux postes de chef pilote et d'inspecteur en chef doivent satisfaire aux critères suivants qui se trouvent à l'Annexe «A» de l'ONA, Série VII, numéro 2 :

1. Tout chef pilote doit
  - a) être titulaire d'une licence valable de pilote de ligne ou d'une licence de pilote professionnel de 1<sup>re</sup> classe avec une qualification de vol aux instruments (classe I) comportant tous les privilèges;
  - b) avoir au moins trois ans d'expérience en qualité de pilote commandant de bord d'un gros avion au service d'un transporteur aérien;
  - c) connaître la teneur du certificat d'exploitation, des spécifications d'exploitation ainsi que du manuel d'exploitation du transporteur aérien; et
  - d) connaître les dispositions du *Règlement de l'Air* nécessaires à l'exercice de ses fonctions.
2. Tout inspecteur en chef doit
  - a) être titulaire d'une licence valable de mécanicien d'entretien de la catégorie «A» depuis au moins trois ans;
  - b) avoir au moins trois ans d'expérience à bord de gros avions au service d'un transporteur aérien ou d'une organisation d'entretien approuvée, dont un an en qualité d'inspecteur de l'entretien;
  - c) connaître les parties appropriées du certificat d'exploitation, des détails concernant l'exploitation et du manuel d'entretien du transporteur aérien nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions; et
  - d) connaître les dispositions du *Règlement de l'Air* nécessaires à l'exercice de ses fonctions.

L'ONA prévoit deux entités distinctes pour la maintenance et les opérations aériennes. Le directeur des opérations aériennes et le chef

pilote sont les deux postes de responsables des opérations de vol exigés en vertu de l'ONA tandis que le directeur de la maintenance et l'inspecteur en chef sont les postes obligatoires de responsables de la maintenance.

L'organisation et les procédures des opérations aériennes d'un transporteur se trouvent dans son manuel d'exploitation tandis que l'organisation et les procédures de maintenance figurent dans son manuel de maintenance. Pour pouvoir entrer en exploitation, un transporteur aérien se doit de présenter ces deux manuels à Transports Canada pour approbation. Les deux manuels doivent décrire les fonctions, les responsabilités et les rapports hiérarchiques à l'intérieur des services des opérations aériennes et de la maintenance. (L'approbation des manuels est décrite au chapitre 19, Le programme F-28 : Les manuels d'exploitation).

Bien que Transports Canada doive examiner et approuver le contenu des manuels d'exploitation et de maintenance du transporteur, il n'y a aucune description réglementaire claire quant aux fonctions, aux responsabilités ou aux qualifications du personnel de direction nécessaire.

## **La direction des opérations aériennes d'Air Ontario**

Dans son expression la plus simple, un service des opérations aériennes est responsable de la planification et de l'exécution de mouvements d'aéronefs. Cette responsabilité englobe le contrôle opérationnel et le suivi des vols; les normes et les procédures opérationnelles; la formation de base et périodique des pilotes; et, dans le cas d'Air Ontario, la formation de base et périodique des agents de bord. L'organisation et les procédures des opérations aériennes d'Air Ontario étaient décrites dans le manuel d'exploitation d'Air Ontario (publié le 15 septembre 1987). Au 10 mars 1989, trois modifications à ce document datées du 23 décembre 1987, du 13 avril 1988 et du 1<sup>er</sup> mai 1988 avaient été approuvées et incorporées. Ce manuel a été soumis à Transports Canada, conformément aux exigences de l'ONA, Série VII, numéro 2.

La direction des opérations aériennes d'Air Ontario a subi de profonds changements d'organisation et de personnel dans la période comprise entre juin 1987 et septembre 1989. Dans leur grande majorité, ces changements organisationnels n'ont donné lieu à aucune modification au manuel d'exploitation.

## Opérations aériennes : Résumé des modifications structurales<sup>3</sup>

En juin 1987, le directeur des opérations aériennes, le commandant Robert Nyman, relevait directement du vice-président général aux opérations, M. Thomas Syme, lequel relevait du président. À la fin de 1987, le poste de vice-président aux opérations aériennes a été créé et a été occupé à l'origine par M. Peter Hill<sup>4</sup>. Le directeur des opérations aériennes relevait du vice-président aux opérations aériennes, lequel relevait du vice-président général.

En juin 1988, le poste de vice-président aux opérations a été créé et occupé par M. Bruce Deluce. Le vice-président aux opérations aériennes relevait du vice-président aux opérations, lequel relevait du vice-président général. La hiérarchie se présentait donc ainsi le 10 mars 1989, et elle se trouve à la figure 14-3.

Finalement, en septembre 1989, les postes de vice-président aux opérations aériennes et de vice-président général ont été éliminés, et le directeur des opérations aériennes a relevé directement du vice-président aux opérations, lequel a relevé directement du président. Ainsi, dans les 27 mois compris entre juin 1987 et septembre 1989, Air Ontario a ajouté ou retranché à trois reprises des paliers de gestion opérationnelle. En plus de ces modifications structurales, il y a eu des changements de personnel au niveau de la haute direction des opérations aériennes d'Air Ontario.

### Changements de personnel

*Directeur des opérations aériennes : commandant Robert Nyman* En juin 1987, après la fusion d'Austin et d'Air Ontario Limited, le commandant Nyman est devenu directeur des opérations aériennes d'Air Ontario Inc. Il avait occupé ce poste chez Air Ontario Limited pendant deux mois avant la fusion.

Depuis l'obtention de sa licence de pilote professionnel en 1958, le commandant Nyman a accumulé plus de 20 000 heures de vol et a travaillé la plupart du temps dans des compagnies appartenant en tout ou en partie à la famille Deluce. Le commandant Nyman a occupé diverses

---

<sup>3</sup> Voir la figure 14-1.

<sup>4</sup> Dans la modification n° 1 au manuel d'exploitation d'Air Ontario en date du 23 décembre 1987, M. Hill est présenté comme le vice-président aux opérations. Il semble que ce soit la seule fois où l'on attribue de telles fonctions à M. Hill. Le poste occupé à cette époque par M. Hill (et plus tard, par M. James Morrison) était connu à l'intérieur d'Air Ontario comme celui de vice-président aux opérations aériennes. Le poste de vice-président aux opérations, occupé plus tard par M. Bruce Deluce, était très différent de celui de M. Hill décrit dans le manuel d'exploitation (Pièce 146).

fonctions à Austin Airways, savoir celles de pilote, de pilote inspecteur, de chef pilote et de directeur des opérations aériennes. De 1984 à juin 1987, il a été directeur des opérations aériennes de Northland Air Manitoba.

Au début de 1987, le commandant Nyman a fait savoir à William Deluce qu'il aimerait revenir en Ontario. M. Deluce lui a signalé la possibilité de remplacer le commandant Robert Murray, lequel dirigeait les opérations aériennes d'Air Ontario Limited. À la suite d'une suggestion faite par M. Deluce, le commandant Nyman a rencontré le commandant Murray pour discuter du poste que ce dernier quittait volontairement. Peu de temps après, soit le 1<sup>er</sup> avril 1987, le commandant Nyman a pris ses fonctions de directeur des opérations aériennes.

Le commandant Nyman a reconnu que ses tâches et ses responsabilités étaient celles décrites à l'article 3.2 du manuel d'exploitation d'Air Ontario. Les voici :

### 3.2 DIRECTEUR DES OPÉRATIONS AÉRIENNES – FONCTIONS, RESPONSABILITÉS ET POUVOIRS

1. Le directeur des opérations aériennes est responsable de la direction et de la supervision générales des opérations aériennes de la compagnie et de l'élaboration des lignes de conduite régissant ces fonctions; il doit s'assurer que toutes ces opérations, faites en vertu des licences et des certificats détenus par la compagnie, sont effectuées conformément aux lignes de conduite et aux instructions générales et particulières contenues dans ce manuel, tel qu'approuvé par le ministère des Transports.
2. Il élabore et met en application de nouvelles lignes de conduite et procédures applicables aux opérations aériennes en tenant compte des changements dans les conditions de travail, le matériel, l'expérience et la compétence du personnel.
3. Il possède les listes contenant les renseignements sur le matériel de secours et de survie transporté à bord de chaque aéronef de la compagnie afin de pouvoir immédiatement communiquer ces listes aux centres de coordination de sauvetage.
4. Il s'assure que tous les équipages de conduite connaissent bien les règlements et les procédures liés à l'exercice de leurs fonctions se rapportant aux régions à survoler, aux aéroports à utiliser et aux aides à la navigation y afférentes. Il s'assure que les autres membres d'équipage connaissent bien les règlements et les procédures propres à leurs fonctions respectives liées à l'exploitation de l'aéronef.
5. Il est également responsable de la préparation des modifications au présent manuel et de la présentation, à tout le personnel des opérations, des raisons et des conséquences de toutes les modifications; il doit tenir en permanence un registre dans lequel le personnel des opérations atteste qu'il est pleinement informé en temps opportun.

6. Bien que certaines des fonctions décrites ci-dessus puissent être déléguées à d'autres cadres, par exemple au directeur adjoint des opérations aériennes ou au chef pilote, le directeur des opérations aériennes demeure responsable de l'exécution sûre et efficace de toutes les opérations aériennes de la compagnie.
7. Il relève directement du vice-président aux opérations.  
(Pièce 146, p. 3-6)

Au début, le commandant Nyman a été sous les ordres de M. Thomas Syme, vice-président général aux opérations. Entre novembre 1987 et juin 1988, le commandant Nyman a relevé du vice-président aux opérations aériennes, M. Peter Hill. Contrairement à ce qui était indiqué dans le manuel d'Air Ontario, personne n'a porté le titre de vice-président aux opérations jusqu'en juin 1988, date à laquelle Bruce Deluce a été nommé à ce poste.

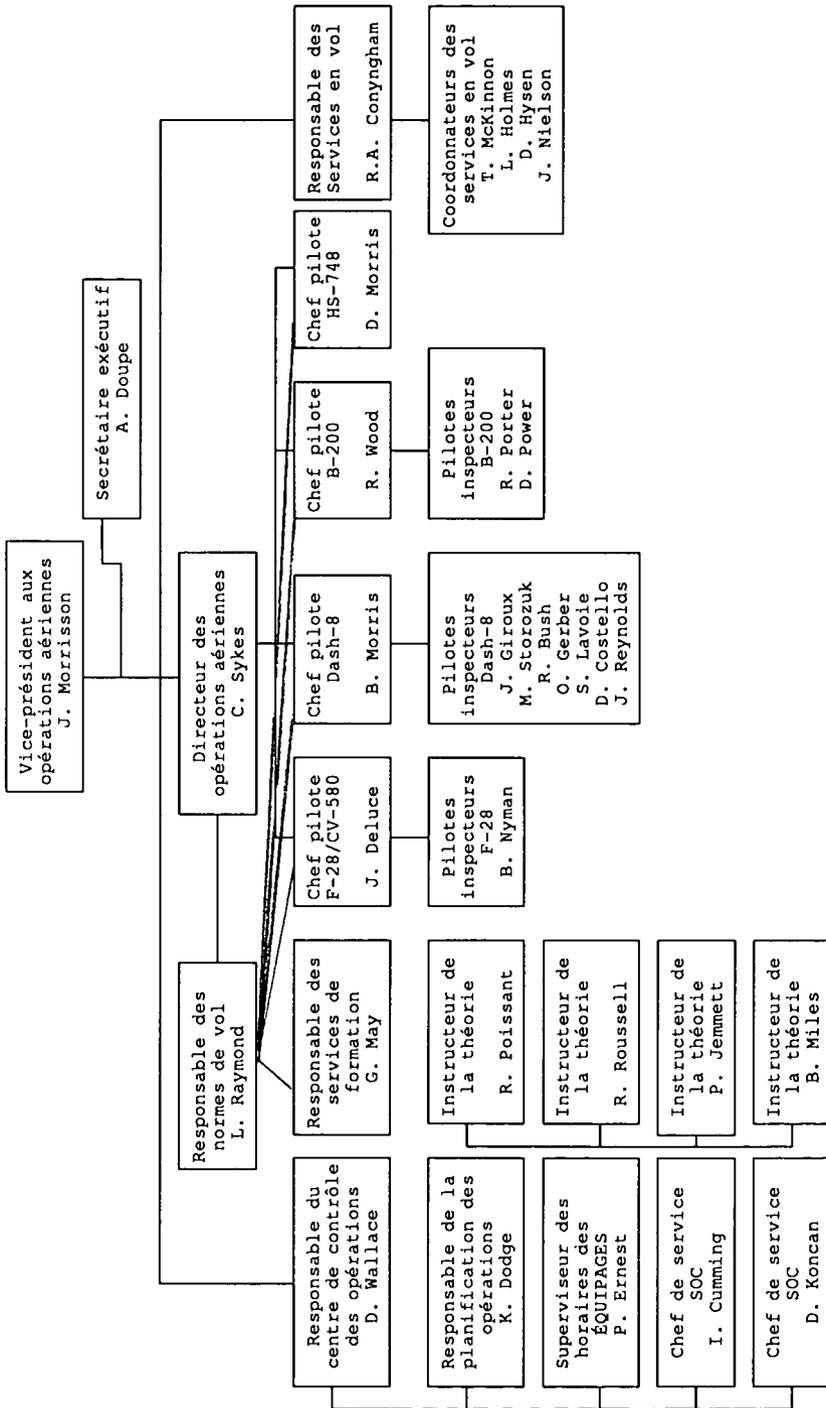
Les pilotes d'Air Ontario se sont mis en grève en mars 1988. Dans son témoignage, le commandant Nyman a déclaré qu'entre l'automne 1987 et le début de la grève, il avait aidé M. Hill lors des négociations avec le groupe des pilotes. Le commandant Nyman a précisé que, à cette époque, les négociations et les recherches connexes avaient occupé la moitié de son temps. Sa participation aux négociations a pris fin au début de la grève puisque lui et d'autres pilotes de la direction ont dû prendre les commandes des appareils.

Après la grève, le commandant Nyman est demeuré directeur des opérations aériennes pendant quelques mois. Dans son témoignage, il a précisé qu'il avait souhaité redevenir pilote et, le 24 août 1988, Air Ontario a annoncé le retrait du commandant Nyman et la nomination intérimaire, après une période de transition, de M. James Morrison au poste de directeur des opérations aériennes. À la fin de septembre 1988, le commandant Nyman avait complètement abandonné ses fonctions de directeur des opérations aériennes et occupait un poste de pilote de ligne.

En juillet 1989, M. Bruce Deluce a annoncé au commandant Nyman que M. Morrison avait accepté un poste chez Air Creebec et lui a demandé de remplacer M. Morrison, vice-président aux opérations aériennes, et de devenir directeur par intérim des opérations aériennes. Le commandant Nyman a accepté, à condition que cette nomination ne dure pas plus de six mois à un an, après quoi il retournerait piloter. Le commandant Nyman est resté directeur des opérations aériennes, un poste relevant de M. Bruce Deluce, vice-président des opérations, jusqu'en juillet 1990.

**Vice-président aux opérations aériennes : Peter Hill** Les démarches visant la création du poste de vice-président aux opérations aériennes et la nomination de M. Peter Hill ont été entreprises par le vice-président

Figure 14-3 Organigramme des opérations aériennes d'Air Ontario Inc. au 10 mars 1989



Source : pièce 793

général, M. Syme, à la fin de 1987. M. Syme a expliqué qu'il désirait regrouper certaines des fonctions opérationnelles qui relevaient directement de lui auparavant. M. Hill a été choisi pour occuper le poste, compte tenu de son expérience antérieure du centre de contrôle des opérations (SOC) et des services aéroportuaires. Comme vice-président des opérations aériennes, M. Hill supervisait tant les opérations aériennes que le SOC.

Les qualifications de M. Hill étaient décrites dans un document donnant un aperçu historique des états financiers de la compagnie, et plus spécifiquement de la planification quant à la flotte, intitulé «Air Ontario Inc. Corporate Overview and Historical Financial Statements Fleet Plan» :

Après avoir suivi un cours en aviation et en technique du vol au collège Seneca, où il obtenu une licence de pilote professionnel, M. Hill est resté trois ans chez Toronto Airways et chez Air Canada avant d'entrer chez Air Ontario en 1979 pour y occuper un poste de régulateur.

M. Hill a participé aux négociations de travail avec les employés et a mis au point le système actuel de régulation des vols, accédant au poste de régulateur chef et de directeur adjoint des opérations. Lorsqu'il a été nommé directeur des escales et des contrats en 1984, il est devenu responsable de la totalité des aéroports, des accords de services, des installations et des achats de produits pétroliers.

(Pièce 778, p. 12)

Il convient de noter que, à trois reprises au moins dans le manuel d'exploitation approuvé par Transports Canada, on qualifie M. Hill de vice-président aux opérations. Il n'y a aucune définition des fonctions et des responsabilités associées au poste de vice-président aux opérations, bien qu'il apparaisse en haut de l'organigramme des opérations aériennes, à la page 3-3 du manuel approuvé. À la page 3-4, on mentionne que M. Hill est vice-président aux opérations et, à la page 3-6, on précise que le directeur des opérations aériennes relève directement du vice-président aux opérations. Le sceau d'approbation apposé par Transports Canada apparaît sur ces trois pages.

Bien que, dans son témoignage, M. Syme ait affirmé que «M. Hill ne détenait, dans l'optique de Transports, aucun poste approuvé touchant aux opérations aériennes», il me semble, d'après les preuves, que M. Hill occupait en réalité un poste bien précis de hautes responsabilités dans les services des opérations aériennes d'Air Ontario (Transcription, vol. 97, p. 159). Entre octobre 1987 et juin 1988, mois correspondant au début des vols commerciaux des F-28, le programme des avions à réaction se trouvait dans le champ des responsabilités de M. Hill. En juin 1988, M. Hill a été nommé vice-président aux relations de travail et à l'adminis-

tration des contrats. M. James Morrison est alors devenu vice-président aux opérations aériennes, et M. Bruce Deluce a été nommé au nouveau poste de vice-président aux opérations.

***Vice-président aux opérations aériennes : James Morrison*** Au début de juin 1988, M. William Deluce a annoncé le remplacement de M. Hill par M. James Morrison au poste de vice-président aux opérations aériennes. Dans une note de service adressée aux employés d'Air Ontario, M. William Deluce a ainsi décrit les nouvelles fonctions de M. Morrison au sein de la compagnie :

Les responsabilités de Jim couvriront la totalité des activités reliées aux opérations aériennes, y compris l'administration du SOC, la formation technique et les groupe des pilotes. Jim nous arrive avec une bonne expérience du milieu aéronautique et il occupait jusqu'à tout récemment le poste de directeur général chez un transporteur régional du Québec. Jim relèvera de Bruce Deluce, vice-président aux opérations.

(Pièce 791)

Le transporteur régional du Québec mentionné ci-dessus était en fait Air Creebec, une compagnie dans laquelle la famille Deluce détenait 49 p. 100 des actions<sup>5</sup>. M. Morrison avait été lié à la famille Deluce depuis 1981. Après plusieurs années passées à piloter des petits appareils dans tout le nord du Canada, M. Morrison est entré chez Austin, d'abord comme commandant de bord contractuel de Twin Otter, puis comme copilote de HS-748. En 1982, il a été nommé directeur général et responsable des opérations d'Air Creebec. Dans le cadre de ses fonctions, il était responsable de la mise sur pied de la direction de la nouvelle compagnie aérienne. En 1987, il a été nommé vice-président et directeur général d'Air Creebec. Au début des activités d'Air Creebec, M. Morrison relevait de M. William Deluce; par la suite, il a relevé de M. Billy Diamond, président-directeur général d'Air Creebec.

Plus tard, en 1987, M. Morrison a fait connaître à MM. William Deluce et Billy Diamond son intention de quitter Air Creebec et son désir d'aller chez Air Ontario. Vers la fin de la grève des pilotes d'Air Ontario (mars-mai 1988), M. Morrison a fait partie des cadres appelés à piloter les appareils d'Air Ontario. Pendant cette même période, il a mis un terme à ses activités chez Air Creebec, une décision qui avait reçu l'accord de MM. William Deluce et Billy Diamond.

Durant cette période, M. Bruce Deluce a fait savoir à M. Morrison qu'il lui serait peut-être possible de devenir vice-président aux ventes de

---

<sup>5</sup> La famille Deluce a vendu d'elle-même toutes ses actions d'Air Creebec en 1988.

vols d'affrètement et aux services aéroportuaires<sup>6</sup> d'Air Ontario. Par la suite, M. Bruce Deluce lui a dit que ce poste n'était plus disponible à cause d'une réorganisation d'Air Ontario, mais que le poste de vice-président aux opérations aériennes était libre. M. Morrison a accepté le poste et a quitté officiellement Air Creebec pour prendre ses fonctions chez Air Ontario le 1<sup>er</sup> juillet 1988.

Le commandant Nyman, directeur des opérations aériennes, relevait de M. Morrison, maintenant installé à son nouveau poste. Quant à M. Morrison, il relevait de M. Bruce Deluce, qui avait été nommé vice-président aux opérations en juin 1988. Le 24 août 1988, Air Ontario a annoncé que M. Morrison ajouterait à ses responsabilités celles de «directeur par intérim des opérations aériennes». M. Morrison est resté vice-président aux opérations aériennes d'Air Ontario pendant un an environ, et il en a profité pour procéder à une réorganisation complète des services des opérations aériennes. En juin 1989, il a quitté Air Ontario pour retourner chez Air Creebec comme vice-président directeur et administrateur en chef des opérations.

**Directeur des opérations aériennes : Clifford Sykes** Après avoir fait passer des entrevues à huit candidats appartenant déjà à la compagnie, M. Morrison a nommé, à la mi-octobre 1988, le commandant Clifford Sykes en remplacement du commandant Nyman au poste de directeur des opérations aériennes. Le commandant Sykes travaillait chez Air Ontario Limited et Great Lakes Airlines depuis 1973. Il avait piloté des Convair 440 et, par la suite, des Convair 580. À des périodes différentes, il avait été président du comité exécutif de l'ACPLA et chef pilote d'Air Ontario Limited. Avant d'être nommé au poste de directeur des opérations aériennes, le commandant Sykes était commandant de bord de ligne sur le F-28.

Comme directeur des opérations aériennes, le commandant Sykes était uniquement responsable du groupe des pilotes. Le responsable du centre de contrôle des opérations, celui de la formation et celui des services en vol relevaient directement de M. Morrison, vice-président aux opérations aériennes.

Comme directeur des opérations aériennes, le commandant Sykes a consacré une grande partie de son temps à administrer la nouvelle convention de l'ACPLA et à aider à l'intégration des deux groupes de pilotes – ceux employés auparavant par Austin Airways et ceux provenant d'Air Ontario Limited. De plus, Air Ontario a cédé beaucoup

---

<sup>6</sup> Dans l'organigramme d'Air Ontario proposé au comité exécutif d'Air Ontario le 6 mai 1988, M. Morrison apparaissait au poste de vice-président aux services aéroportuaires et aux ventes des vols d'affrètement; cette proposition a été refusée par M. Rowe, représentant d'Air Canada. Voir p. 43.

de ses actifs dans le nord durant cette période, et le commandant Sykes a essayé de faciliter la transition d'un grand nombre de pilotes qui arrivaient du nord.

Le commandant Sykes a quitté son poste de directeur des opérations aériennes en mai 1989 pour aller travailler dans une autre compagnie aérienne.

**Vice-président aux opérations : Bruce Deluce** En juin 1988, le poste de vice-président aux opérations a été créé et a été attribué à M. Bruce Deluce. Tout comme son frère William, M. Bruce Deluce avait participé aux affaires familiales depuis son enfance. En 1975, encore élève à l'école secondaire, il a commencé à travailler chez White River Air Services, effectuant diverses tâches d'agent d'escale, de préposé au ravitaillement, d'opérateur radio et d'agent de bord. Il a été responsable des chargements dans les opérations de transport de fret, et il a été apprenti technicien d'entretien dans les services de maintenance.

Durant l'automne 1989, M. Bruce Deluce a commencé à voler, comme pilote professionnel, pour le compte d'Austin Airways. À cette époque, il était qualifié sur Twin Otter, Cessna 402, HS-748 et Cessna Citation. Il a occupé les fonctions de copilote pendant la plupart de ses premières heures de vol, mais il a tout de même été commandant de bord sur Cessna 402. Tout au long de cette période, il a également participé à des projets d'affaires spéciaux pour le compte de ses frères William et Robert Deluce.

Entre 1981 et 1983, M. Bruce Deluce a été étudiant en génie électrique à Lakehead University, à Thunder Bay, en Ontario. Tout en suivant ses cours universitaires, il a continué à piloter les HS-748 à partir de la base de la compagnie à Thunder Bay. Durant l'été 1982, il a occupé temporairement le poste de responsable de la base de Thunder Bay. Il a également reçu sa qualification de commandant de bord sur Twin Otter.

Durant le printemps 1983, M. Bruce Deluce a continué à occuper diverses fonctions dans l'entreprise familiale. Entre août et décembre 1983, il a travaillé à Thompson, au Manitoba, où il a été responsable régional d'Austin pour le nord du Manitoba. De décembre 1983 à août 1985, il a été responsable des services informatiques d'Austin, à Timmins, en Ontario. Entre l'automne 1985 et février 1987, il a été directeur des finances et de l'administration d'Austin, un poste relevant de son frère Robert, qui était vice-président et directeur général. Entre février et juin 1987, M. Bruce Deluce était vice-président aux opérations d'Austin.

Après la fusion de juin 1987, M. Bruce Deluce, alors âgé de 28 ans, est devenu vice-président aux ventes de vols d'affrètement et aux opérations nordiques d'Air Ontario Inc. En juin 1988, il a été nommé vice-président aux opérations, un poste relevant de M. Thomas Syme, vice-président

général. Ce rapport hiérarchique a duré jusqu'en septembre 1989, époque où M. Bruce Deluce a commencé à relever directement du président, M. William Deluce.

### **Les changements dans les services des opérations aériennes**

Dans les deux ans allant de juin 1987 à juillet 1989, la direction des opérations aériennes d'Air Ontario a subi d'importants changements. Ceux-ci ont coïncidé avec la vente des actifs du nord d'Air Ontario et avec les mouvements de personnel qui en ont résulté dans le nord. Pendant cette période, le groupe des employés d'Air Ontario, d'après le témoignage de M. Thomas Syme, a diminué de «près d'un tiers» (Transcription, vol. 97, p. 195). De plus, à cette époque, les relations de travail au sein de la compagnie se sont tendues au point où les pilotes se sont mis en grève pendant huit semaines, du 11 mars au 1<sup>er</sup> mai 1988.

De tous les hauts responsables des opérations aériennes, c'est le commandant Nyman qui est resté le plus longtemps à son poste. Il a d'abord été directeur des opérations aériennes entre juin 1987 et septembre 1988, puis il a occupé ce poste par intérim entre août 1989 et juillet 1990. Lors de sa première nomination au poste de directeur des opérations aériennes, le commandant Nyman a été le plus haut responsable de toutes les questions touchant aux opérations aériennes reliées au programme de mise en oeuvre des F-28 et, en fin de compte, de toutes les questions touchant aux opérations aériennes d'Air Ontario.

Dans une note de service de fin d'année envoyée en 1988 à ses employés, M. William Deluce a traité des changements que sa compagnie était en train de vivre :

Nous arrivons à la fin de 1988, et je crois que tous les employés vont se rappeler l'année qui vient de s'écouler comme ayant été un temps de changements continus à l'intérieur d'Air Ontario Inc.

La mise en oeuvre d'un changement n'est jamais une tâche facile pour une compagnie. Elle crée de l'instabilité à l'intérieur de l'entreprise, notamment au sein des employés. Pour gérer un changement, il faut faire appel à un processus complexe qui exige des efforts bien coordonnés de la part de tous les services de l'entreprise. La nécessité d'être juste et équitable dans le traitement réservé aux employés n'a d'égale que les réalités commerciales et les exigences économiques qu'il ne faut pas perdre de vue si l'on veut préserver la viabilité de la compagnie dans son ensemble.

Bien qu'elle soit riche de toutes les traditions léguées par les compagnies qui l'ont précédée, Air Ontario Inc. a, quant à elle, moins de deux ans d'existence. Les quelque dix-huit mois qui nous séparent de la fondation d'Air Ontario Inc. ont vu une évolution à l'intérieur du milieu aéronautique dans son ensemble, au niveau commercial, réglementaire et technologique, qui n'a pas d'équivalent dans l'histoire de l'aviation canadienne. Malgré tout, l'objectif

premier d'Air Ontario est demeuré inchangé, savoir offrir des vols passagers réguliers de haute qualité, sur une base régionale, dans le centre du Canada et le nord-est des États-Unis.

Depuis la création d'Air Ontario Inc., la direction a travaillé à un programme de rationalisation des ressources dont le point culminant a été la vente récente à Air Creebec de la plupart des actifs liés aux services non réguliers de la compagnie. La compagnie Air Ontario Inc. est aujourd'hui beaucoup moins disparate et beaucoup mieux positionnée qu'elle ne l'était il y a dix-huit mois. La direction croit fermement que la compagnie est très bien préparée pour affronter l'année 1989, du point de vue commercial, opérationnel et compétitif.

...

Rétrospectivement, on peut dire que 1988 a été l'année des changements nécessaires; toutefois, la direction fera tout en son possible pour que 1989 soit l'année de la stabilisation.

(Pièce 793)

Après avoir lu ce document et entendu le témoignage de ses auteurs, MM. William Deluce et Thomas Syme, j'ai été frappé par la clarté avec laquelle les difficultés rencontrées par la compagnie avaient été décrites. Pour les fins de l'étude du programme F-28, je suis d'avis qu'il faut insister sur quatre points évoqués dans cette note de service :

- La mise en oeuvre d'un changement ... crée de l'instabilité à l'intérieur de l'entreprise.

Il y avait beaucoup d'instabilité à l'intérieur des services des opérations aériennes d'Air Ontario. Nous avons déjà parlé des changements internes permanents chez Air Ontario, notamment aux postes de vice-président aux opérations aériennes et de directeur des opérations aériennes. Il convient également de souligner le nombre important de personnes clés qui ont quitté les services des opérations aériennes d'Air Ontario pour aller poursuivre leur carrière ailleurs. Le commandant Robert Murray devait jouer un rôle essentiel dans le programme F-28; pourtant, quelques semaines avant la mise en service des F-28, il a quitté la compagnie. Presque simultanément, le chef pilote de la compagnie, M. Walter Wolfe, est lui aussi parti dans une autre compagnie aérienne. Le commandant Larry Raymond a remplacé le commandant Wolfe et a occupé par intérim le poste de chef pilote jusqu'à ce que la restructuration des opérations aériennes soit terminée et que de nouveaux chefs pilotes soient engagés, quelque cinq mois plus tard.

- Pour gérer un changement, il faut faire appel à un processus complexe qui exige des efforts bien coordonnés de la part de tous les services de l'entreprise.

Il fallait véritablement des efforts coordonnés de la part de tous les services. Nous verrons toutefois que la mise en oeuvre du programme F-28 a été caractérisée par un manque inquiétant de coordination et de bonne gestion. Des lacunes dans la coordination du projet ont joué un rôle important dans l'accident du vol 1363.

- Les quelque dix-huit mois qui nous séparent de la fondation d'Air Ontario Inc. ont vu une évolution à l'intérieur du milieu aéronautique dans son ensemble, au niveau commercial, réglementaire et technologique, qui n'a pas d'équivalent dans l'histoire de l'aviation canadienne.

L'allusion à la déréglementation et aux impératifs commerciaux qui y sont liés est significative de l'urgence avec laquelle la compagnie souhaitait offrir ses premiers vols commerciaux à bord d'avions à réaction.

- La direction fera tout en son possible pour que 1989 soit l'année de la stabilisation.

Presque simultanément à la rédaction de cette note de service, Air Ontario a perdu le droit d'utiliser les simulateurs de F-28 de la compagnie Piedmont. J'explique au chapitre 20, Le programme F-28 : Formation aux opérations aériennes, comment cet événement a eu un effet déstabilisateur important et comment il a contribué au dénouement du programme F-28.

Dans l'année qui a suivi son arrivée à Air Ontario, et après l'engagement du directeur général voulant que «1989 soit l'année de la stabilisation», M. Morrison – l'architecte de la restructuration complète des services des opérations aériennes – a quitté Air Ontario pour aller travailler dans une autre compagnie aérienne.

Selon moi, il est significatif que les hauts responsables d'Air Ontario se soient rendus compte que les forces inhérentes aux changements créaient une désorganisation de leur compagnie et qu'il faudrait que la direction redouble d'efforts pour que la compagnie puisse fonctionner correctement. Dans des sections ultérieures, j'examine comment le programme F-28 a pu se détériorer sérieusement en l'absence d'une direction des opérations rationnelle.

## **La direction de la maintenance et de l'ingénierie**

L'organigramme et les méthodes de travail des services de maintenance d'Air Ontario se trouvent dans le Manuel de contrôle de maintenance de

la compagnie (Pièce 319). Contrairement à la direction des opérations aériennes, la haute direction des services de maintenance a connu une relative stabilité entre juin 1987 et juillet 1989. Pendant tout le temps qui nous intéresse, le vice-président à la maintenance et à l'ingénierie d'Air Ontario a été M. Kenneth Bittle.

M. Bittle a débuté dans le milieu aéronautique en 1975 comme apprenti mécanicien chez Patricia Air Transport (Pat Air), à Sioux Lookout, en Ontario, une petite compagnie aérienne du nord utilisant essentiellement des hydravions. En 1978, Pat Air a fait faillite, et M. Bittle est allé travailler chez Hooker Air Services comme TEA. Lorsque la famille Deluce a fait l'acquisition des biens et des licences d'Hooker Air Services en 1979, M. Bittle est allé chez Austin occuper le poste de mécanicien à la base de Sioux Lookout.

M. Bittle a exercé de nombreuses fonctions opérationnelles chez Austin Airways. À divers moments, il a été responsable de la base, chef magasinier, responsable du matériel, directeur des services de soutien, responsable des opérations dans le nord-est de l'Ontario et, finalement, directeur de la maintenance et de l'ingénierie. À ce dernier poste, il relevait de M. Robert Deluce, qui était alors vice-président et directeur général. M. Bittle a occupé cette fonction pendant deux ans jusqu'à la fusion d'Austin et d'Air Ontario Limited.

M. Bittle a alors été choisi pour occuper le poste de vice-président à la maintenance et à l'ingénierie d'Air Ontario Inc., de préférence à M. Peter DaCosta, ancien chef de la maintenance d'Air Ontario Limited. M. Bittle est demeuré à ce poste jusqu'en août 1990, époque où il est devenu président-directeur général de Northland Air Manitoba<sup>7</sup>.

La figure 14-4 montre l'organigramme des services de maintenance d'Air Ontario qui existait le 10 mars 1989.

Durant la période pertinente, les deux principaux services opérationnels d'Air Ontario Inc., savoir les opérations aériennes et la maintenance, ont été dominés par d'anciens responsables d'Austin Airways soit : le commandant Robert Nyman, directeur des opérations aériennes; M. James Morrison, vice-président aux opérations aériennes; M. Kenneth Bittle, vice-président à la maintenance et à l'ingénierie. Que l'ancien personnel d'Austin Airways en arrive à dominer les opérations d'Air Ontario Inc. est, selon moi, un phénomène important qui est abordé plus loin dans ce rapport.

---

<sup>7</sup> Northland Air Manitoba est une compagnie aérienne régionale qui appartient à 50 p. 100 à la famille Deluce et à 50 p. 100 à Ilford-Riverton Holdings Incorporated.



## Le choix des dirigeants

### Le processus de sélection

La nomination de tout dirigeant de la compagnie, y compris celle du directeur général, devait être approuvée par le conseil d'administration d'Air Ontario.

M. William Deluce était président et directeur général d'Air Ontario Inc. en vertu de son ancien accord d'emploi passé avec Austin Airways Limited et Air Ontario Limited. Il avait discuté de son rôle de directeur général avec MM. Léo Desrochers et Ray Lindsay, d'Air Canada, au cours des négociations menées avant l'achat par Air Canada de 75 p. 100 d'Air Ontario Limited et d'Austin Airways. Dans son témoignage, M. William Deluce a déclaré que, bien que le fait qu'il occupe la présidence d'Air Ontario n'avait pas été une des conditions de la prise de participation majoritaire d'Air Canada dans sa compagnie, son acceptation du poste de directeur général avait été tributaire de conditions bien précises :

- R. ... parmi les conditions préalables ... que j'avais posées à Air Canada, j'avais dit que j'étais prêt à accepter le poste, sous réserve que j'entretienne des rapports hiérarchiques normaux avec le conseil d'administration. Je n'étais pas intéressé à diriger une filiale d'Air Canada. J'étais intéressé à diriger une ou deux compagnies, mais de façon indépendante. Par indépendance ... je veux dire ... entretenir les rapports hiérarchiques normaux entre un directeur général et le conseil d'administration dont il relève.

(Transcription, vol. 151, p. 111-12)

Dans son témoignage, M. William Deluce a déclaré qu'il choisissait normalement tous les hauts responsables de la compagnie et qu'il participait parfois à la nomination de cadres subalternes. Pour choisir les responsables d'Air Ontario, M. Deluce consultait normalement M. Syme et les services des ressources humaines. Tous les changements apportés à la structure dirigeante qui ont été mentionnés plus haut ont, au minimum, demandé l'approbation de M. William Deluce et ont, dans certains cas, fait suite à des initiatives de M. Deluce.

M. William Deluce a apporté avec lui le style de gestion d'un entrepreneur qui avait construit sa compagnie à partir d'une petite affaire familiale. Alors que son style de gestion a changé quelque peu à mesure que la compagnie prenait de l'ampleur, les différences entre son style de gestion et celui des actionnaires majoritaires se sont traduites par un certain nombre de frictions au niveau du conseil d'administration. M. Rowe, un représentant d'Air Canada au conseil d'Air Ontario,

a donné des détails intéressants sur le choc des cultures d'entreprise entre Air Canada et Air Ontario :

- R. ... C'était la première fois que j'avais affaire à un style de gestion propre à la petite entreprise, et c'est pourquoi j'ai dû faire des efforts personnels d'adaptation, et j'ai eu du mal ... à m'adapter au style de gestion d'une petite entreprise et, en particulier, au style d'entrepreneuriat du directeur général.
- Q. Pouvez-vous nous expliquer rapidement ce que vous entendez par style d'entrepreneuriat ou nous dire en quoi cela diffère du style de gestion auquel vous êtes habitué?
- R. Eh bien, je pense, Maître, que dans ce contexte, je pourrais le définir en disant essentiellement ceci : il s'agit d'un style qui permet au décideur de prendre, souvent seul, de nombreuses décisions alors que, dans notre entreprise, la plupart des décisions passent par divers comités et sont étayées par de nombreuses études; de plus, le processus décisionnel est souvent intuitif, contrairement au processus qui fait appel à des études importantes et – et à un examen approfondi – à différents niveaux par toutes sortes d'experts, tout simplement parce que, dans le premier cas, il n'y a pas d'experts qui gravitent autour de la compagnie et que, dans ce milieu, on n'en voit pas l'utilité. Il s'agissait d'une compagnie beaucoup plus petite et beaucoup plus renfermée dans laquelle l'expérience individuelle pouvait avoir de l'importance et où les bonnes décisions pouvaient généralement être prises rapidement.

Quant à moi, j'arrivais d'une entreprise où il y avait consensus, nombreuses études, divers niveaux d'approbation et équilibre des pouvoirs, ce qui ne correspondait pas ... nécessairement au style d'entrepreneuriat que, en fin de compte, je crois, M. le juge, nous voulions encourager; il s'agissait en fait d'une des choses que nous avions achetée parce que nous n'étions pas capables de la produire nous-mêmes, pour revenir à une de vos questions précédente, Maître, savoir pourquoi ne pas avoir mis sur pied notre propre réseau ... et nous avons pensé que nous pourrions acheter une telle compagnie car elle était adaptée à la taille des villes et aux lignes desservies et elle pourrait permettre un style d'exploitation de beaucoup supérieur à celui que nous aurions pu offrir nous-mêmes.

J'ai donc dû passer par une série d'adaptations de mes capacités personnelles à ce sujet et, ce n'est pas un secret, comme membre du conseil d'administration et du comité exécutif, j'ai eu de fréquents accrochages avec les dirigeants quant à savoir comment ils en étaient arrivés à prendre certaines décisions et comment ils les mettaient parfois à exécution; j'ai donc été généralement considéré comme une sorte d'empêcheur de danser en rond du côté des dirigeants à mesure que je m'obstinais à vouloir comprendre comment ils se comportaient

et comment cela se traduisait dans mon environnement; de plus, il ne fallait pas oublier les attentes de mes supérieurs quant au rôle que je jouais au nom de notre entreprise et les interprétations qu'ils donneraient aux mesures prises.

Ainsi, Maître, j'ai consacré un temps considérable à l'intérieur de notre entreprise à expliquer à nos hauts dirigeants le pourquoi et le comment des décisions prises. De la même façon, j'ai passé un temps considérable avec, notamment, Bill Deluce mais aussi avec d'autres membres, également pour parler de leur style et pour vérifier le pourquoi des choses.

En général, je me retrouvais donc en position de plus en plus fréquente de ... de sonder – sans être opposé à tout, je l'espère, sauf peut-être à certaines occasions, car nous avons eu quelques séances plutôt animées, de sonder le pourquoi des choses parce qu'il s'agissait d'un milieu différent pour moi ... les choses se passaient généralement beaucoup plus vite – souvent sans les consultations qui auraient pu ou qui auraient dû avoir lieu – dans mon milieu, qui auraient eu lieu.

Q. Des consultations avec qui, monsieur? ...

R. Eh bien, avec le conseil, avec d'autres membres. J'ai dû apprendre comment un conseil fonctionnait à un tel niveau.

Les membres de notre propre conseil d'administration avait une gestion et un style particuliers basés sur les consultations, leurs relations de direction exécutive, et il m'a semblé – au début, en tout cas, il m'a semblé très important que les conseils de ces plus petites compagnies se comportent de façon identique et que le directeur général agisse en ... responsable, comme le fait notre propre directeur général face à son conseil d'administration.

Je pense que le style a été à l'origine des problèmes. Le directeur général, Bill Deluce, était un entrepreneur qui dirigeait son entreprise de famille dont je ne connaissais rien et que je n'avais jamais connue auparavant. Et il ... a été projeté dans un milieu qu'il ne connaissait pas non plus, et avec des antécédents complètement différents de ce à quoi nous nous attendions de lui, et moi, j'avais des antécédents qui étaient différents de ceux qu'il connaissait; il a donc fallu que nous tournions l'un autour de l'autre pour d'abord apprendre à nous connaître et pour découvrir nos attentes et le milieu qui prenait de l'ampleur à ce moment-là. Et, soit dit en passant, ces ... compagnies représentaient généralement notre première véritable rencontre avec des petites compagnies que nous n'avions pas créées à notre propre image et qui n'avaient pas été dirigées par notre propre personnel.

Jusqu'ici, la plupart des compagnies que nous avons créées ... avaient comme administrateurs des personnes venant d'Air Canada de telle sorte que la culture d'entreprise demeurait la

même alors que dans le cas de ces petites compagnies, la situation était complètement différente.

Il fallait donc que l'un s'habitue aux exigences de l'autre et réciproquement, et c'est pourquoi une partie de mon rôle consistait à voir à ce que la petite compagnie atteigne un certain niveau quant aux rapports hiérarchiques, aux prévisions et au comportement que nous nous attendions à trouver, d'un point de vue exécutif.

Je devais ensuite convaincre notre entreprise que ces compagnies avaient besoin de la liberté d'action et de l'intuition de leurs dirigeants pour pouvoir survivre dans le milieu qui était le leur.

Il a donc fallu jouer tantôt un rôle, tantôt l'autre, et cela a duré pendant plusieurs années.

(Transcription, vol. 121, p. 81-85)

Les discussions entourant le choix du frère de M. Deluce, Bruce, au poste de vice-président aux opérations d'Air Ontario sont un bon exemple des désaccords qui ont opposé MM. William Deluce et Rowe.

## **La nomination de Bruce Deluce au poste de vice-président aux opérations**

La nomination de Mr. Bruce Deluce au poste de vice-président aux opérations, proposée par son frère M. William Deluce, a été l'objet d'une discussion importante à la réunion du comité exécutif d'Air Ontario le 6 mai 1988. Le procès-verbal suivant de cette réunion reflète la situation :

Les membres du comité exécutif présents à la réunion ont reçu de la documentation portant sur les modifications que l'on se proposait d'apporter à la structure dirigeante de la compagnie.

William Deluce a traité de cette question. Il y a eu de longues discussions quant à la nomination de Bruce Deluce au poste de vice-président aux opérations.

Il a été convenu que la nomination de Bruce Deluce au poste de vice-président aux opérations serait repoussée à la prochaine réunion du comité exécutif.

(Pièce 934)

Le titulaire de ce nouveau poste de vice-président aux opérations avait sous ses ordres le vice-président aux services aéroportuaires et aux ventes de vols d'affrètement, le vice-président aux opérations aériennes et le vice-président à la maintenance. En vertu de cette proposition, M. Bruce Deluce, qui avait 29 ans à l'époque, aurait été directement responsable de trois des plus importants services de la compagnie.

M. Rowe a expliqué sa crainte d'un éventuel népotisme et son objection à la modification que l'on se proposait d'apporter à la direction :

R. Eh bien, Monsieur le juge, je me suis interrogé sur le degré d'expérience que cette personne possédait, et j'ai ... j'ai souhaité être satisfait – parce que je n'en savais pas beaucoup sur ... cette personne à ce moment-là, et j'ai voulu obtenir plus de précisions sur ses capacités.

J'ai également été quelque peu irrité de voir que la nomination avait été proposée sans consultation préalable auprès du comité exécutif, ce qui ressemblait à un fait accompli, et j'ai essayé de faire comprendre qu'une telle procédure n'était pas acceptable et qu'elle n'était pas compatible avec les méthodes d'Air Canada, ce qui, Maître, a un certain rapport avec les remarques que j'ai faites plus tôt à propos des différences entre les deux compagnies.

Deuxièmement ... j'ai eu peur d'un éventuel népotisme à l'intérieur de la compagnie, non pas par ce que ce phénomène est nécessairement mauvais ou inconvenant, mais parce que je ne voulais pas que l'on puisse croire qu'Air Canada était prête à excuser un tel procédé dans ... cette compagnie.

J'étais bien entendu sensible au fait que la famille Deluce avait possédé Austin Airways et l'avait exploitée à sa manière et comme une grande famille, mais il me tenait très à coeur, à moi comme à plusieurs autres personnes de notre compagnie, que l'on ait pas l'impression de voir, ouvrez les guillemets, «la famille», fermez les guillemets, tenir les rênes de la compagnie Air Ontario et que l'avancement se fasse selon les compétences de chacun.

Et, une fois de plus, à cause de mes antécédents et de mon expérience à des postes de direction, je ne perdais pas de vue qu'il faudrait trouver un successeur au président, pas parce qu'il allait s'en aller ou quelque chose du genre, mais parce qu'il fallait qu'il y ait des possibilités de promotion claires – bien claires pour tous les employés d'Air Ontario et que les plans de carrière soient protégés et que les très bons dirigeants soient reconnus et récompensés en fonction de leurs propres compétences.

(Transcription, vol. 121, p. 135-36)

Après des discussions étalées sur plusieurs semaines, M. Bruce Deluce a été nommé à un poste moins important. En vertu de la proposition initiale de mai 1988, M. Bruce Deluce aurait été responsable des opérations aériennes, de la maintenance, des ventes de vols d'affrètement et des services aéroportuaires. Dans le système mis en place en juin 1988, M. Bruce Deluce s'est retrouvé responsable des opérations aériennes, des services aéroportuaires et des ventes de vols d'affrètement. Le

vice-président à la maintenance a continué à relever directement du vice-président général, M. Syme. Qui plus est, M. Morrison a été nommé vice-président aux opérations aériennes à la place de M. Hill. M. Morrison avait une plus grande expérience des opérations aériennes que M. Hill, et on a vu dans cette modification un moyen de venir en aide à M. Bruce Deluce dans ses débuts à son nouveau poste. De plus, M. Bruce Deluce est resté sous les ordres de M. Syme.

Au cours des semaines qui se sont écoulées entre la première proposition et la véritable nomination de M. Bruce Deluce, M. Rowe s'est penché à plusieurs reprises sur l'expérience et les compétences de M. Deluce. M. Rowe a notamment parlé avec M. John McMurtry, une autre personne nommée par Air Canada au conseil d'administration d'Air Ontario dont les connaissances de la famille Deluce étaient apparemment supérieures à celles de M. Rowe. Dans son témoignage, M. Syme a déclaré que M. McMurtry avait dit que, selon lui, la nomination de M. Bruce Deluce, telle que prévue à l'origine, représentait un trop gros changement à ce moment-là. De plus, M. Syme a ajouté que le comité exécutif était d'avis qu'il serait souhaitable que M. Bruce Deluce accède par étapes à ce poste de haut dirigeant de la compagnie.

Dans son témoignage, M. Rowe a également affirmé que, sur les conseils du bureau du personnel d'Air Canada, il avait envisagé d'exiger que M. Bruce Deluce subisse une vérification indépendante de ses «compétences de dirigeant» avant d'approuver sa nomination au poste de vice-président aux opérations. Toutefois, après au moins deux discussions avec M. William Deluce, M. Rowe «en est arrivé à la conclusion que le candidat était acceptable ... [et que] les garanties offertes étaient suffisantes pour aller de l'avant» (Transcription, vol. 121, p. 141). M. Rowe a ajouté qu'il avait fait part de son inquiétude au conseil d'administration quant à la rareté des personnes ayant des qualités de dirigeant à l'intérieur d'Air Ontario, exception faite de la famille Deluce, et que, à l'avenir, il leur faudrait aller voir à l'extérieur de la compagnie au moment de nommer des hauts dirigeants. Ses demandes, combinées à la proposition d'amener progressivement M. Bruce Deluce au plus haut poste de responsable des opérations, ont convaincu M. Rowe que la nomination de M. Bruce Deluce était acceptable.

Après sa nomination en juin 1988, M. Bruce Deluce s'est vu confier de plus en plus de responsabilités. En décembre 1988, les services de maintenance sont tombés sous sa coupe, tout comme les systèmes informatiques de gestion. En juillet 1989, le centre de contrôle des opérations et les services en vol ont commencé à relever directement de

M. Bruce Deluce<sup>8</sup>. Finalement, en septembre 1989, M. Thomas Syme a été nommé vice-président général aux services commerciaux, et M. Bruce Deluce, alors vice-président aux opérations, s'est retrouvé sous les ordres directs de M. William Deluce, président et directeur général. Après cette dernière modification, M. Bruce Deluce est devenu le haut dirigeant responsable de la totalité des opérations d'Air Ontario, les responsabilités de M. Syme se limitant aux questions commerciales.

En résumé, voici les points relatifs à la description de la compagnie Air Ontario qui méritent d'être soulignés :

- La direction des opérations d'Air Ontario Inc. était dominée par des personnes qui avaient acquis leur expérience aéronautique au cours des opérations d'Austin Airways dans le nord.
- Air Ontario Inc., une compagnie offrant des services de transport de passagers à horaire fixe qui servaient à rabattre, au niveau régional, des passagers à Air Canada dans un milieu soumis à la déréglementation, avait un fonctionnement très différent de celui d'Austin Airways. La direction d'Air Ontario a été confrontée à des exigences qui étaient matériellement différentes de toutes celles auxquelles elle avait dû faire face auparavant.
- La direction d'Air Ontario a été soumise à d'importantes contraintes à cause :
  - de la fusion des deux groupes d'employés – celui non syndiqué d'Austin Airways avec celui syndiqué d'Air Ontario Limited – ce qui a compris la réunion des listes d'ancienneté des pilotes;
  - des négociations de la première convention collective du groupe des pilotes résultant de la récente fusion;
  - de la continuation des vols commerciaux, sur une base limitée par des pilotes de la direction, pendant la grève de huit semaines des pilotes;
  - de l'organisation nécessaire pour que les services débutent en bon ordre après la grève;
  - de la gestion des conventions collectives qui délimitaient les conditions de travail des employés et les relations entre la direction et le personnel;

---

<sup>8</sup> Auparavant, le centre de contrôle des opérations et les services en vol relevaient du vice-président aux opérations aériennes. En juillet 1989, au moment du départ de M. James Morrison, M. Bruce Deluce, déjà responsable de la maintenance, est devenu directement responsable des services des opérations aériennes.

- de la rationalisation des services qui impliquait l'abandon des routes du nord, la vente des actifs nordiques et une diminution d'un tiers du nombre des employés de la compagnie; et
  - l'entretien d'une nouvelle relation de rabattage avec Air Canada, la compagnie mère, ce qui impliquait, entre autres choses, la nécessité opérationnelle de fournir avec fiabilité des vols offrant de bonnes correspondances avec ceux du transporteur national à ses plaques tournantes de Toronto et Winnipeg.
- De fréquents changements à la direction des opérations d'Air Ontario, en plus d'une rotation rapide des personnes clés à la direction, ont marqué la compagnie durant la période allant de juin 1987 au 10 mars 1989.

C'est dans ce milieu soumis à de fortes contraintes et avec une direction des opérations marquée par de fréquentes modifications qu'Air Ontario a commencé à offrir ses premiers vols au moyen d'avions à réaction.

L'analyse détaillée du programme F-28 se trouve aux chapitres 15-22 du présent rapport. On y verra que les lacunes opérationnelles qui ont joué un rôle important dans l'écrasement du vol 1363 ont été attribuables, en partie du moins, à une direction faible et négligente.

---

# 15 LE PROGRAMME F-28 : LA PLANIFICATION

---

## Introduction

Tel qu'indiqué dans les premières pages du présent rapport, le but ultime de cette enquête est de prévenir de futurs accidents d'aviation. Dès le début, j'ai accepté l'hypothèse que la prévention des accidents donne de meilleurs résultats si une entreprise de l'aviation commerciale est bien exploitée. En général, quand des accidents se produisent, c'est parce que le système aéronautique a été défaillant; c'est pourquoi l'enquête menée sur un accident vise à déterminer la cause de la défektivité du système, afin que les mesures correctives appropriées puissent être prises.

Dans l'analyse de ce système, je dois décrire le milieu de travail immédiat de l'équipage du vol 1363. Ce milieu de travail comprenait les facteurs suivants :

- le fait d'avoir reporté indûment l'entretien du groupe auxiliaire de bord;
- la mise en ligne de l'avion avec un groupe auxiliaire de bord hors service au départ d'une base de maintenance;
- la mise en ligne du même avion à destination de Dryden, où il n'y a pas de groupe de parc pour le démarrage du F-28;
- les problèmes d'aptitude au service que, de façon générale, posait l'avion;
- la formation, limitée sur F-28, du personnel technique de l'escale de Dryden; et
- l'erreur dans la permission de décollage du vol 1363.

Parmi d'autres, ces facteurs sont révélateurs des difficultés auxquelles le programme F-28 d'Air Ontario a donné systématiquement lieu. La présente section comprend une analyse de ce programme.

En octobre et novembre 1987, après une période d'évaluation et de planification qui avait commencé vers juin 1987, Air Ontario a entamé des négociations en vue de la location de deux avions F-28 à la compagnie aérienne française Transport Aérien Transrégional (TAT). Air Ontario devait recevoir ces deux avions au printemps 1988 mais, pour des raisons d'ordre divers, le premier F-28 livré, le C-FONF, l'a été fin mai 1988 et le second, le C-FONG, en novembre 1988. La direction d'Air

Ontario avait l'intention de constituer une flotte de F-28 qui aurait en définitive pu comprendre jusqu'à huit avions.

Quand Air Ontario a lancé son programme F-28, c'était la première fois que sa direction mettait des avions de transport à réaction en service commercial régulier. Comme les avions F-28 étaient nouveaux pour son personnel, la direction d'Air Ontario, avec l'approbation expresse de sa société mère, Air Canada, s'est efforcée de bénéficier des connaissances techniques de personnes et d'organisations ayant l'expérience de ce matériel. Dans ce but, elle a passé contrat pour la formation théorique et l'entraînement sur simulateur de ses pilotes, avec la compagnie Piedmont Airlines, de Winston-Salem (Caroline du Nord) qui exploitait en service commercial l'une des plus importantes flottes mondiale d'avions F-28. Les pilotes d'Air Ontario ont reçu leur formation théorique à Winston-Salem et leur formation sur simulateur à Tampa (Floride). En décembre 1988, la compagnie Piedmont ayant été acquise par USAir d'Arlington (Virginie), et la fusion de ces deux transporteurs ayant créé une augmentation des demandes de formation, Air Ontario a cessé de pouvoir accéder aux simulateurs F-28 de Tampa. La direction des opérations aériennes d'Air Ontario a donc pris d'autres dispositions pour la formation de ses pilotes sur ce type d'avion. Hormis ce recours à Piedmont/USAir, Air Ontario s'est peu préoccupée de recruter, pour son nouveau secteur d'exploitation sur F-28, des personnes ayant soit l'expérience de cet avion soit celle d'un avion de transport à réaction.

Air Ontario a inauguré en juin 1988 son service aérien commercial sur avions F-28.

L'analyse qui suit commence par une description de la logique commerciale qui sous-tend cette première incursion d'Air Ontario dans le transport régulier sur avions à réaction. Je décris les impératifs commerciaux qui ont apparemment motivé l'acquisition des F-28, le début de la planification de leur mise en service, et enfin la mise en oeuvre du programme. Les renseignements contenus dans cette première description proviennent dans une grande mesure des témoignages de dirigeants d'Air Ontario et d'Air Canada qui ont pris part aux décisions, ainsi que des procès-verbaux et des documents de planification de la société Air Ontario qui ont été produits comme éléments de preuve.

Je relève ensuite les différences entre le plan de mise en service des avions F-28 d'Air Ontario et ce qui s'est effectivement produit pendant cette mise en service. Il ressort des éléments de preuve que l'application d'un plan raisonnablement sain a mal tourné. Ce déraillement s'est produit alors que la direction était assumée par une personne qui, surchargée de travail, n'avait pas l'expérience de la certification et de l'introduction d'un transport régulier sur avions à réaction. Les difficultés éprouvées par le chef du projet F-28 ont été exacerbées par le fait que ses cadres du service des opérations étaient absorbés par des

problèmes de relations du travail et par d'autres préoccupations découlant de l'intégration d'une société et de la rationalisation qu'imposait une récente fusion. Ces problèmes de gestion se sont fait jour alors que la mise en oeuvre du F-28 donnait lieu à des pratiques d'exploitation anormales et, en matière de sécurité des vols, comportait des points faibles dont chacun est envisagé ci-après.

Air Ontario, en tant que transporteur aérien commercial, ne travaillait pas dans le vide. Transports Canada, l'organisme de réglementation, avait le devoir de prévenir, au niveau de l'exploitation, les graves faiblesses du programme F-28. Avant d'inaugurer un service sur avions à réaction, Air Ontario avait dû obtenir l'agrément de Transports Canada sous la forme d'une modification de son certificat d'exploitation pour y ajouter le F-28. Les éléments de preuve m'ont convaincu que la modification du certificat d'exploitation accordée en juin 1988 a été, dans le système dont se compose le transport aérien commercial, l'élément déterminant à l'égard de cet accident. Cette formalité réglementaire obligatoire représentait à mon avis la meilleure occasion, pour Transports Canada, d'imposer sa volonté de subordonner au respect du règlement la proposition de mise en service de ce nouveau type d'avion formulée par Air Ontario. C'est alors que Transports Canada aurait dû s'assurer qu'Air Ontario était apte à transporter le public sur avions à réaction avec le niveau de sécurité requis. Si cet organisme de réglementation s'était montré plus diligent en examinant minutieusement le projet de mise en service de F-28 à Air Ontario, un grand nombre de carences d'exploitation ayant un lien avec l'écrasement de l'avion du vol 1363 auraient pu être évitées. Ainsi, la modification du certificat d'exploitation d'Air Ontario pour inclure le F-28 est au point de convergence de la plupart des analyses du programme F-28.

Outre l'examen minutieux qui devrait précéder la modification d'un certificat d'exploitation, le rôle de surveillance suivie qui est celui de Transports Canada est, lui aussi, à souligner. Quand une proposition de mise en service a été approuvée, Transports Canada a la responsabilité de s'assurer que le plan qui en découle est effectivement appliqué et que tous les problèmes de démarrage sont traités avec célérité et professionnalisme.

Tandis qu'Air Ontario s'efforçait de le mettre en oeuvre, Air Canada (actionnaire majoritaire d'Air Ontario) ne s'est presque pas mêlé au programme F-28. Le rôle d'Air Canada est resté limité à un minimum pour les raisons analysées au chapitre 26. En fait d'exploitation, la consultation n'a donné lieu qu'à un regard hâtif sur le plan de projet F-28 de la part de cadres supérieurs techniques d'Air Canada qui n'ont ni surveillé l'avancement du programme F-28 d'Air Ontario, ni examiné la structure de soutien de ce genre d'exploitation.

C'est dans le contexte de cette activité du transport aérien et de la réglementation dont il relève que les faiblesses d'exploitation ont été analysées. Bien que, pour les besoins de l'examen, j'aie structuré l'historique du programme du F-28 à la lumière des rôles définis dans le cadre de l'exploitation et dans celui des règlements, je dois insister sur le fait que le souci de la sécurité ne devrait pas être limité de cette façon. Les éléments de preuve m'ont convaincu que le souci de la sécurité doit transcender ce qui est défini comme une « exigence juridique » minimale.

## Planification du programme F-28

### Rationalisation de la flotte

Pendant la période qui a suivi la fusion, la direction d'Air Ontario a entrepris une évaluation immédiate de la composition de sa flotte. Lors de la fusion, Air Ontario possédait 51 avions de neuf types différents, représentant la flotte combinée d'Austin et d'Air Ontario Limited. Air Ontario Limited avait mis en ligne un type d'appareil, le Convair 580. Austin Airways exploitait une flotte composée de divers types d'avions.<sup>1</sup>

Les témoins d'Air Ontario et d'Air Canada ont reconnu qu'Air Ontario devait réduire le nombre de types d'avions de sa flotte. M. Syme a expliqué pourquoi une flotte composée de plusieurs types est plus coûteuse et plus compliquée à mettre en oeuvre chez un transporteur aérien, chaque type nécessitant une formation spéciale pour les pilotes et pour le personnel de maintenance. Chaque type nécessite en outre son propre stock et pièces de rechange et, bien que certains équipements soient communs à plusieurs types, un équipement propre à chacun de ces derniers est également nécessaire. Expliquant qu'il faut « une base de gestion et de soutien administratifs plus importante », il a poursuivi en ces termes :

- R. ... en général, dans le cas d'une flotte comportant plusieurs types... la compagnie aurait tendance à être moins souple. Les changements sont plus difficiles à appliquer en raison des contraintes de formation, et avec un personnel syndiqué, quand il y a un processus structuré de mutations chez les pilotes, qui passent, par exemple, d'un type d'avion à un autre. Si vous faites passer un commandant de bord sur le type d'appareil le

---

<sup>1</sup> La flotte d'Air Ontario se composait des neuf types d'avions suivants : Dash-8 série 100, Convair 580, HS748, DC-3, DHC-6 (Twin Otter), Beech 200, Beech 99, Cessna Citation et Cessna 402. Il conviendrait de noter que le Dash-8 série 100 a été mis en service dans la flotte combinée Austin-Air Ontario Limited, à la suite du changement de propriété des deux compagnies, en janvier 1987.

plus important, il s'ensuit une cascade de promotions qui, par ordre d'ancienneté, peut vous faire passer huit commandants sur huit types d'avions différents. Et, encore une fois, l'amélioration de la qualité du résultat se caractérise par une souplesse accrue, ce que nous comptons obtenir par la rationalisation de la flotte.

- Q. Du point de vue de l'exploitation, il est donc juste de dire que plus il y a de types d'avions, plus l'organisation des opérations aériennes est difficile?
- R. Je pense qu'il est juste de le dire.

(Transcription, vol. 98, p. 22-23)

## Choix du F-28

La première mention documentée de l'avion F-28, à Air Ontario, se trouve dans le plan d'entreprise d'Air Ontario Inc. de juin 1987, où l'on peut lire :

La concurrence à laquelle Air Ontario est aux prises n'est pas moindre dans son secteur affrètement, du fait des transporteurs dynamiques peu coûteux du nord de l'Ontario et aussi d'autres compagnies aériennes régionales qui, exploitant traditionnellement des avions à turbopropulseurs, mettent maintenant en ligne des avions à réaction. Non seulement Air Ontario aura besoin de petits avions économiques mais il lui faudra également envisager de se doter d'avions de plus gros tonnage afin d'être compétitif. Pour ce qui concerne ce genre d'avions, le Dash-8 série 300, de 56 places, peut convenir mais l'acquisition d'un petit avion à réaction (60 à 70 places) du genre F-28 est une autre possibilité.

(Pièce 938, p. 2)

La rationalisation de la flotte d'Air Ontario et la possibilité d'acquisition du F-28 a été débattue à nouveau dans le contexte du plan quinquennal d'entreprise d'Air Ontario, lors de la réunion du conseil d'administration du 12 août 1987.

Dans un document intitulé «Document de travail sur la rationalisation de la flotte», rédigé en juillet-août 1987, l'importance de la réduction du nombre de types d'avions a été débattue :

La flotte d'Air Ontario se compose actuellement de huit<sup>2</sup> différents types d'avions. Une récente étude des 50 principaux transporteurs régionaux des États-Unis montre qu'aucun transporteur n'a plus de

---

<sup>2</sup> Il existe une différence dans le nombre de types d'avions cité d'une part dans la pièce 938 et, d'autre part, dans la pièce 796 : la première en mentionne neuf et la seconde huit.

cinq types d'avions et que la vaste majorité en a moins. La diversité des services payants dont profite Air Ontario est à considérer dans le cas d'une flotte mixte; cependant, l'optimisation du rapport services-ressources est à n'en pas douter le meilleur moyen d'améliorer à long terme la rentabilité d'Air Ontario.

(Pièce 796, p. 1)

Dans ce document de travail sur la rationalisation de la flotte, une préférence s'est manifestée en faveur de la réduction de la flotte à quatre types d'avions : un avion de 7 à 19 sièges, un avion de 27 à 44 sièges, un avion d'au moins 55 sièges et un avion cargo d'une capacité d'emport de 6 000 à 12 000 livres.

En ce qui concerne la catégorie 55+ sièges, l'intention de la direction était de remplacer les Convair 580 vieillissants, dont la valeur résiduelle de revente se dégradait. Parmi les types d'avions envisagés dans le programme de remplacement, il y avait le de Havilland Dash 8, série 300, l'ATR 72 d'Aérospatiale, l'ATP et le BAe 146 de British Aerospace et enfin le Fokker F-28 Mk1000. Parmi ces avions, le Dash-8 série 300, l'ATR 72 et l'ATP sont à turbopropulseurs, tandis que le BAe 146 et le F-28 sont à réaction.

Air Ontario s'était déjà engagé à prendre livraison d'avions neufs Dash-8, série 300; cependant, en raison de retards de livraison et d'une réévaluation des promesses du constructeur en ce qui concerne les possibilités de cet appareil, Air Ontario en cherchait un plus rapide et plus gros.

En partie du fait que l'ATR 72 et l'ATP de British Aerospace n'étaient pas immédiatement disponibles, l'un ou l'autre des deux avions à réaction – le BAe 146 ou le F-28 – était favorisé. En étudiant le document intitulé «Proposition d'acquisition de F-28», qui a été présenté pour étude au conseil d'administration d'Air Ontario, je remarque qu'un intérêt particulier avait été porté au caractère attrayant, en fait de concurrence, d'un avion à réaction :

Air Ontario a commencé à desservir un certain nombre d'itinéraires (à savoir Toronto-Sault-Sainte-Marie, Thunder Bay-Winnipeg, Toronto-Cleveland, London-Ottawa) sur lesquels les concurrents exploitent des avions à réaction plus gros, de 100 à 200 places, et aussi plus rapides. Jusqu'alors, Air Ontario avait réussi à s'assurer une modeste part du marché grâce à ses horaires et en tirant le meilleur parti possible de l'indicatif de vol AC. Le moment est venu de mettre en ligne un avion plus gros et plus rapide.

(Pièce 800, p. 4)

On notera avec intérêt que, destinés au conseil d'administration, ces documents internes d'Air Ontario soulignaient pour leur donner plus de force les mots «*plus gros*», et «*plus rapide*». Il ne fait pas de doute que le

premier service de transport aérien régulier d'Air Ontario sur avions de ligne à réaction suscitait beaucoup d'enthousiasme.

Outre les avantages d'ordre pratique qu'ils ont en fait de dimensions et de vitesse, les avions à réaction évoquent une certaine idée de prestige. M. Rowe, représentant d'Air Canada au conseil d'administration d'Air Ontario, a attesté que bien des municipalités exerçaient des pressions politiques sur les transporteurs aériens pour être desservies par avions à réaction. À propos de la «réactionnité», comme on a parfois appelé cet état d'esprit, M. Rowe a témoigné en ces termes :

- R. Les collectivités rivalisaient pour leur développement économique et un service aérien était considéré comme un élément important de ce développement. Encore davantage, avec l'avènement de... l'avion à réaction, qui a été perçu comme... l'un des principaux facteurs du développement économique d'une ville quelconque. C'est pourquoi toutes sortes de villes et d'agglomérations exerçaient des pressions considérables pour trouver des transporteurs prêts à mettre au service de leur développement économique un service par avions à réaction et, de ce fait, il y a eu beaucoup de tractations entre une ville, la province, les députés du parlement fédéral et l'organisme de réglementation, au palier fédéral même. D'énormes influences ont été mises en jeu pour trouver des transporteurs et les amener à desservir la région elle-même.<sup>3</sup>

(Transcription, vol. 121, p. 16)

Le prestige d'un service par avions à réaction dont a parlé M. Rowe a suscité des commentaires du Directeur général de la ville de Dryden, M. John Callan :

- R. Quand Air Ontario a annoncé son projet de desservir l'aéroport de Dryden par avions à réaction, nous ne nous tenions plus de joie, considérant un tel service comme très flatteur.

(Transcription, vol. 4, p. 69)

Étant donné les problèmes de livraison qui se sont posés avec le Dash-8 série 300 et la volonté de vendre les Convair 580 vieillissants, il y a eu un manifestement d'urgence dans l'acquisition d'avions à réaction au titre du programme en cours.

En ce qui concerne le retard de livraison du Dash 8-300 et le souci qu'inspirait le nombre de sièges de ce type d'avion, les commentaires

---

<sup>3</sup> M. Rowe a poursuivi en expliquant que depuis quelques années le souci d'une desserte par avions à réaction était moins vif. D'autres solutions raisonnables sont en effet possibles grâce aux avions turbopropulseurs modernes, gros et pressurisés.

suivants, relatifs au projet d'acquisition de la flotte de F-28 (novembre 1987), sont significatifs :

Une réaction d'Air Ontario, à la lumière des deux faits que nous venons de relater, reste à préciser. Mais le fait avéré, c'est un *besoin pressant* d'un avion plus rapide et de plus grande capacité sur le réseau d'Air Ontario pour le début du printemps 1989.

(Pièce 800, p. 9 [notre soulignement])

Une autre preuve de ce besoin pressant d'Air Ontario découle du passage suivant de ce projet d'acquisition du F-28 :

Air Ontario doit examiner un avion plus gros, dans la gamme des appareils d'au moins 50 sièges, et en choisir un *dès que possible* pour son réseau. Malheureusement, hormis l'ATR-72 et l'ATP de British Aerospace, il n'y a pas de plus gros avion à turbopropulseurs qui réponde aux exigences de la desserte. Ces deux avions sont aujourd'hui écartés, principalement à cause de leurs délais d'acquisition. La seule autre possibilité réalisable est celle qu'offre un petit avion à réaction d'occasion, dans la gamme des 65 à 90 places, en l'occurrence le F-28 et le BAe 146.

(Pièce 800, p. 10 [notre soulignement])

La liste des possibilités de remplacement du Convair 580 ayant été ramenée à deux types d'avions, une évaluation comparative complète de ceux-ci a été réalisée. Du point de vue économique, le F-28 a été jugé plus avantageux pour Air Ontario que le BAe 146.<sup>4</sup>

## Considérations commerciales

Après justification économique du choix du F-28, une étude de marché a été menée pour déterminer le meilleur emploi possible du F-28 dans le réseau des lignes d'Air Ontario. Encore une fois, la compétitivité d'un avion à réaction a été mise en évidence. Les avantages suivants découlant de la mise en oeuvre du F-28 sur la ligne Winnipeg-Thunder Bay-Sault-Sainte-Marie-Toronto ont été notés :

Compétitivité maximale à l'égard de Canadian Airlines, dans le cas des dessertes que se disputent CP et Air Ontario, des avions à réaction étant opposés à des avions à réaction.

(Pièce 800, p. 40)

---

<sup>4</sup> La pièce 800, Proposition d'acquisition d'Air Ontario Inc. (novembre 1987), précise : «L'évaluation comparative des avions fait nettement ressortir un important avantage bénéfiques/trésorerie, favorable à la solution F28-1000, plutôt qu'à celle du BAe 146 et (ou) du Dash 8-300».

M. Syme a témoigné au sujet de la signification de ce passage particulier :

R. Sur les marchés dont nous avons parlé, nous étions en concurrence, sur le marché canadien, avec Canadian qui exploitait des 737, et avec USAir, qui desservait comme il a été dit la ligne de Cleveland. USAir dessert ce marché avec des DC-9. Et alors que nous nous étendions sur ces marchés, c'était la première fois que nous étions réellement en concurrence directe avec des exploitants d'avions à réaction et... ce résultat était l'oeuvre de notre vice-président au marketing que... la concurrence sur ce marché préoccupait beaucoup.

(Transcription, vol. 98, p. 135)

Les conséquences commerciales de l'arrivée d'Air Ontario sur certaines lignes précédemment desservies par les DC-9 d'Air Canada ont aussi été envisagées :

De plus, l'acquisition de F-28 par Air Ontario présente certains avantages à long terme pour Air Canada, dans la perspective de ses efforts de rationalisation de son réseau. La diminution des fréquences d'Air Canada et, même, l'éventuel abandon de certains marchés de l'Ontario, serait beaucoup plus acceptable, tant du point de vue commercial que politique, si Air Ontario pouvait offrir à la place un service mixte turboréacteurs-turbopropulseurs.

(Pièce 800)

M. Syme a, une nouvelle fois, donné des détails sur l'effet de la politique locale du projet :

- R. Je suppose que la question sous-jacente qui se pose ici tient à ce qu'à ce moment courait sur le marché un penchant très... assez fort en faveur des avions à réaction plutôt que des turbopropulseurs. Et... c'est ce que la déclaration fait précisément ressortir.
- Q. Plus particulièrement, qu'entend-on par «point de vue politique»? Quels sont les tenants et aboutissants politiques?
- R. L'industrie du transport aérien semble être de celles qui suscite beaucoup d'intérêt politique. Air Canada s'était retirée des marchés du nord de l'Ontario et les politiciens locaux s'intéressaient beaucoup à cette situation. Et l'une des questions qu'ils soulevaient était celle de l'abandon d'une desserte par avions à réaction; ce qu'on veut dire ici, c'est que nous étions en mesure d'en offrir une autre, ce qui était de nature à calmer le jeu politique.

(Transcription, vol. 98, p. 136)

L'intérêt d'Air Ontario pour la valeur commerciale d'un service par avions à réaction remplaçant celui qu'assuraient précédemment les DC-9 d'Air Canada est manifestement dans la logique de l'accord commercial Air Ontario – Air Canada.<sup>5</sup> Il est longuement question de cet accord dans le chapitre 26, *Le rôle d'Air Canada*, mais pour les besoins présents je note que l'un des objectifs déclarés de l'accord est de livrer un «produit homogène» aux passagers d'Air Ontario et d'Air Canada (pièce 783). L'accord sanctionne le caractère commun à Air Canada et à Air Ontario de nombreux aspects commerciaux du transport aérien. Cela me montre que les deux sociétés ont compris la préférence que le consommateur manifeste pour un service «du genre Air Canada». Les propos déjà cités de M. Syme au sujet de la valeur commerciale d'un service par avions à réaction peuvent être considérés comme un autre exemple de l'importance de livrer un produit qui ressemble à celui d'Air Canada. Néanmoins, il s'agissait selon le témoignage de M. William Deluce, d'un programme F-28 qui était «une initiative entièrement prise par Air Ontario... conçue et orchestrée par Air Ontario», qu'il a présenté à l'approbation du conseil d'administration d'Air Ontario. (Transcription, vol. 152, p. 129)

## Approbation du plan

Il semblerait que le conseil d'administration ait accepté le programme du F-28 dans le cadre du plan quinquennal d'entreprise d'Air Ontario, qui envisageait la mise en ligne de ce type d'avion. Bien que ce plan et le document de travail sur la rationalisation de la flotte aient été débattus lors de la réunion, le 12 août 1987, du conseil d'administration d'Air Ontario, il n'existe pas de preuve documentée indiquant à cette date une approbation expresse du conseil.

M. William Deluce a témoigné qu'en août 1987 il avait assisté à une vente aux enchères à la compagnie nationale turque Turk Hava Yollari (THY), avec l'intention d'acheter deux avions F-28. M. Deluce a témoigné que c'est fortuitement que l'enchère lui avait échappé au profit de la compagnie française Transport Aérien Transrégional (TAT), le prix de vente final étant trop élevé pour que ces avions soient économiquement intéressants à Air Ontario. N'ayant pas réussi à acheter ces avions, M. Deluce, alors qu'il assistait à la vente aux enchères en Turquie, a pris un premier contact avec la TAT au sujet de la possibilité d'une location de ces deux avions F-28 par Air Ontario. Les discussions avec la TAT se

---

<sup>5</sup> M. Syme a témoigné que cet accord commercial avait survécu à la fusion d'Austin Airways et d'Air Ontario Limited, et il a défini la relation qui existait entre Air Canada et Air Ontario Inc.

sont poursuivies en septembre 1987 et les négociations aboutissant à une location officielle ont eu lieu en octobre-novembre 1987.

M. Deluce a témoigné de sa participation à l'identification et à l'acquisition des avions :

Q. Et je crois que vous avez pris alors les dispositions nécessaires pour vous mettre en rapport avec la TAT afin de louer à cette société ces deux mêmes avions, est-ce exact?

R. Oui.

Q. Et quand l'avez-vous fait, monsieur?

R. Cela devait être en septembre 1987 ... j'ai en réalité pris un premier contact alors que j'assistais à la vente aux enchères en Turquie. Après quoi, en septembre et octobre, je suis effectivement allé rencontrer les représentants de la TAT à titre officiel. Je pense que c'était en octobre-novembre 1987.

(Transcription, vol. 152, p. 141)

M. Deluce a également témoigné au sujet de la participation du comité directeur et du conseil d'administration :

R. Eh bien, ils ne se sont pas intéressés aux détails. Ils savaient très bien que nous avions un plan de mise en oeuvre détaillé, mais... ils n'étaient pas à même de suivre et ne suivaient pas l'orchestration détaillée du plan.

Si des faits importants avaient lieu, à savoir l'acquisition des avions par location ou par achat, ils seraient informés des événements de ce genre. Mais nous avions un plan que nous poursuivions, et que les dirigeants poursuivaient aussi, et si un quelconque changement important était apporté à ce plan, nous le soulignerions à leur intention. Ce qui les intéressait surtout, c'était de savoir où en était le plan que nous avions élaboré, de savoir s'il était encore... pour l'essentiel, conforme aux objectifs que nous poursuivions.

C'est dire que s'ils ne s'intéressaient pas aux détails, ils étaient attentifs aux grandes lignes de notre action.

(Transcription, vol. 152, p. 141-42)

Lors de la réunion, le 8 octobre 1987, du conseil de direction d'Air Ontario, une proposition de location de deux avions F-28 à la société de Transport Aérien Transrégional a été examinée. On lit dans le procès-verbal de cette réunion :

Après un long débat, la motion ayant été dûment appuyée et unanimement adoptée, le comité directeur a approuvé la location de

deux avions F-28 à la TAT, sous réserve de l'approbation du conseil d'administration.

(Pièce 935, p. 2)

Les membres du comité exécutif qui ont unanimement approuvé la location du F-28 étaient John McMurtry et William Rowe, au nom d'Air Canada, et Stanley Deluce et William Deluce, au nom de la famille Deluce.

M. William Deluce s'est, de toute évidence, efforcé très activement d'acheter, puis de louer, les avions en août 1987, avant tout accord du conseil d'administration ou du comité directeur sur une acquisition d'avion. M. Deluce a été interrogé au sujet de l'approbation, par le conseil d'administration, de l'acquisition d'avions dont faisait état le procès-verbal de la réunion tenue le 8 octobre 1987 par le comité directeur :

Q. Et pour finir, monsieur, il est effectivement dit que,  
«... les dispositions relatives à une location sont sujettes à l'obtention de l'accord du Conseil».

Ainsi, l'approbation du Conseil semblait être une condition préalable à une décision définitive. Est-ce exact?

R. C'est exact.

Q. Il ne s'agit donc pas de quelque chose que vous, Bill Deluce, feriez de votre propre chef, puis feriez entériner, est-ce exact?

R. Non, il fallait la ratification du conseil.

Q. Maintenant, quand vous dites «ratification du conseil», considérez-vous cette ratification comme une simple formalité ou comme une étape qu'il fallait encore franchir?

R. C'était... quelque chose qu'il me restait à obtenir, cependant, je suppose, je peux dire qu'alors... le comité directeur était très minutieux à l'égard de tous les programmes que nous lui présentions, et il n'y avait jamais eu de cas où il ait recommandé ou approuvé quelque chose que le conseil n'ait pas entériné.

Q. Ainsi, en fait, il se serait agi d'un fait accompli sur recommandation du comité directeur?

R. Je ne pouvais jamais compter à 100 p. 100 sur ce résultat mais c'est bien ainsi que les choses se passaient alors.

(Transcription, vol. 152, p. 144-45)

Un procès-verbal de la réunion tenue le 18 janvier 1988 par le comité directeur d'Air Ontario notait que :

Des documents ont en outre été distribués au sujet de la proposition d'acquisition d'avions F-28 par la compagnie et un débat s'est déroulé à ce sujet.

(Pièce 939, p. 3)

Les documents dont il s'agit étaient la proposition d'acquisition de F-28 à Air Ontario (pièce 800). Bien que le mot «proposition» ait été employé, il semblerait d'après les dépositions de tous les témoins concernés, que le projet était bien avancé avant les débats de janvier 1988.

Lors de la réunion du conseil d'administration d'Air Ontario, le 29 mars 1988, le plan d'entreprise<sup>6</sup> de 1988 d'Air Ontario a été déposé, débattu et approuvé, sous réserve de certains amendements. Dans ce plan d'entreprise, le F-28 est l'un des types d'avions mentionné comme faisant partie de la flotte d'Air Ontario. Bien qu'il n'existe pas de preuve documentée faisant expressément état de la ratification du programme F-28 par le conseil d'administration d'Air Ontario, il est clair, au moins dès mars 1988, que le conseil avait accepté le programme.

## Le plan du projet F-28

Une fois approuvée l'acquisition des avions F-28, des mesures ont été prises pour élaborer un plan de mise en oeuvre détaillé. L'élaboration de ce plan a été coordonnée par M. Thomas Syme, qui était le groupe vice-président général aux opérations et au marketing.

Le premier plan de mise en oeuvre, le plan du projet des F-28 d'Air Ontario Inc. (pièce 799) a été finalisé peu avant septembre ou octobre 1987, puis inclus dans la proposition d'acquisition des F-28 (pièce 800). Le plan du projet consistait à définir quatre grandes catégories de tâches qu'il aurait fallu mener à terme avant la mise en service commercial des avions. Ces tâches étaient les suivantes :

- *l'administration*, c'est-à-dire les tâches telles que l'inspection préliminaire et la réception des avions, ainsi que la négociation des conditions de location avec TAT;
- *la maintenance*, c'est-à-dire tous les aspects de la planification de celle-ci, par exemple le recrutement de spécialistes de l'entretien du F-28, l'élaboration d'une liste exploitable des équipements indispensables au vol (la MEL, de l'anglais «minimum equipment list»), et le stockage de pièces détachées pour les avions;
- *les opérations aériennes*, c'est-à-dire tous les aspects de la planification de l'exploitation technique, par exemple le recrutement de spécialistes et de pilotes ayant l'expérience du F-28, la préparation d'un programme de formation des pilotes sur F-28 et la rédaction des manuels d'utilisation et de leurs modificatifs; et
- *la commercialisation*, qui comprend les tâches telles que l'élaboration des horaires du F-28 et la planification de la publicité de la mise en ligne des F-28.

---

<sup>6</sup> Pièce 936, Plan d'entreprise 1988 (révisé) d'Air Ontario Inc., mars 1988

La description des tâches comprenait un calendrier des dates de fin d'exécution. M. Syme a défini la date de l'approbation de Transports Canada pour l'inclusion des F-28 dans le certificat d'exploitation d'Air Ontario comme la date de référence d'après laquelle serait dressé le calendrier de tous les éléments du plan.

Une révision complète du plan du projet, préparée par le commandant Joseph Deluce, est datée du 28 décembre 1987 (pièce 802). Bien qu'il se soit occupé depuis octobre 1987 de divers aspects du plan du projet F-28, c'est en janvier 1988 que le commandant Deluce en a été nommé officiellement responsable. Le plan révisé du projet reflète le glissement de certaines des dates déjà projetées pour la réalisation de diverses tâches de mise en oeuvre. Cependant la date d'entrée en service commercial envisagée pour le F-28 est demeurée la même. Le plan du projet et le plan révisé du projet F-28 prévoyaient l'un et l'autre un démarrage entre fin avril et début mai 1988.

La grève des pilotes d'Air Ontario, de mars à début mai 1988, a en fin de compte retardé la mise en service commerciale des F-28. Alors que la date initiale d'inauguration de ce service était fixée au 1<sup>er</sup> mai 1988, la mise en ligne des F-28 a en réalité eu lieu le 1<sup>er</sup> juin 1988. Le vice-président général, M. Syme, a commenté le retard survenu dans la réalisation du programme de mise en ligne des avions à réaction :

- R. ... la dernière épreuve, quand le programme est lancé, consiste à obtenir l'homologation des avions. Dans le plan initial d'octobre, la date cible de leur mise en ligne était le 1<sup>er</sup> mai. Dans le plan révisé de... fin décembre, cette date était le 1<sup>er</sup> mai. Après une grève de près de trois mois [sic], nous avons mis l'avion en service début juin. De mon point de vue, c'est une indication raisonnable de ce que le programme, avant la grève, se déroulait normalement. Nous avons mis les avions en service à près de 30 jours de la date fixée à l'origine, après avoir subi une grève de trois mois [sic] qui a eu manifestement des conséquences sur... bien des aspects de l'opération.

(Transcription, vol. 98, p. 161-62)

Il a été expressément demandé à M. Syme de commenter l'assertion selon laquelle le F-28 a été mis en service commercial à Air Ontario alors qu'en fait d'exploitation le programme F-28 comportait plusieurs faiblesses. Il a répondu :

- R. Eh bien, de mon point de vue, l'avion a été mis en service avec l'approbation des organismes de réglementation concernés, ce qui est un test externe...

(Transcription, vol. 98, p. 162)

Ayant analysé le plan du projet et le plan du projet révisé, je suis d'avis qu'Air Ontario avait convenablement identifié les tâches importantes dont il lui fallait s'acquitter avant la mise en service commercial du F-28. D'autre part, le témoignage de M. Syme donne à penser qu'Air Ontario comptait s'acquitter de ces tâches avant que la mention des F-28 soit ajoutée au certificat d'exploitation de cette compagnie. L'enquête de la commission a cependant révélé plusieurs tâches matérielles qui, définies dans les plans du projet, n'ont pas été exécutées du tout, ou l'ont été beaucoup plus tard que prévu, après la mise en service commercial des F-28.

Dans le débat relatif à la réalisation du programme F-28, il y a une analyse des diverses faiblesses de ce programme. Ces faiblesses auraient pu être corrigées si la mise en service du F-28 s'était déroulée selon le plan du projet.

## L'équipe du projet F-28

Une «équipe du projet F-28» a été constituée avec des spécialistes de l'exploitation en vue de l'acquisition et de la mise en service des avions. Les membres de l'équipe du projet étaient le directeur des opérations aériennes d'Air Ontario, Robert Nyman, le vice-président à la maintenance et à l'ingénierie d'Air Ontario, Kenneth Bittle, et les pilotes Joseph Deluce et Robert Murray. Chacun des membres de l'équipe du projet avait été chargé de divers aspects du plan de mise en service.

Sur recommandation de M. William Deluce, le commandant Joseph Deluce a été nommé chef de projet. En cette qualité, il était le «coordinateur principal du plan»<sup>7</sup>, et son rôle consistait à surveiller l'avancement de celui-ci et à s'assurer que ses divers éléments étaient réalisés selon le calendrier.

M. Bittle était pour l'essentiel responsable des questions de maintenance du plan du projet, ce qui comprenait notamment la formation du personnel de maintenance des F-28, la constitution d'un stock de pièces de rechange et des équipements de servitude pour les F-28, ainsi que l'élaboration d'un programme de maintenance pour ce type d'avion, qui comprenait lui-même la mise au point d'une liste des équipements indispensables au vol.

Le commandant Murray a travaillé avec le commandant Joseph Deluce et M. Bittle à la réalisation des divers éléments du plan du projet révisé. Le commandant Murray était en outre chargé de s'assurer que certains aspects du plan recevaient la suite voulue. Le commandant Joseph Deluce et le commandant Murray étaient les premiers pilotes d'Air Ontario formés sur le F-28 et, lors de la mise en service commercial, en

---

<sup>7</sup> Thomas Syme, transcription, vol. 98, p. 53

juin 1988, le commandant Murray était le seul pilote de F-28 d'Air Ontario agréé comme pilote inspecteur de la compagnie. Il conviendrait de noter que le commandant Murray a quitté Air Ontario en juillet 1988, environ un mois après la mise en service commercial du F-28, l'occasion lui ayant été offerte de poursuivre sa carrière chez un autre transporteur.

Bien que le commandant Joseph Deluce était le chef de projet F-28, M. Syme était d'avis, ce qu'a confirmé le commandant Nyman, que la responsabilité de tous les aspects du programme concernant les opérations aériennes incombait au commandant Nyman, en sa qualité de directeur des opérations aériennes. Étant donné les autres activités du commandant Nyman au cours de la période de mise en service, comme on le verra ci-après, il semble improbable qu'il aurait pu superviser de façon satisfaisante le travail du chef de projet.

Selon la déposition du commandant Nyman, dans les mois d'octobre 1987 à mars 1988, lui et le vice-président aux opérations aériennes, M. Peter Hill, ont consacré jusqu'à 50 p. 100 de leur temps aux relations de travail, s'efforçant d'éviter une grève des pilotes. Quand la grève a commencé, il a fallu que, selon sa déposition, le commandant Nyman reprenne en tant que pilote représentant la direction les «missions aériennes indispensables» au départ de Pickle Lake, dans le Nord. La grève a duré du 11 mars 1988 au 1<sup>er</sup> mai 1988. La compagnie a repris ses vols réguliers normaux le 7 mai 1988. Pendant tout le mois de juin 1988, le commandant Nyman suivait le stage F-28 de Piedmont à Tampa (Floride). En même temps, comme il l'aurait fait en temps normal, le commandant Nyman contrôlait toutes les opérations aériennes de la compagnie, ce qui comprenait, comme nous l'avons déjà indiqué, la mise en oeuvre de nombreux avions de types différents, des bimoteurs légers au HS-748 et au Convair 580. Exploités les uns en service régulier, les autres par affrètement, ces divers appareils assuraient la desserte d'un très important réseau.

C'est pourquoi, d'octobre 1987 à juillet 1988, le commandant Nyman consacrait la majorité de son temps aux relations du travail, aux missions aériennes indispensables, à sa formation sur F-28, tout en assumant ses très importantes fonctions de directeur des opérations aériennes. C'est précisément pendant cette période que le commandant Nyman devait superviser tous les aspects des opérations aériennes du plan F-28. Cette déposition montre bien que les cadres supérieurs d'Air Ontario avaient rétrospectivement assigné au commandant Nyman la fonction de superviser le commandant Joseph Deluce et la mise en ligne des F-28, ce dont en raison des obligations qui étaient par ailleurs les siennes à cette époque, il n'a pas pu s'acquitter effectivement. Je suis d'avis que le directeur des opérations aériennes aurait dû superviser étroitement les progrès du plan de projet F-28.

## Le rôle de Transports Canada : modification du certificat d'exploitation d'Air Ontario

L'article 700 du Règlement de l'Air dispose que :

Nul n'exploitera au Canada un service aérien commercial à moins d'être titulaire d'un certificat valable et restant en vigueur, délivré par le Ministre et attestant qu'il possède le matériel nécessaire et qu'il est en mesure d'assurer, en qualité de transporteur aérien, un service offrant toute garantie de sécurité.

Le certificat d'exploitation est le document attestant qu'un transporteur aérien a été autorisé à opérer au Canada. On trouve dans le certificat d'exploitation une description des opérations du transporteur aérien et une liste des types d'aéronefs utilisés.

Il incombe à Transports Canada d'examiner minutieusement les demandes de certificat d'exploitation et de veiller à ce qu'un transporteur aérien se conforme aux exigences de son certificat d'exploitation et des spécifications d'exploitation. Le manuel de certification de transporteur aérien fait état de l'importance du certificat d'exploitation :

La protection du grand public est assurée par la *Loi sur l'aéronautique*, par le *Règlement de l'Air* qui en découle, par les *Ordonnances sur la navigation aérienne*, par les certificats d'exploitation et les spécifications d'exploitation qui s'y rapportent. Ces exigences réglementaires constituent les principaux instruments garantissant la conduite sûre de l'exploitation d'aéronefs.

(Pièce 1026, p. 3)

La modification du certificat d'exploitation d'un transporteur aérien est subordonnée à l'autorisation du Ministre. Quand Air Ontario a cherché à mettre en service les avions F-28 loués, il lui fallait demander à Transports Canada modification de son certificat d'exploitation. À cet égard, Air Ontario a fait parvenir à Transports Canada une liasse de documents datée du 24 janvier 1988. Elle se composait de diverses formules réglementaires de Transports Canada précisant le détail des spécifications de l'avion, les aéroports qu'Air Ontario envisageait de desservir avec cet avion, le personnel d'exploitation prenant part à la réalisation du programme et les installations de maintenance d'Air Ontario.

Outre ces formules réglementaires normalisées, Air Ontario a fait parvenir une liasse de documents faisant état de la nomination du commandant Claude Castonguay comme pilote inspecteur de compagnie titulaire d'une «autorisation de classe B». (Voir la discussion concernant le rôle du commandant Castonguay au chapitre 20, Le Programme du

F-28 : Formation aux opérations aériennes.) Enfin, Air Ontario faisait figurer dans les annexes A et B de cette demande les détails du projet de mise en ligne du F-28.

Cette demande a été examinée par Transports Canada, Région de l'Ontario. M. Martin Brayman, surintendant régional de l'inspection des gros transporteurs aériens a témoigné que c'est lui qui, avec son groupe, a commencé dans la région de l'Ontario à examiner la demande d'Air Ontario. Une liste de vérifications des approbations, produite comme pièce à conviction, montrait qu'entre le 2 février 1988 et le 30 mai 1988, M. Brayman et d'autres fonctionnaires de Transports Canada avaient examiné divers aspects de la demande d'Air Ontario (pièce 1024). M. Brayman a témoigné que la Direction de la certification de la Région de l'Ontario avait identifié sur la liste de vérifications les tâches que doit exécuter la Direction générale des transporteurs aériens dans son examen de la demande d'Air Ontario. Il incombait à M. Brayman de s'assurer que ces tâches avaient été exécutées. La liste de vérifications était signée comme ayant été remplie le 30 mai 1988 par M. Wilf Bradbury, de la région de l'Ontario.

Les divers éléments de la demande d'Air Ontario ont été signés, avec recommandation d'agrément, par M. A. Bryson, de la direction navigabilité pour la région de l'Ontario et par M. R.J. McKnight, de la direction de la certification. Le 2 juin 1988, M. McKnight et M. Donald Sinclair, responsable de la Direction des exploitations des transporteurs aériens pour la région de l'Ontario, ont recommandé à l'administration centrale de Transports Canada d'accorder<sup>8</sup> à Air Ontario la modification de son certificat d'exploitation. Il a été noté par MM. McKnight et Sinclair qu'Air Ontario avait reçu un certificat temporaire d'exploitation valide du 31 mai 1988 au 31 juillet 1988, en attendant l'agrément officiel de la modification par l'administration centrale de Transports Canada (pièce 968).

Le 10 juin 1988, le certificat d'exploitation d'Air Ontario a été modifié de manière à faire état de la mise en oeuvre des F-28.

### **Modification du certificat d'exploitation : questions connexes**

La demande présentée par Air Ontario et approuvée par Transports Canada, contenait l'engagement que certaines dispositions seraient prises par la compagnie dans le cadre de la mise en oeuvre des F-28. Ces déclarations d'intention peuvent bien avoir reflété la planification d'Air Ontario au 28 janvier 1988, date de la demande. Cependant, le 2 juin 1988, date de l'approbation, certains des engagements n'avaient

---

<sup>8</sup> La recommandation a été faite par la région de l'Ontario au bureau du surintendant chargée de la certification des transporteurs aériens, normes et législation, à l'administration centrale de Transports Canada.

pas été tenus et, du moins dans le cas d'au moins une des mesures concernées, je suis d'avis que l'omission n'a pas été étrangère à l'écrasement de l'avion du vol 1363.

La demande précise que :

Les agents d'exploitation seront formés par les pilotes d'encadrement d'Air Ontario qui sont qualifiés sur le F-28, de façon à leur faire connaître l'avion et ses systèmes, un intérêt particulier étant porté à la planification des vols, aux performances et aux procédures d'exploitation avec la MEL.

(Pièce 855, p. 32)

Il faut noter que, bien qu'ils aient pu avoir l'intention de donner une formation complète aux agents d'opérations aériennes selon les renseignements contenus dans cette demande, en fait seuls les directeurs des opérations (c.-à-d. les régulateurs chefs) ont reçu une certaine formation sur F-28. Les régulateurs, dont celui qui a pris en charge le vol 1363, n'ont reçu aucune formation sur F-28 et ont reconnu qu'ils connaissaient mal les systèmes du F-28.

La question de l'autorisation de mise en ligne et du suivi de vol est examinée en détail au chapitre 23, Contrôle des opérations, mais je note pour les besoins présents qu'il existait de graves faiblesses dans les trois domaines mis en évidence dans la demande envoyée à Transports Canada, à savoir la planification des vols, les performances et les procédures d'exploitation avec la MEL. Si ces faiblesses avaient été corrigées, il est improbable que l'avion C-FONF aurait été envoyé à Dryden le 10 mars 1989. Il ressort de la demande qu'Air Ontario avait convenablement cerné les problèmes préoccupants d'autorisation de mise en ligne et de contrôle des opérations. L'erreur a été de ne pas former le personnel selon les promesses faites.

Le fait qu'Air Ontario ait négligé de donner suite à un engagement pertinent à l'appui de sa demande de modification du certificat d'exploitation soulève un certain nombre de questions :

- La responsabilité incombait-elle au transporteur aérien d'aviser Transports Canada de tout changement, ou appartenait-il à l'organisme de réglementation de s'assurer de la validité des informations contenues dans la demande?

À mon point de vue, l'organisme de réglementation aurait manifestement dû examiner minutieusement tout ce qui avait trait à la demande, de façon à s'assurer que les changements matériels soient décelés avant l'agrément de la demande. Ceci étant dit, je tiens aussi à faire remarquer que le bon sens aurait exigé que le transporteur aérien informe l'organisme de réglementation de tout changement de cette nature.

- Étant donné que l'organisme de réglementation avait effectivement affecté un groupe de fonctionnaires à l'examen de la demande, pourquoi ce groupe n'a-t-il pas décelé les faiblesses matérielles relatives à la formation des agents du service de régulation des vols?

Je remarque dans un chapitre suivant du présent rapport que le contrôle des opérations et le service de régulation des vols ne sont généralement pas des secteurs d'activité que néglige l'organisme de réglementation. Le fait que cet organisme n'ait pas confirmé que ces engagements avaient été remplis avant la délivrance du certificat d'exploitation modifié est simplement un autre exemple de ce genre de négligence. Si l'organisme de réglementation avait considéré le contrôle des opérations et la régulation des vols comme des fonctions importantes, de nombreux problèmes graves auraient alors, à ce stade précoce, pu être évités.

- La validité de la modification approuvée du certificat d'exploitation a-t-elle été compromise par l'inexactitude des renseignements contenus dans la demande?

À mon avis, bien que les déclarations du commandant Nyman aient été exactes à la date des demandes, il doit avoir été manifeste pour la direction d'Air Ontario, avant qu'elle reçoive le certificat d'exploitation modifié, que les renseignements produits à l'appui de la modification demandée étaient erronés. De plus, il n'y avait rien dans la demande qui précisait, quoique cela puisse être implicite, que les mesures promises se concrétiseraient avant la mise en service commerciale. Ceci étant, je suis d'avis que l'organisme de réglementation n'aurait pas dû accorder la modification demandée sans s'être assurée que la demande était satisfaisante à tous points de vue.

Pendant toute mon évaluation du programme F-28 d'Air Ontario, le rôle de Transports Canada et le processus de certification sont examinés. Il s'avère qu'il existe pour Transports Canada un vaste champ de possibilités d'amélioration pour ce qui est de la minutie de l'examen des demandes et de l'attribution des licences de transport aérien aux requérants.

## **Air Canada et la planification du programme F-28**

Par courrier en date du 19 novembre 1987, M. Thomas Syme a envoyé à M. Bruce Aubin, vice-président chargé à Air Canada des installations et de l'approvisionnement, et conseiller technique principal, un exemplaire du plan du projet F-28 pour examen et observations. Ce

faisant, M. Syme a suivi la suggestion de M. William Rowe, représentant d'Air Canada au conseil d'administration d'Air Ontario.

M. Syme a témoigné à propos de son envoi du plan du projet F-28 au conseiller technique principal d'Air Canada :

- Q. Le plan de projet même a-t-il été examiné par une personne d'Air Canada se trouvant alors à Air Canada?
- R. Oui... la question a été soulevée soit au comité directeur, soit au conseil d'administration. Le représentant des actionnaires d'Air Canada a émis l'idée qu'il pourrait être utile d'envoyer un exemplaire du plan de mise en oeuvre ou m'a invité à envoyer cet exemplaire à l'un des premiers vice-présidents techniques, pour examen et commentaires.
- Q. Et avant tout, qui était le représentant des actionnaires qui a formulé cette recommandation?
- R. Bill Rowe.
- Q. Et le premier vice-président technique à qui vous avez envoyé le plan, qui était-il?
- R. Bruce Aubin.

(Transcription, vol. 98, p. 141-42)

M. Rowe a confirmé qu'il était celui qui avait suggéré que le plan du projet F-28 soit communiqué à M. Aubin :

- Q. Et il semble que nous ayons une motion du conseil, en date du 12 août. Commençons ici et je vous demanderai qui parlait au niveau du conseil et qu'est-ce qui se disait en ce qui concerne le - et quels documents ont été produits le cas échéant, ou quels renseignements ont été donnés au Conseil à ce moment?
- R. La question aurait été présentée par le directeur général et appuyée par ses collaborateurs. La discussion aurait portée principalement sur l'utilisation de l'avion, sur ses aspects économiques et sur les avantages qu'en escomptait la compagnie.
- Q. Très bien. Et je suppose que c'est... que dans le contexte d'un plan quinquennal c'était considéré comme une opération viable de votre point de vue?
- R. Oui.
- Q. Comme membre du conseil d'administration?
- R. Oui, ça l'était.
- Q. Le fait qu'un avion à réaction ait été admis dans une flotte d'avions à turbopropulseurs et à moteurs à pistons a-t-il jamais été... le sujet d'un quelconque débat?
- R. Oui, ce fut le cas. Nous étions animés par le souci que ce soit fait comme il convient, en procédant aux ajustements nécessaires pour permettre la mise en ligne de cet avion à Air Ontario.

- Q. A-t-on pensé, à la direction ou dans les milieux de l'exploitation d'Air Ontario, au manque d'expérience sur avions à réaction?
- R. Cela aurait donné lieu à une partie d'un débat, un débat général, à propos de la mise en ligne d'avions à réaction.
- Q. Vous rappelez-vous de quelque chose de particulier au sujet de ce débat?
- R. De quelque chose de particulier, non.
- Q. S'agit-il d'un sujet qui a été soulevé ou écarté, ou s'agit-il d'un sujet qui a été considéré comme digne d'être exploré davantage?
- R. Non, cela faisait partie d'un débat d'ordre général sur la grande question de la mise en ligne de l'avion à réaction lui-même, parce que c'était un changement important dans la compagnie.
- Q. A-t-on moindrement envisagé, au niveau du conseil d'administration, l'idée de profiter du savoir-faire d'Air Canada?
- R. Je crois avoir envoyé Bill [Deluce] à Bruce Aubin, de notre société, afin que celui-ci se tienne à la disposition de Bill [Deluce]... qui pourrait le consulter au besoin.
- Q. Et naturellement, nous avons la correspondance de M. Aubin devant la commission, et pour la résumer M. Syme a écrit à M. Aubin, M. Aubin a répondu par écrit à M. Syme et M. Aubin a reçu le plan du projet F-28 pour observations.
- R. C'est exact.

(Transcription, vol. 121, p. 229-31)

Dans un projet de lettre en date du 14 janvier 1988, M. Aubin a noté ses commentaires sur le plan du projet Air Ontario. M. Aubin a formulé des observations constructives sur divers aspects particuliers de ce plan et en général son évaluation de ce dernier était favorable. M. Aubin a écrit :

Dans l'ensemble, la conception du programme paraît satisfaisante. Avez-vous cependant quelqu'un pour suivre les progrès que chaque division, à part la vôtre, et chaque division a-t-elle défini ses propres postes de travail? Certains de ceux dont il est question ci-dessus correspondent à des activités spécialisées. Très souvent, un suivi serré peut aider une division à résoudre certains problèmes dès leur début et empêcher des retards.

(Pièce 804, p. 3)

On devrait aussi remarquer qu'on n'a pas sollicité l'aide d'Air Canada dans le domaine des opérations aériennes où la plupart des faiblesses opérationnelles se sont produites.

Par courrier en date du 16 février 1988, M. Syme a remercié M. Aubin de ses commentaires sur le plan et lui a donné des détails complémentaires sur la mise en oeuvre des F-28.<sup>9</sup> M. Syme a signalé que :

Un chef de projet est en place pour le suivi et la coordination de toutes les activités des diverses divisions; il a indiqué que la réalisation du programme est en bonne voie, notamment en ce qui concerne :

- a) la sélection du personnel
- b) la formation des pilotes
- c) la constitution d'un stock de pièces de rechange
- d) l'acquisition de l'équipement d'essais au sol et du matériel de maintenance
- e) le traitement administratif des documents à produire à Transports Canada
- f) la préparation des avions
- g) la préparation du vol de convoyage des avions
- h) le calendrier de mise en ligne des avions
- i) le programme de formation des diverses catégories de personnel : aire de trafic, comptoirs et service de régulation des vols (opérations aériennes)

(Pièce 803, p. 2)

Les événements qui se sont produits entre le courrier du 16 février 1988 et le début de la mise en service commerciale, le 1<sup>er</sup> juin 1988 ont naturellement fait «dérailler» le plan du projet. La mention du F-28 a été ajoutée au certificat d'exploitation d'Air Ontario et le service commercial a effectivement commencé le 1<sup>er</sup> juin 1988, mais plusieurs éléments matériels du plan du projet étaient incomplets. Les chapitres 16-22 du présent rapport examinent les faiblesses du programme F-28 qui ont été révélées par l'enquête sur l'accident.

## **Sondage des pilotes après l'accident du F-28**

Dans la période qui a suivi immédiatement l'écrasement de l'avion du vol 1363, le responsable de la sécurité des vols d'Air Ontario, Ron Stewart, a décidé de procéder à un sondage des pilotes de F-28 d'Air

---

<sup>9</sup> Il s'agit de la dernière correspondance échangée entre Air Ontario et Air Canada au sujet du plan du projet F-28. Outre qu'il porte sur l'examen du plan par M. Aubin, le témoignage de M. Syme a indiqué que M. Clayton Glen d'Air Canada avait étudié l'analyse commerciale et financière d'Air Ontario au sujet des autres avions dont la mise en oeuvre avait été envisagée.

Ontario pour évaluer le programme F-28. Le commandant Stewart a témoigné que, n'étant pas pilote de F-28, il avait besoin de divers renseignements sur la mise en oeuvre de cet avion et, en particulier, sur les procédures de dégivrage et d'avitaillement moteurs en marche. Le commandant Stewart avait assisté à Dryden, en tant qu'observateur, à l'enquête menée par l'équipe du BSTC et les questions de dégivrage et d'avitaillement moteurs en marche s'étaient révélées comme des causes de préoccupations immédiates pour la sécurité. Également intéressantes pour ce sondage, il y avait à Air Ontario des rumeurs persistantes au sujet de diverses pratiques d'exploitation du programme F-28. Le commandant Stewart a témoigné qu'il «avait besoin d'aller jusqu'au fond» de «rumeurs plutôt vives faisant état d'une... exploitation plutôt médiocre» (transcription, vol. 74, p. 98; vol. 95, p. 153-54).

Le commandant Stewart avait envisagé pour ce sondage de prendre contact avec un grand nombre de pilotes de F-28 d'Air Ontario. Pendant environ deux semaines, le commandant Stewart a pu s'entretenir avec cinq pilotes.<sup>10</sup> Il s'agit du commandant William Wilcox, du commandant Erik Hansen, du copilote Christian Maybury, du copilote Monty Allan, et du copilote Deborah Stoger. Le commandant Stewart a décrit ce petit groupe de pilotes comme un échantillon prélevé au hasard du groupe des pilotes de F-28.<sup>11</sup>

Le commandant Stewart a obtenu le point de vue des pilotes sur divers points dont :

- la qualité du programme de formation sur F-28
- les procédures de dégivrage du F-28
- les méthodes d'avitaillement
- les procédures d'utilisation normalisée du F-28
- la sécurité sur F-28
- les différences possibles entre les méthodes d'exploitation des anciens pilotes d'Air Ontario Limited et celles des anciens pilotes d'Austin Airways.

Outre ces domaines d'investigation plutôt spécialisés ce sondage comportait des questions qui ont amené le commandant Stewart à

---

<sup>10</sup> Il y a eu à Air Ontario 25 pilotes qui ont reçu une formation théorique et un entraînement en vol sur l'avion F-28. Quand le commandant Stewart a effectué ce sondage, en avril 1989, il a essayé de prendre contact avec 18 pilotes de F-28 en activité à Air Ontario. Il a pu en rencontrer cinq, deux commandants de bord et deux copilotes, après quoi le sondage a été abandonné à la suite de la discussion du commandant Stewart avec le vice-président des opérations aériennes.

<sup>11</sup> Les questions relatives au sondage des pilotes de F-28 sont débattues en longueur au chapitre 42, Question de la confidentialité des rapports de pilote portant sur les incidents et les faits aéronautiques.

demander aux pilotes s'ils avaient d'autres préoccupations ou commentaires à formuler au sujet du programme F-28.

C'est à propos de ces commentaires supplémentaires et de ces préoccupations que j'ai entendu mentionner des faits révélateurs au sujet des faiblesses du programme F-28. Chacun des cinq pilotes a été appelé à témoigner devant moi pour expliquer ses réponses au questionnaire du commandant Stewart. J'ai constaté que tous les pilotes avaient fait preuve de franchise dans leurs dépositions et je les félicite de l'honnêteté avec laquelle ils ont témoigné dans des circonstances quelque peu éprouvantes.

Il faut certes faire preuve de prudence en envisageant après l'accident les évaluations du programme F-28. Dans ce cas, cependant, il y a eu bien des éléments de preuve propres à corroborer, chacun pour ce qui les concerne, les évaluations des pilotes. Après avoir considéré les circonstances qui ont entouré leurs témoignages et la substance des témoignages eux-mêmes, j'attache beaucoup d'importance aux observations formulées par les cinq pilotes au sujet du programme F-28.

Il n'est pas de mon propos d'examiner ici dans le détail les témoignages des pilotes. Il est plutôt fait référence à leurs dépositions dans toutes les analyses qui suivent au sujet des diverses faiblesses d'exploitation.