



Citoyens du monde 2016

Rapport de développement durable d'Air Canada





Citoyens du monde 2016

Rapport de développement durable d'Air Canada

ÉNONCÉ DE MISSION SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE D'AIR CANADA

Relier les gens et les collectivités est l'essence même de notre entreprise. Par conséquent, nous avons une responsabilité dans le bien-être de toutes les collectivités, et nos décisions s'appuient sur des considérations de viabilité économique, environnementale et sociale.

TABLE DES MATIÈRES

3

En bref



4

Lettre du Président et chef de la direction



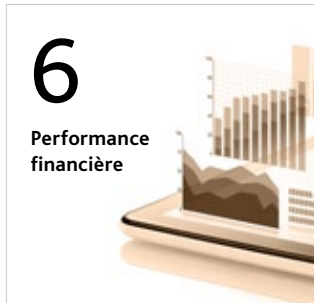
5

Faits saillants de la performance en matière de durabilité



6

Performance financière



7

Vue d'ensemble



13

Diagramme de l'importance des enjeux pour Air Canada



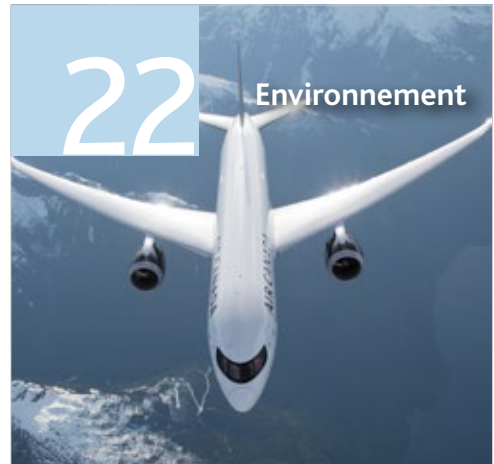
14

Sécurité



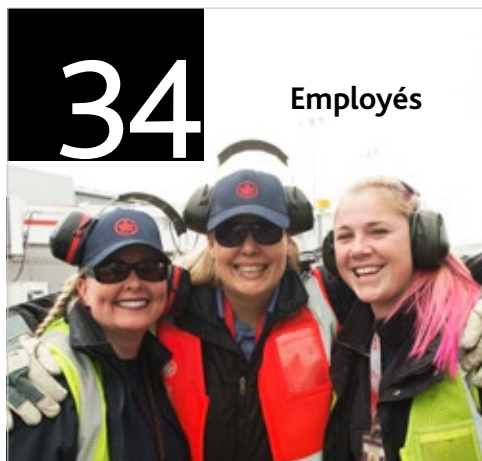
22

Environnement



34

Employés



48

Collectivités



DONNÉES SUR LE MARCHÉ ET L'INDUSTRIE – Les données sur le marché et certaines projections relatives à l'industrie proviennent de sondages internes, d'études de marché, d'information accessible au public et de publications de l'industrie. Les publications de l'industrie précisent généralement que l'information qu'elles contiennent a été obtenue de sources jugées fiables à un moment donné, mais que son exactitude et son exhaustivité ne peuvent être garanties. De même, les sondages internes, les études de marché et l'information accessible au public, même s'ils sont considérés comme fiables, n'ont pas été vérifiés de manière indépendante, et Air Canada ne donne aucune garantie quant à leur exactitude et à leur exhaustivité.

LE RAPPORT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE EN BREF

Conformément à son engagement envers les parties prenantes à régulièrement mettre à jour les renseignements sur ses activités de développement durable, Air Canada présente *Citoyens du monde 2016*, son plus récent rapport de développement durable.

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'administration d'Air Canada, et il s'articule autour de quatre grands secteurs — la sécurité, l'environnement, les employés et les collectivités —, qui ont été reconnus comme des éléments primordiaux, dans le cadre de consultations avec les parties prenantes.

Il tient compte également du Groupe voyages d'agrément d'Air Canada, qui comprend Air Canada Rouge^{MC} et

Vacances Air Canada^{MD}, deux filiales en propriété exclusive d'Air Canada.

Le rapport a été établi conformément aux principes énoncés par la Global Reporting Initiative (GRI), qui représente une norme reconnue à l'échelle internationale pour rendre compte du rendement économique, environnemental et social d'une entreprise. L'élaboration du rapport était du ressort d'un comité directeur formé de cadres supérieurs provenant des grandes directions de la Société et présidé par la première vice-présidente – Employés et Culture. Air Canada déclare que le rapport de 2016 a été établi conformément aux critères Essentiels prévus par les Lignes directrices G4 de la Global Reporting Initiative.



Lettre de Calin Rovinescu, président et chef de la direction d'Air Canada

Dans notre exploitation internationale, nous constatons que partout les préoccupations se recoupent : l'économie et les emplois, l'environnement et les obstacles au bien-être personnel, lesquels sont susceptibles de contrecarrer la réalisation du plein potentiel des individus.

Parallèlement, un discours s'affirme sur les responsabilités partagées, le travail d'équipe et nos obligations les uns envers les autres. Il traite au fond de développement durable et gagne en retentissement.

À Air Canada, nous sommes profondément engagés. Non seulement parce que promouvoir le développement durable s'impose comme la conduite à suivre, mais aussi parce qu'à nos yeux, notre succès dépend de la prospérité des collectivités et de leurs membres. C'est pourquoi nous tenons compte du développement durable dans tout ce que nous faisons, et cela ne passe pas inaperçu. En 2016, le Reputation Institute, chef de file mondial du conseil en gestion de la réputation, a classé Air Canada au palmarès des 100 entreprises dans le monde qui jouissent de la meilleure réputation sur le plan de la responsabilité sociale. Nous sommes la seule société canadienne et l'un des deux seuls transporteurs aériens de passagers sur la liste.

La responsabilisation est fondamentale. Nous publions depuis six ans maintenant *Citoyens du monde*, notre rapport de développement durable primé. Comme les années précédentes, le rapport de 2016 fait état de notre performance en matière de sécurité, d'environnement, de relations avec les employés et d'engagement dans les collectivités, tous des domaines fondamentaux de développement durable à Air Canada. Pendant l'année, le décès tragique, à la suite d'un accident professionnel, d'un jeune travailleur de l'aire de trafic nous a cruellement rappelé l'importance de ces enjeux et de nous livrer à une introspection encore plus approfondie.

Citoyens du monde présente une évaluation détaillée et quantifiée de nos performances de l'année — avec certification de portée limitée d'un tiers pour les mesures clés. En 2016, nous avons progressé dans chaque domaine. Par exemple, nous avons réalisé un sondage de premier plan sur la sécurité auprès des employés; lancé avec des partenaires l'Initiative canadienne de la chaîne d'approvisionnement de biocarburant pour faire avancer la recherche sur les carburants de remplacement plus propres; conclu des conventions d'une durée sans précédent de 10 ans avec les derniers de nos grands syndicats canadiens; et contribué à la création de trois nouveaux programmes du Club des petits déjeuners dans des communautés autochtones.

Cependant, ce document n'est pas que rétrospectif, car il fixe de nouveaux objectifs pour 2017. En plus de permettre aux parties prenantes d'évaluer nos programmes et de nous tenir responsables, ces objectifs orientent nos comportements



et garantissent qu'à Air Canada, nous prenons des décisions informées axées sur le développement durable. En outre, dresser le bilan annuel de nos activités sensibilise les employés à l'importance du développement durable.

C'est avec plaisir que je vous présente le rapport de développement durable 2016 d'Air Canada. Je m'engage à rendre compte de la prochaine année en faisant le point sur nos efforts de développement durable, notamment dans la réalisation de nos objectifs de 2017.

Entre-temps, je vous invite à nous aider en nous faisant part de vos commentaires sur le présent rapport ou plus globalement sur les programmes de développement durable d'Air Canada à sustainability.developpement_durable@aircanada.ca.

FAITS SAILLANTS DE LA PERFORMANCE EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

Principales réalisations en 2016

Sécurité

- Réduction de 5,7 % du taux de blessures entraînant un arrêt de travail par tranche de 100 employés équivalents temps plein pour l'exploitation principale d'Air Canada
- Tenue auprès des employés d'un sondage sur la culture, afin d'évaluer la perception des parties prenantes internes
- Développement d'une capacité de mesure et d'évaluation des risques inégalée dans l'industrie, qui permettra de cerner et de rectifier les facteurs à l'origine des approches instables des appareils à l'atterrissage
- Réalisation d'évaluations de l'impact commercial d'importants secteurs de l'exploitation, dont le Contrôle de l'exploitation réseau et la Sûreté
- Gestion des risques et des dangers pour la sécurité liés à l'ouverture de 10 nouvelles dessertes¹

Environnement

- Mise en œuvre du programme Carburant de contingence calculé, en vue de réduire les émissions de gaz à effet de serre
- Lancement en partenariat de l'Initiative canadienne de la chaîne d'approvisionnement en biocarburant, afin de perfectionner la logistique de l'approvisionnement en biocarburant au Canada
- Achèvement de l'analyse du Système de gestion de l'environnement d'Air Canada pour l'harmoniser à la norme ISO 14001 récemment mise à jour
- Accroissement du soutien aux employés dans leurs efforts de plantation d'arbres et de nettoyage de l'environnement à deux autres bases d'Air Canada

Employés

- Conclusion d'ententes avec la CALDA, qui regroupe les régulateurs de vol, et Unifor, qui représente les préposés à l'Affectation du Service en vol et des Opérations aériennes
- Accroissement de la portée et de l'impact des programmes de perfectionnement en leadership, et de leurs volets encadrement et mentorat, par une capacité d'accueil doublée et l'élargissement de l'accès à d'autres directions
- Maintien de la focalisation sur l'excellence du service à la clientèle par de nouveaux programmes et des possibilités de perfectionnement pour les employés et gestionnaires de première ligne

Collectivités

- Hausse du financement net de la Fondation Air Canada à 1,46 M\$
- Hausse de 10 % de la valeur totale des dons aux hôpitaux pédiatriques canadiens membres du Children's Miracle Network
- Soutien à la création de trois nouveaux programmes du Club des petits déjeuners dans des communautés autochtones

Principaux objectifs pour 2017

- Réduire de 3 % le nombre de blessures entraînant un arrêt de travail
- Réussir l'évaluation du Système de gestion de la sécurité (SGS) menée par Transports Canada
- Réussir l'audit sur la sécurité opérationnelle de l'IATA (IOSA)
- Gérer les risques et les dangers pour la sécurité liés à l'ouverture de trois à cinq nouvelles dessertes

- Poursuivre la modernisation du parc aérien avec la prise de livraison d'appareils 737 MAX de Boeing plus écoénergétiques.
- Participer au projet de recherche sur les émissions et les traînées de condensation des carburants de remplacement de l'aviation civile, mené par le Conseil national de recherches du Canada (CNRC), pour étudier les avantages environnementaux de l'utilisation des biocarburants sur les traînées de condensation
- Mener une étude sur les déchets des salons Feuille d'érable visant l'établissement d'une mesure de référence afin de contribuer à la réalisation de l'objectif de réacheminement des déchets qui y sont produits pour 2020
- Améliorer les processus de collecte et de recyclage du programme de recyclage à bord des vols intérieurs pour favoriser la réalisation de l'objectif de 2020

- Lancer la plateforme de bien-être Surpassez-vous qui comprend des outils et des ressources pour aider les employés à améliorer leur santé globale, leur bien-être, leurs finances et leur santé mentale et leur permettre de recevoir des récompenses pour leur participation
- Ouvrir aux cadres intermédiaires et supérieurs des Aéroports les ateliers Renouer pour les chefs du Service clientèle axés sur le leadership, la conscience de soi, l'image de marque, les perceptions des clients et l'amélioration des relations de travail
- Fournir aux employés des Aéroports de la formation sous la forme d'une nouvelle expérience numérique adaptée au rythme du participant dans un Coin apprentissage sur le lieu de travail, d'abord à Toronto, puis aux autres escales du réseau

¹ Postérieurement à la production du rapport de développement durable de 2015, neuf autres liaisons ont été annoncées ou lancées à l'exploitation principale et à Air Canada Rouge en 2016, et elles ont également fait l'objet de l'évaluation de sécurité appropriée.

Performance financière

Pour de plus amples renseignements, notamment l'explication des principaux termes dans les tableaux, se reporter au Rapport de gestion 2016 d'Air Canada daté du 17 février 2017 et aux états financiers consolidés d'Air Canada pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, tous deux consultables dans le site Web d'Air Canada à aircanada.com et dans le site de SEDAR au www.sedar.com.

Stratégie

Air Canada a pour principal objectif de figurer parmi les meilleures sociétés aériennes du monde, d'améliorer sans cesse l'expérience client et la mobilisation du personnel ainsi que de créer de la valeur pour ses actionnaires.

Priorités clés

Air Canada entend réaliser son principal objectif, qui est de devenir un champion mondial, en se focalisant sur les quatre stratégies fondamentales suivantes :

- Croissance du chiffre d'affaires et transformation des coûts
- Expansion internationale
- Lien de confiance avec la clientèle
- Évolution de la culture d'entreprise

Performance financière

En millions de dollars canadiens,
sauf indication contraire

	2016	2015
Produits d'exploitation	14 677	13 868
Charges d'exploitation	13 332	12 372
Bénéfice d'exploitation	1 345	1 496
Charges autres que d'exploitation	(468)	(1 188)
Bénéfice net	876	308
Résultat par action – dilué	3,10 \$	1,03 \$
Liquidités non soumises à restrictions au 31 décembre ¹	3 388	2 968

Performance opérationnelle

	2016	2015
Passagers-milles payants (PMP) (en millions)	76 481	67 545
Sièges-milles offerts (SMO) (en millions)	92 726	80 871
Coefficient d'occupation (en %)	82,5 %	83,5 %
Produits passages par PMP (« rendement unitaire ») (en cents)	16,8	18,0
Produits passages par SMO (« PPSMO ») (en cents)	13,9	15,1
Produits d'exploitation par SMO (en cents)	15,8	17,1
Charges d'exploitation par SMO (« CESMO ») (en cents)	14,4	15,3

¹ Les liquidités non soumises à restrictions s'entendent de la somme de la trésorerie, des équivalents de trésorerie, des placements à court terme et des fonds disponibles aux termes des facilités de crédit renouvelables d'Air Canada. Au 31 décembre 2016, les liquidités non soumises à restrictions se composaient de trésorerie et de placements à court terme de 2 979 M\$ et de facilités de crédit non utilisées de 409 M\$. Au 31 décembre 2015, les liquidités non soumises à restrictions se composaient de trésorerie et de placements à court terme de 2 672 M\$ et de facilités de crédit non utilisées de 296 M\$.

Charges d'exploitation

En millions de dollars canadiens

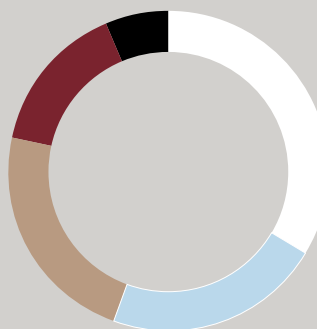
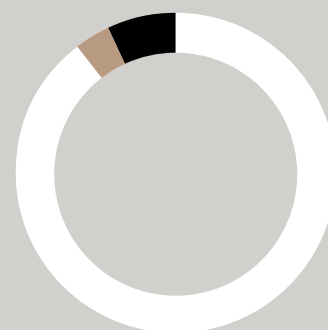
Carburant avions	2 279
Charges liées aux transporteurs régionaux	2 408
Salaires et charges sociales	2 510
Redevances aéroportuaires et de navigation	859
Maintenance avions	880
Dotations aux amortissements et aux pertes de valeur	816
Frais de vente et de distribution	703
Coûts liés à la portion terrestre des forfaits	489
Location avions	462
Restauration et fournitures connexes	349
Communications et technologies de l'information	242
Éléments particuliers	91
Autres	1 244
Total	13 332

Produits d'exploitation

En millions de dollars canadiens

Ventilation des produits d'exploitation

Produits passages	13 148
Produits fret	512
Autres	1 017
Total	14 677



Ventilation des produits passages par marché

Lignes intérieures	4 426
Lignes transfrontalières	2 879
Lignes transatlantiques	3 026
Lignes transpacifiques	1 985
Autres	832
Réseau	13 148

VUE D'ENSEMBLE D'AIR CANADA

Sauf indication contraire, tous les montants sont en dollars canadiens

Plus de 200
DESTINATIONS
sur six continents



Parc aérien
381 AVIONS¹



En moyenne, 1 570 vols réguliers exploités chaque jour sur plus de 400 lignes

Air Canada, Air Canada Rouge,
Air Canada Express



Approx.
30 000
employés



Près de
45 MILLIONS
de clients transportés



Supervisée par 12 ADMINISTRATEURS

Bénéfice net
876 M\$
(résultat dilué par action : 3,10 \$)

Liquidités
3,4 G\$

Régimes de retraite
excédent de solvabilité
1,9 G\$²

Approx. 75 % des passifs assortis de produits de placement à revenu fixe

Charges d'exploitation
13,3 G\$

Produits d'exploitation
14,7 G\$



Siège social à Montréal

PLUS IMPORTANT
transporteur de passagers
au Canada

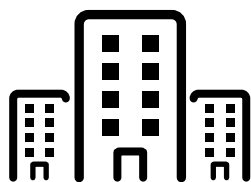


Parmi les
20 PLUS GRANDS transporteurs mondiaux
dans le secteur de l'aviation commerciale



Conformité

Amélioration continue de la conformité aux procédures d'utilisation normalisées, aux normes éthiques, aux lois et aux politiques



Parmi les **100 entreprises les plus importantes** du Canada



Les actions d'Air Canada sont inscrites à la cote :

- de la Bourse de Toronto (TSX) sous le symbole AC
- du marché OTCQX International Premier aux États-Unis, sous le symbole ACDVF

¹ Pour l'inventaire complet de notre parc aérien, consulter le *Rapport annuel 2016*, pages 38-40.

² Basé sur l'évaluation actuarielle du 1^{er} janvier 2017.



En tant que plus important transporteur de passagers au Canada, Air Canada exploite le plus grand nombre de vols réguliers sur les réseaux intérieur, transfrontalier et international à destination ou au départ du pays.

En 2016, Air Canada, son transporteur loisirs Air Canada Rouge^{MC} et ses partenaires commerciaux régionaux d'Air Canada Express^{MD} ont exploité en moyenne 1 570 vols réguliers par jour sur plus de 400 lignes. En 2016, les 381 avions du parc d'Air Canada ont transporté près de 45 millions de clients et assuré des services passagers directs pour plus de 200 destinations sur six continents.

Air Canada est un membre fondateur du réseau Star Alliance^{MD1}, participant à ce titre au plus vaste regroupement de transporteurs aériens du monde, qui dessert quelque 1 300 destinations, dans 190 pays.

La Société figure parmi les 20 plus grands transporteurs mondiaux dans le secteur de l'aviation commerciale en ce qui a trait au trafic². En 2016, ses produits d'exploitation se sont élevés à 14,7 G\$ (tous les montants sont exprimés en dollars canadiens), ce qui la classe parmi les 100 entreprises les plus importantes du pays. Elle a son siège social à Montréal et emploie environ 30 000 personnes³ au Canada et dans 34 autres pays.

Fondé en 1937 sous le nom de Lignes aériennes Trans-Canada, le transporteur était initialement une société d'État fédérale créée dans le but d'offrir des services passagers et fret aux Canadiens. En 1954, l'appellation française de la Société devient Air Canada, plus conforme à la réalité. L'entreprise a été entièrement privatisée en 1989 par suite d'une émission publique d'actions. Les

1 Star Alliance est une marque déposée d'Air Canada au Canada.

2 <http://atwonline.com/airline-traffic/world-airline-traffic-2016>

3 Cet effectif comprend le personnel d'Air Canada, d'Air Canada Rouge et de Vacances Air Canada.

actions d'Air Canada sont inscrites à la cote de la Bourse de Toronto (TSX) sous le symbole AC et, depuis 2016, du marché OTCQX International Premier aux États-Unis, sous le symbole ACDVF.

Empreinte économique

En raison de l'importance de ses charges d'exploitation annuelles (plus de 13,3 G\$ en 2016 — incluant les salaires et charges sociales qui se chiffrent à plus de 2,5 G\$ annuellement), Air Canada a une empreinte économique considérable. Elle contribue le plus aux activités aériennes au Canada, y compris celles des transporteurs étrangers qui exploitent des vols au pays.

Pérennité financière

Air Canada a énormément progressé dans la réalisation de ses objectifs. Pour se renseigner sur Air Canada, sa stratégie commerciale ainsi que sa performance financière et opérationnelle, le lecteur est invité à consulter les états financiers consolidés et les notes complémentaires de même que le rapport de gestion annuels et trimestriels et la notice annuelle⁴.

Régimes de retraite

Pendant plusieurs années, les régimes de retraite à prestations déterminées d'Air Canada, à l'instar de ceux de nombreuses autres entreprises, ont accusé un important déficit de solvabilité. Au début de 2012, le déficit de solvabilité des régimes de retraite d'Air Canada dépassait les 4 G\$, en raison, surtout, des faibles taux d'intérêt qui servent à calculer les obligations au titre des régimes de retraite.

Cependant, au début de 2014, les régimes de retraite canadiens sont revenus en situation d'excédent. Selon les évaluations actuarielles, ils affichaient un surplus de 1,9 G\$ au début de 2017. Par ailleurs, l'entreprise a pris des mesures pour tâcher de réduire la volatilité future des régimes de retraite à l'aide d'outils de gestion des risques des instruments financiers. Au 31 décembre 2016, une tranche d'environ 75 % des passifs au titre des régimes de retraite d'Air Canada était assortie de produits de placement à revenu fixe afin d'atténuer une forte portion du risque de taux d'intérêt (taux d'actualisation). Ce procédé a concouru à l'amélioration de la flexibilité financière de la Société et contribué à réduire son profil de risque.

⁴ Ces rapports sont consultables dans le site d'Air Canada à aircanada.com ou dans le site de SEDAR au www.sedar.com.



Gouvernance

En 2016, Air Canada était supervisée par douze administrateurs résolus à respecter les normes les plus rigoureuses en matière de gouvernance dans tous les aspects de ses activités⁵. Les administrateurs et la direction croient qu'un conseil d'administration fort, efficace et indépendant joue un rôle crucial dans la protection des intérêts des parties prenantes, la maximisation de la valeur actionnariale et l'application de pratiques commerciales respectant les normes d'éthique.

Il s'agit là d'un aspect déterminant pour les parties prenantes, qui classent les politiques et pratiques commerciales éthiques très haut dans leur évaluation de l'importance des enjeux de durabilité touchant l'entreprise, sur lesquels se fonde le présent rapport. En 2016, le Conseil a examiné de manière exhaustive les pratiques de gouvernance de la Société et a conclu qu'elles respectaient ou dépassaient les exigences du Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance telles qu'adoptées par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières.

Air Canada révisé régulièrement ses pratiques de gouvernance, lorsque les événements le justifient, et les modifie s'il y a lieu. Se fondant sur la circulaire de sollicitation de procurations par la direction pour 2016 et d'autres documents publics déposés, pour une quatrième année de suite, Institutional Shareholder Services Inc. (ISS) classe Air Canada dans le premier décile en ce qui a trait à la gouvernance, ce qui représente le classement le plus élevé accordé à 10 pour cent des quelque 240 entreprises comprises dans l'indice composé S&P/TSX et le plus bas niveau de risque rattaché à la gouvernance.

⁵ Kathleen Taylor a été élue au Conseil d'administration en tant que douzième membre le 10 mai 2016.

Pour se conformer aux normes en vigueur sur le plan de la gouvernance et mettre en œuvre les meilleures pratiques, Air Canada a adopté et met à jour son Code d'éthique suivant les besoins.

Pour se conformer aux normes en vigueur sur le plan de la gouvernance et mettre en œuvre les meilleures pratiques, Air Canada a adopté et met à jour son Code d'éthique⁶ suivant les besoins. Entre autres sujets, le Code aborde la conformité aux lois (y compris les lois sur la concurrence et les lois anticorruption), la protection des renseignements personnels, la discrimination, le harcèlement, la loyauté des rapports avec les interlocuteurs, les conflits d'intérêts et le signalement de non-conformités possibles. Tous les employés sont tenus de se conformer au Code d'éthique. Les administrateurs et les cadres doivent prendre connaissance du Code et y renouveler leur adhésion en remplissant une attestation chaque année.

Le Conseil d'administration, avec l'assistance du Comité d'audit, des finances et du risque de l'entreprise, a la responsabilité de veiller au respect du Code. Air Canada encourage les employés à signaler toute préoccupation ou tout cas de non-conformité possible aux lois, aux réglementations, au Code d'éthique ou aux politiques de la Société par les canaux internes prévus, notamment sous le couvert de l'anonymat par le programme de signalement de manquements à l'éthique. Ce programme, géré par un tiers, fait l'objet d'une promotion active dans l'ensemble de l'entreprise. Tous les rapports transmis dans le cadre de ce programme de signalement sont rapidement étudiés et sont suivis jusqu'au dénouement. Toute forme de représailles à l'encontre d'un employé qui, en toute bonne foi, exprime des préoccupations ou signale un cas de non-conformité possible, est strictement interdite.

Conformité

Selon son objectif d'améliorer sa conformité aux procédures d'utilisation normalisées, aux normes éthiques, aux lois et aux politiques, Air Canada recourt aux services d'un directeur général de la Conformité à temps plein et d'un Comité d'examen de la conformité, ce comité de gestion étant responsable de la surveillance des programmes et de la culture de conformité.

Le directeur général de la Conformité gère un processus, une méthodologie et des outils professionnels complets d'évaluation des risques en matière de conformité pour l'évaluation et la mesure des risques importants relatifs aux lois, à la conformité, aux politiques et aux contrats, intégrés au programme de gestion des risques de l'entreprise. Ces risques sont ensuite gérés dans le cadre d'un plan annuel de conformité sur la base des conclusions et des priorités de l'évaluation des risques en matière de conformité, à l'aide d'outils de travail efficaces pour aider la Société à atténuer de tels risques, maintenir de bonnes pratiques commerciales et atteindre le degré de conformité le plus élevé possible.

Les normes d'intégrité et de conformité d'Air Canada sont renforcées par des politiques, des lignes directrices et des formations détaillées. L'entreprise a adopté une stratégie de communication afin de mieux faire connaître ses valeurs, principes et contrôles internes. Les directions reçoivent de l'information, des outils et des techniques — y compris des modèles, des processus et des lignes directrices — pour les aider à respecter les exigences du programme. De réels progrès continus ont été accomplis dans l'intégration durable des connaissances et des habitudes en matière de conformité dans les processus commerciaux et les rythmes normaux de la Société. L'autonomie des programmes d'intégrité et de conformité est assurée, puisque le directeur général de la Conformité relève du Comité d'audit, des finances et du risque du Conseil d'administration.

6 Le Code d'éthique est consultable dans le site d'Air Canada à aircanada.com ou dans le site de SEDAR au www.sedar.com.



Rapport sur la viabilité

Chaque année depuis 2012, Air Canada publie un rapport de développement durable détaillé conformément aux principes énoncés par la Global Reporting Initiative (GRI). Le Reputation Institute, chef de file mondial du conseil en gestion de la réputation, a classé Air Canada au 76^e rang dans le palmarès des 100 entreprises dans le monde qui jouissent de la meilleure réputation sur le plan de la responsabilité sociale⁷. De plus, l'Initiative pour la finance durable (IFD) a récompensé la Société pour son rapport de développement durable 2015, en lui remettant le prix 2017 du

meilleur rapport de développement durable dans la catégorie des transports au Canada. L'IFD indique que cette compétition annuelle a pour but de promouvoir l'excellence en matière de reddition de compte en développement durable auprès des sociétés ouvertes canadiennes.

La performance générale d'Air Canada en matière de développement durable a également été reconnue par l'intégration de ses actions à l'indice social Jantzi (JSI), créé par Sustainalytics, une société ayant son siège à Amsterdam qui évalue les entreprises en fonction de leur comportement éthique.

Le JSI est présenté comme un indice pondéré selon la capitalisation boursière regroupant 60 sociétés canadiennes qui respectent un ensemble de vastes critères d'évaluation environnementaux, sociaux et de gouvernance. Un tel indice peut être utilisé par les investisseurs institutionnels pour aider à évaluer de manière comparative le rendement des portefeuilles dont les titres sont choisis en fonction de leur responsabilité sociale et par des institutions financières pour faciliter l'élaboration de produits de placement responsables. L'ajout des actions d'Air Canada à l'indice JSI pourrait rendre la Société plus attrayante pour un nombre croissant de fonds éthiques et d'autres investisseurs qui cherchent à investir dans des entreprises responsables.

L'engagement continu d'Air Canada à l'égard du développement durable repose sur un comité permanent de cadres supérieurs qui supervisent les activités liées au développement durable et l'établissement de rapports sur ses progrès en la matière. La Société mène un sondage sur l'importance des enjeux auprès de ses parties prenantes, parmi lesquels ses clients, ses fournisseurs et ses employés. Les résultats du rapport de développement durable 2016 sont fonction de la mesure dans laquelle l'entreprise est parvenue à traiter les enjeux cernés dans le sondage.



Progrès accomplis relativement aux objectifs de 2016

- Tenir les intervenants financiers informés, participer aux réunions d'investisseurs **Atteint**
- Continuer à enregistrer de réels progrès en matière de développement durable par l'intégration plus poussée des connaissances et des habitudes en ce qui concerne la conformité dans les processus commerciaux et la culture d'Air Canada **Atteint**

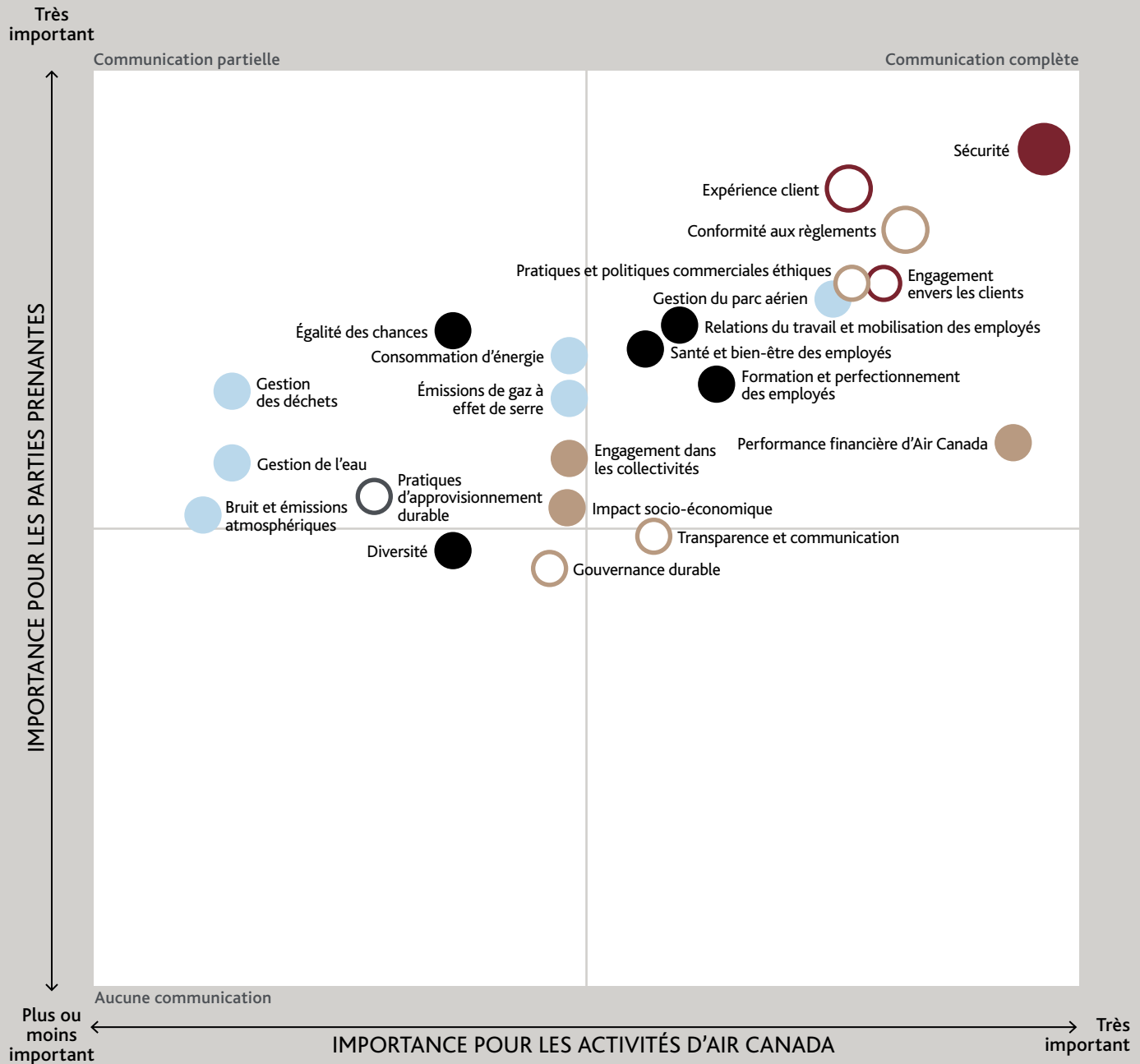
Objectifs pour 2017

- Organiser une journée des investisseurs pour tenir les intervenants financiers bien informés
- Continuer à enregistrer de réels progrès en matière de développement durable par l'intégration plus poussée des connaissances et des habitudes en ce qui concerne la conformité et l'éthique dans les processus commerciaux et la culture d'Air Canada

7 <https://www.reputationinstitute.com/Home>

Résultats de la consultation des parties prenantes menée en 2014

Diagramme de l'importance des enjeux pour Air Canada



● Sécurité ○ Client ○ Gouvernance ● Économie ● Employé ● Environnement ○ Chaîne d'approvisionnement

- Importance pour les activités d'Air Canada : évaluée dans le cadre d'entrevues et de sondages
- Importance pour les parties prenantes : évaluée par des sondages menés auprès des clients, des employés et des fournisseurs d'Air Canada
- Degré de communication : tous les documents publics d'Air Canada (rapport de développement durable, rapport annuel, notice annuelle, site Web, etc.) sont pris en compte
- Classement des sujets par ordre décroissant d'importance

SÉCURITÉ

Air Canada administre un solide Système de gestion de la sécurité, et la responsabilité de la sécurité incombe ultimement à son plus haut dirigeant. Afin de garantir la sécurité de son exploitation, elle maintient une vaste structure de signalement pour repérer les problèmes de sécurité qui surviennent, en faire le suivi, en rendre compte et y remédier. En outre, la Société promeut activement la sécurité à l'échelle de l'organisation au moyen de programmes spécialisés de formation, d'apprentissage et de sensibilisation.

Chaque jour, Air Canada transporte plus de 87 500 passagers au pays et dans le monde. Lorsqu'ils choisissent notre entreprise, les clients comptent sur elle non seulement pour leurs plans de voyage, mais aussi pour leur sécurité et leur bien-être personnels.

Consciente de ces responsabilités, Air Canada considère la sécurité comme sa priorité absolue. Il s'agit d'un impératif d'ordre moral et opérationnel pour tous. C'est pourquoi l'on consacre une énergie considérable et des investissements substantiels afin d'assurer le transport sécuritaire des passagers et la sécurité des employés. En outre, de nombreux systèmes et processus chevauchants ont été adoptés pour abaisser le risque et mener les activités avec le maximum de sécurité.

La réussite d'Air Canada à inculquer une culture de sécurité se vérifie par les résultats du sondage Pouls sécurité de 2016 réalisé auprès des employés. En effet, 98 % des répondants estiment que la sécurité est leur priorité personnelle. D'ailleurs, les parties prenantes considèrent également que c'est un enjeu primordial. La sécurité vient au premier rang dans l'évaluation de l'importance des enjeux sur laquelle le présent rapport est fondé. Il s'agit donc d'une caractéristique essentielle de durabilité, car la réussite, tout comme l'échec, d'une société aérienne est directement liée à sa réputation en matière de sécurité.

Malgré ces efforts considérables, Air Canada signale une hausse des blessures entraînant un arrêt de travail (842 contre 840) principalement attribuable à l'accroissement des fréquences de vols et des mouvements de passagers. Par tranche de 10 000 vols, le taux de blessures entraînant un arrêt de travail est en baisse de 1,7 %. Le taux de blessures par tranche de 100 employés équivalents temps plein a reculé de 5,7 %, surpassant les objectifs de la Société. Les blessures recensées en 2016 incluent un accident professionnel au cours duquel un employé a perdu la vie. C'était le premier accident mortel en milieu de travail à survenir dans l'entreprise depuis 11 ans. Même si le rapport de sécurité indépendant du gouvernement est toujours en rédaction au moment d'écrire ces lignes, Air Canada a collaboré avec les autorités à l'application de mesures de protection supplémentaires afin de prévenir un accident similaire.



La sécurité vient au premier rang dans l'évaluation de l'importance des enjeux sur laquelle le présent rapport est fondé.

**98 % des
répondants
estiment que
la sécurité est
leur priorité
personnelle**



Gestion de la sécurité

La gestion de la sécurité est une responsabilité fondamentale qui influence presque toutes les décisions que prend la Société. Compte tenu de cette importance, Air Canada a instauré la structure, les ressources et les processus appropriés pour que tous les aspects de la sécurité et de l'administration de la sécurité soient toujours la priorité et que des mesures de sécurité soient convenablement et efficacement mises en place.

Le Système de gestion de la sécurité (SGS) d'Air Canada sert de cadre dans lequel on élabore, applique et évalue des processus et procédures systématiques et complets de gestion du risque. Cette structure constituée d'éléments clairs et de directives concises étant commune à tous les groupes de l'Exploitation, l'exécution efficace de leurs fonctions de gestion de la sécurité s'en trouve d'autant facilitée.

Le président et chef de la direction d'Air Canada est le haut responsable du SGS d'Air Canada. Le directeur délégué – Sécurité, Environnement et Qualité de l'entreprise, quant à lui, est chargé de l'administration courante ainsi que de la surveillance générale du SGS. Un processus intégré de gestion de la sécurité garantit la circulation appropriée de l'information sur la sécurité à tous les échelons de la Société, et le Conseil général de la sécurité d'Air Canada, présidé par le chef de la direction, se réunit tous les trimestres afin de superviser et d'orienter le programme de sécurité.

La sûreté est une facette de la sécurité. Air Canada comporte un organe intitulé Sûreté de l'entreprise dont le premier directeur relève directement du chef de la direction et est responsable de la sûreté des clients, des employés et des biens de la Société, ainsi que des évaluations du risque. Air Canada dépend fortement de la technologie de l'information et est confrontée à la menace émergente d'une éventuelle cyberattaque de ses systèmes. Elle rappelle constamment à ses employés les précautions à prendre pour écarter une telle perspective et, en 2016, a réalisé des évaluations de l'impact commercial qui comprenaient des simulations pour évaluer l'état de préparation en cas d'événements comme des cyberattaques, des catastrophes, des accidents ou d'autres urgences susceptibles de perturber les activités. En 2016, dans le cadre de leurs programmes de formation continue, tous les administrateurs ont pris part à des séances sur la sûreté de l'entreprise, le risque international, les cybermenaces, la sûreté de l'information et le rétablissement après sinistre de la Technologie de l'information.



Structure de la sécurité de l'entreprise

Au sein de la direction Sécurité, Environnement et Qualité de l'entreprise, les trois groupes distincts ci-après sont conjointement responsables de la sécurité et fournissent divers appuis opérationnels :

Services et initiatives – Sécurité

Ce groupe voit à ce que tous les programmes de sécurité au travail soient mis en œuvre et à jour. Il surveille notamment la conformité au *Code canadien du travail* ainsi qu'aux autres règlements applicables et fait le suivi des incidents liés à la sécurité des employés. Il soutient également les 71 comités de santé et sécurité et comités d'orientation de l'entreprise. Ces comités mixtes Direction-salariés se réunissent régulièrement afin de discuter de questions propres au lieu de travail et de préoccupations en matière de sécurité ainsi que de pratiques de travail.

Pilotes de haut vol



Les 30 000¹ employés d'Air Canada accordent la priorité absolue à la sécurité, néanmoins la personne la plus immédiatement responsable du bien-être des passagers tient les commandes de l'avion. Air Canada ne retient que les meilleurs pilotes. Avant même qu'elle les prenne en considération, ils doivent compter un minimum de 2 000 à 3 000 heures de vol.

Les candidats se soumettent à des examens médicaux préalables à l'embauche avec des médecins des Services de santé au travail, puis à un bilan annuel (semestriel après 60 ans). De plus, le rigoureux processus de sélection comprend une entrevue vidéo, trois évaluations en ligne, une entrevue en personne (laquelle compte aussi un examen de sélection psychologique) et un examen médical pour confirmer l'aptitude à piloter un appareil.

Arriver au terme du processus est un exploit en soi, car Air Canada reçoit des milliers de candidatures

à chaque vague de recrutement de pilotes. Une fois embauchés, les pilotes sont régulièrement évalués et suivent un entraînement continu exhaustif, soit deux jours d'entraînement intensif et un contrôle en simulateur de vol tous les six ou huit mois, et une vérification en ligne annuelle en conditions de vol réelles en présence d'un pilote inspecteur. S'y ajoute une formation annuelle conjointe avec les agents de bord.

Pour une sécurité accrue, les règles internes d'Air Canada s'avèrent souvent plus strictes que ne le prescrit le *Règlement de l'aviation canadien* pour certains aspects comme la durée des périodes de service de vol ou les exigences applicables aux pilotes de relève. En outre, des programmes de soutien entre collègues sont offerts en collaboration avec l'Association des pilotes d'Air Canada, et les pilotes que leur aptitude au travail préoccupe, que ce soit à cause d'une maladie ou de la fatigue, peuvent se faire porter malades.

Le mandat du groupe Services et initiatives – Sécurité englobe d'autres programmes de sécurité et de formation, notamment la supervision du système de gestion du risque pour la sécurité d'Air Canada, la formation liée à la Sécurité de l'entreprise, ainsi que la responsabilité à l'égard de l'amélioration continue à Air Canada en ce qui concerne les programmes de sécurité. Enfin, le groupe Services et initiatives – Sécurité comprend aussi l'équipe de la Gestion des urgences. Celle-ci est responsable de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'actualisation du plan d'intervention d'urgence d'Air Canada.

Gestion des données et Recherche

Ce groupe, composé d'experts provenant de toutes les directions de l'Exploitation, forme l'équipe de sécurité fondamentale. Il recueille et gère les renseignements liés à la sécurité au moyen du Système de gestion de l'information sur la sécurité (SysGIS). De plus, appuyé par ses experts en enquête et en surveillance des données de vol, ce groupe catalogue les tendances en matière d'incidents, produit des rapports sur la sécurité de vol, effectue des analyses de vol ainsi que des reconstitutions de vol, élabore des données statistiques globales pour les cadres supérieurs et cerne les tendances, les menaces, les risques et les dangers. Par exemple, en 2016, il a élaboré une matrice des risques inégalée dans l'industrie pour mieux cerner et rectifier les facteurs associés aux approches instables des appareils, rendant ainsi les atterrissages encore plus sécuritaires. Le personnel d'enquête dirige toutes les enquêtes officielles, mène des analyses comparatives sur l'industrie, participe à des forums internationaux sur l'aviation et fournit une analyse détaillée de la qualité du SysGIS et du processus de sécurité.

Services qualité – Entreprise

Cette équipe exerce une surveillance cruciale de toutes les opérations. Par son travail, elle fait connaître les risques et assure leur gestion efficace. Elle procède au suivi détaillé des politiques de la Société et des pratiques courantes, ainsi qu'à des audits internes, externes et de partenaires commerciaux. Ses membres participent à des comités de surveillance internationaux et à d'autres organisations dans le domaine de la sécurité, dont l'Association du transport aérien international (IATA), offrant leur soutien aux évaluations officielles de l'entreprise menées par Transports Canada ainsi que des organismes étrangers de réglementation et l'IATA (audit sur la sécurité opérationnelle de l'IATA). De plus, ce groupe élabore et gère des plans d'actions correctives visant la conformité aux politiques.

Enfin, ce groupe est un élément clé de la structure de la direction Sécurité, Environnement et Qualité de l'entreprise, qui vérifie continuellement les politiques, processus, procédures et actions de la Société en matière de sécurité. La direction Sécurité, Environnement et Qualité de l'entreprise assume également la responsabilité de la Conformité aux règlements et de la Sécurité pour faciliter la surveillance et le suivi des tendances se dégageant des données pertinentes, afin de voir à ce que la Société soit exemplaire du point de vue de la sécurité.

1 Cet effectif comprend le personnel d'Air Canada, d'Air Canada Rouge et de Vacances Air Canada.

**18 096
rapports
ont été
transmis** par
l'intermédiaire
du système de
signalement des
risques pour la
sécurité

Partage de l'information

Une compréhension uniforme, découlant d'une facilité de communication, est inhérente à la sécurité. Le SysGIS constitue un moyen important de partage de l'information. Cet outil logiciel, qui s'intègre parfaitement au système à gestion centralisée et non punitif de signalement des risques pour la sécurité, est conçu de manière à faciliter la circulation rapide de l'information. En 2016, 18 096 rapports ont été transmis par l'intermédiaire du SysGIS, une hausse de 2,4 % comparativement aux 17 667 rapports transmis en 2015. Cette hausse du nombre de signalements est positive, puisqu'elle montre que les employés sont sûrs de pouvoir communiquer leurs observations, leurs préoccupations et les dangers potentiels sans subir de répercussions.

L'analyse des renseignements amassés peut améliorer les procédures d'exploitation. En outre, le SysGIS favorise une culture forte et croissante du signalement des risques pour la sécurité, qui est essentielle à la compréhension des risques et des dangers auxquels est exposée une organisation. Bien que les rapports individuels sur la sécurité abordent, pour la plupart, des problèmes précis, l'entreprise peut ainsi explorer les données dans leur ensemble afin de repérer les menaces, les dangers et les tendances. L'une des principales responsabilités de la direction Sécurité, Environnement et Qualité de l'entreprise est d'examiner la base de données ainsi que de déterminer les risques et les dangers, dans l'intérêt de tous les employés, et d'en informer les hauts dirigeants.

Profil des risques pour la sécurité

L'un des résultats clés du travail du Conseil général de la sécurité est le profil des risques pour la sécurité, un rapport trimestriel qui fait ressortir les principaux risques. Celui-ci couvre une diversité de problèmes, notamment les distractions dans le poste de pilotage, les incidents de maintenance des avions, les dommages aux avions, les problèmes liés aux passagers et la non-conformité aux procédures d'utilisation normalisées (SOP). De plus, il est élaboré à partir d'une évaluation de tous les rapports de risques, de dangers et d'incidents, d'autres données concernant la sécurité, notamment les audits qualité, les rapports d'enquête, l'analyse des données de vol et

les évaluations d'organismes sectoriels ou de réglementation. Le caractère à la fois général et détaillé des données permet une actualisation des politiques de l'entreprise de même qu'une focalisation de certains groupes de l'entreprise sur les difficultés touchant leurs activités.

Sondage Pouls sécurité

Le sondage bisannuel Pouls sécurité mené auprès des employés s'est révélé une initiative de sécurité d'ampleur en 2016. Ce sondage, auquel les employés peuvent répondre en ligne sur une base volontaire, a été conçu pour aider l'équipe de la Sécurité de l'entreprise à collecter des renseignements vitaux sur la sécurité dans tous les lieux de travail. Il dure un mois et demeure anonyme pour encourager les réponses franches. Environ 25 % des employés, surtout des directions de l'Exploitation, y ont participé, et quelque 11 000 commentaires ont été colligés.

Le degré de confiance à l'égard du sondage est élevé chez 95 % des répondants, et les résultats indiquent des améliorations



Sécurité des vols par tous les temps



Comme elle exerce ses activités dans un pays aux hivers rudes, Air Canada perfectionne continuellement ses systèmes pour la sécurité et l'efficacité de son exploitation en présence de neige ou de glace.

Le processus de dégivrage fait appel à des liquides spéciaux pour nettoyer les ailes et les gouvernes afin de préserver la sécurité aérienne en empêchant les accumulations de glace et de neige nuisibles à l'aérodynamisme de l'avion. En 2016, Air Canada a doté ses pilotes d'un nouveau système informatisé de détermination des durées d'efficacité qui calcule avec plus d'exactitude le temps d'efficacité du liquide de dégivrage avant le décollage. L'application intègre les données de capteurs météorologiques sophistiqués et remplace les modèles papier et les simples inspections visuelles.

« Air Canada compte parmi les premiers transporteurs du monde à utiliser une solution entièrement numérique afin de calculer les durées d'efficacité, souligne le commandant Jason Brown, chef de service – Technicité de vol – Opérations aériennes. Les pilotes ont accès en temps réel à un système fondé sur une nouvelle technologie pour déterminer les conditions météorologiques précises à l'aéroport qui, jumelé à d'autres mesures, donne des durées d'efficacité plus longues. »

En évaluant plus fidèlement les conditions, ce système produit un effet bénéfique pour l'environnement, puisque seule la quantité nécessaire de liquide de dégivrage est utilisée. En outre, il réduit le temps de dégivrage, améliore de ce fait notre performance opérationnelle et diminue notre impact environnemental.

dans six des sept domaines de la culture de sécurité par rapport à 2014. Les réponses au sondage et les commentaires en texte libre contribuent à l'établissement des priorités et des objectifs de sécurité de l'entreprise. Ils permettent aussi à Air Canada d'élaborer des méthodes plus efficaces de diffusion de renseignements sur la sécurité afin de promouvoir cette dernière.

Organismes provinciaux

Bien qu'Air Canada soit sous réglementation fédérale, elle coopère avec les programmes de sécurité provinciaux à l'amélioration de la sécurité en milieu de travail. Cette collaboration a mené au fil des ans à une nette tendance à la baisse des blessures et à une hausse de l'attention accordée à la sécurité. Avec 2012 comme année de référence, la Société estime qu'elle a prévenu 1 461 blessures entraînant un arrêt de travail, pour des économies cumulatives de 9,1 M\$ depuis cette date. Dans la plupart des provinces, l'entreprise a pu réinvestir dans la santé et la sécurité du personnel en étendant les essais, en mettant en œuvre des programmes qui étaient auparavant sous-financés et en demandant l'avis des employés au sujet de la stratégie d'avenir.

En Alberta, l'obtention d'un certificat de reconnaissance pour les résultats de l'année précédente de l'audit du programme Partenaires dans la réduction du nombre de blessures a procuré à la Société des rentrées de 172 000 \$. Avec ces fonds, Air Canada a pu acheter des fauteuils roulants électriques et des écouteurs sans fil et élargir son programme de télévision interne en circuit fermé, présenté dans les lieux de travail pour fournir aux employés de l'information spécifique à la Société. Par ailleurs, en 2016 à Halifax, la Sécurité de l'entreprise a collaboré avec la Commission d'indemnisation des accidents du travail de la Nouvelle-Écosse à l'intégration de nouveau matériel à l'exploitation. Elle a conclu un contrat d'achat visant l'installation d'un convoyeur Power Stow, conçu pour faciliter la tâche des manutentionnaires de bagages dans les appareils Embraer.

Formation sur la sécurité

Les programmes de formation sur la sécurité servent, d'une part, à doter les employés des connaissances et des compétences leur permettant d'accomplir leurs tâches en toute sécurité et, d'autre part, à renforcer la culture de la sécurité à Air Canada. C'est pourquoi une formation périodique sur la sécurité est donnée dans tous les secteurs de l'entreprise.

Technologie

En plus de la formation, l'entreprise recourt à la nouvelle technologie pour rehausser la sécurité. Le poste de pilotage connecté figure au nombre des projets majeurs lancés en 2016. Ce programme pilote instauré pour certains monocouloirs d'Airbus et d'Embraer permet aux pilotes de recevoir, avec des applications spécialisées, le fin du fin en matière d'information météorologique et d'itinéraires aéronautiques graphiques sur leur tablette électronique. Au fil de cet essai, la Société recueille des données et des observations essentielles sur des éléments comme l'évaluation stratégique des conditions



Guide d'intervention d'urgence pour le bureau

En 2016, tous les employés ont reçu un Guide d'intervention d'urgence pour le bureau qui leur fournit une foule de renseignements sur la façon de réagir à une grande variété de situations risquées qui pourraient survenir en milieu de travail.

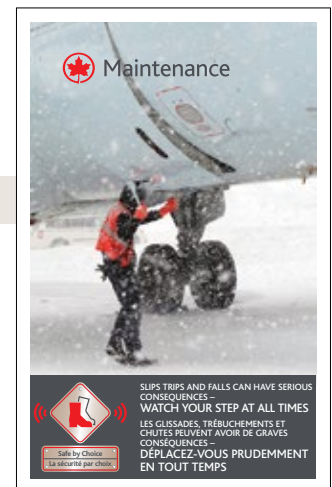
météorologiques, l'optimisation des itinéraires de vol et la connectivité. L'analyse finale des résultats est en cours, on s'attend toutefois à ce que les Opérations aériennes étendent ce programme à tous les types d'appareils.

Autre programme d'envergure, le système de détermination des durées d'efficacité permet aux pilotes de calculer avec plus d'exactitude le temps d'efficacité du liquide de dégivrage pulvérisé sur les ailes. Ainsi, Air Canada compte parmi les premiers transporteurs du monde à utiliser une solution entièrement numérique afin de calculer les durées d'efficacité.

Pour l'avenir, la Société a entamé une collaboration avec une organisation faisant appel à l'intelligence artificielle afin d'explorer les données des rapports de sécurité dans le but de produire des analyses prévisionnelles. Les capacités de cette branche de la science sont encore nouvelles pour l'industrie, mais Air Canada entend mener des initiatives avec de grands fournisseurs de technologies de l'information.

Mesures dans le lieu de travail

Les progrès en santé et sécurité commencent souvent par des essais et des innovations à certaines escales qui, lorsqu'ils s'avèrent bénéfiques, sont appliqués dans toute l'entreprise. En 2016, plusieurs développements de cette nature ont mis en évidence la culture d'apprentissage en matière de sécurité à Air Canada. L'approche progressive recèle l'avantage de déterminer l'efficacité d'un nouveau processus ou d'une nouvelle technologie à petite échelle avant de modifier les SOP, ce qui peut exiger beaucoup de formation et de formalités administratives.



À titre d'exemple, l'adoption de crampons amovibles afin de réduire les chutes sur les surfaces glacées, un risque omniprésent pour les employés qui font le service courant des avions sur l'aire de trafic. Ces dernières années, Air Canada a étudié les blessures par glissade et trébuchement et découvert que, dans la plupart des cas, c'est le talon de la chaussure qui glisse, et non la semelle. Compte tenu de cette constatation, elle a procédé à l'évaluation de solutions de rechange aux bottes d'hiver avant d'arrêter son choix sur des crampons à attache velcro pour talons comme mesure prometteuse pour prévenir les glissades. Les employés de première ligne à Halifax qui ont participé à l'essai des crampons ont attesté qu'ils avaient été d'une grande efficacité. Afin d'évaluer davantage celle-ci, l'essai pilote a été étendu aux gestionnaires et à certains représentants de la Santé et sécurité.

Deux autres programmes pilotes entamés à Halifax ont connu un succès semblable. En 2013, l'escale a été sélectionnée pour l'essai de divers écouteurs sans fil afin d'améliorer la communication sur l'aire de trafic et dans le hangar pour garantir que les employés de première ligne puissent se parler durant toutes les étapes de leurs procédures. L'utilisation des écouteurs a entièrement été mise en œuvre à Vancouver et partiellement, à Ottawa et à Calgary. Elle commencera progressivement à Toronto, la plus grande plaque tournante d'Air Canada.

C'est aussi à Halifax qu'on a fait l'essai des fauteuils roulants électriques, qui exigent moins de manutention, sont plus conviviaux et sont 25 % plus légers que ceux utilisés précédemment. Le petit programme pilote s'est transformé en mise en œuvre complète dans tout le réseau, et l'équipe des Aéroports dispose maintenant d'un fauteuil roulant électrique à toutes les escales principales et secondaires.

La Société prend également de nombreuses mesures tout au long de l'année pour promouvoir la santé et la sécurité et le bien-être général¹. En 2016, tous les employés ont reçu un Guide d'intervention d'urgence pour le bureau qui leur fournit une foule de renseignements sur la façon de réagir à une grande variété de situations risquées qui pourraient survenir en milieu de travail. De plus, l'entreprise diffuse régulièrement des bulletins de sécurité, par exemple, pour rappeler de prendre des précautions par temps extrêmement froid ou chaud ou pour encourager les pratiques sécuritaires.

Puisque le simple fait de parler de sécurité est l'une des mesures de sécurité les plus efficaces, la Société a déployé d'importants efforts pour communiquer ses objectifs en matière de sécurité et sensibiliser le personnel à cette question au cours de l'année. Par exemple, des représentants de la Sécurité de l'entreprise ont renforcé leurs liens avec les syndicats en participant à une conférence patronale-syndicale organisée par l'Association internationale des machinistes et des travailleurs et travailleuses de l'aérospatiale, comprenant des séances d'une journée à Vancouver, à Toronto et à Montréal. Ces rencontres ont été l'occasion d'effectuer une analyse comparative avec des homologues américains, de tisser des liens et de générer des idées qui pourront être mises en œuvre à l'avenir.

Campagnes de sensibilisation nationales

Dans le but de renforcer l'application des principes de sécurité, Air Canada encourage ses employés à participer aux campagnes de sensibilisation nationales. Ainsi, en avril, elle s'associe activement au Jour de deuil, un événement national en hommage aux personnes qui ont perdu la vie dans le cadre de leur travail, et, chaque mois de mai, à la Semaine nord-américaine de la sécurité et de la santé au travail (SNASST). La SNASST rappelle aux employeurs, aux employés, au public et aux partenaires commerciaux de la Société l'importance de prévenir les blessures et les maladies en milieu de travail, à la maison et dans la collectivité.

Air Canada et les administrations aéroportuaires canadiennes ont uni leurs efforts pour organiser des campagnes de sensibilisation durant la Semaine de la sécurité dans les aéroports canadiens. Cet événement promeut la sécurité au travail en tant que vision commune voulant que tous rentrent sains et saufs à la maison auprès de leurs proches au terme de leur journée de travail. Chaque jour, on mettait l'accent sur un aspect particulier de la sécurité, notamment le signalement des risques, la sûreté et l'exploitation des véhicules côté piste.

¹ Pour de plus amples renseignements sur le bien-être des employés, se reporter à la section *Employés*, page 34.



- Réduire de 3 % le nombre de blessures entraînant un arrêt de travail **Non atteint**
- Mener auprès des employés un sondage sur la culture afin d'évaluer la perception des parties prenantes internes **Atteint**
- Gérer les risques et les dangers pour la sécurité liés à l'ouverture de dix nouvelles dessertes² **Atteint**

² Postérieurement à la production du rapport de développement durable de 2015, neuf autres liaisons ont été annoncées ou lancées à l'exploitation principale et à Air Canada Rouge en 2016, et elles ont également fait l'objet de l'évaluation de sécurité appropriée.

Objectifs pour 2017

- Réduire de 3 % le nombre de blessures entraînant un arrêt de travail
- Réussir l'évaluation du SGS menée par Transports Canada
- Réussir l'audit sur la sécurité opérationnelle de l'IATA (IOSA)
- Gérer les risques et les dangers pour la sécurité liés à l'ouverture de trois à cinq nouvelles dessertes
- Réussir l'intégration des 737 MAX de Boeing dans notre parc aérien d'ici le quatrième trimestre

ENVIRONNEMENT

Air Canada intègre les considérations environnementales dans le processus décisionnel à tous les échelons, et consacre d'importantes ressources à la gestion de l'environnement. Son action est guidée par une stratégie de réduction des émissions reposant sur quatre pierres angulaires, à laquelle s'ajoutent diverses initiatives visant à freiner la consommation d'énergie, diminuer le gaspillage et promouvoir le recyclage. Elle a également mis en place des programmes pour encourager les employés, clients et autres parties prenantes à contribuer à la réalisation de ses objectifs environnementaux.



L'élimination d'un seul kilogramme de la masse de tous les appareils de notre parc aérien se traduit par une économie de 16 180 litres de carburant, soit 10 200 \$ US, et une réduction de 41 tonnes de GES émis en une année.

La durabilité étant le plus souvent associée à l'environnement, l'évaluation de la performance d'une entreprise en matière de responsabilité sociale donne beaucoup de poids à ses programmes et activités environnementaux. C'est assurément le cas à Air Canada. Les parties prenantes rangent la consommation d'énergie, les émissions de gaz à effet de serre (GES), la gestion des déchets, l'approvisionnement durable et le bruit parmi leurs plus grandes préoccupations dans l'évaluation de l'importance des enjeux sur laquelle ce rapport est fondé.

Air Canada reconnaît ces préoccupations et accepte les responsabilités qui en découlent. Par conséquent, elle consacre de substantielles ressources à la gestion de l'environnement. Son but, énoncé dans sa Ligne de conduite en matière d'environnement, est d'être un chef de file en la matière au sein de l'industrie mondiale du transport aérien¹.

Pour les transporteurs, la principale préoccupation est la modération des émissions de GES, qui contribuent aux changements climatiques. Dans de nombreuses industries, l'atteinte de cibles environnementales peut s'avérer lourde sur les plans opérationnel et financier, mais dans le cas des sociétés aériennes, il existe une étroite corrélation positive entre la réduction du carburant consommé et des émissions et les charges d'exploitation.

Le carburant représente la plus grande dépense d'Air Canada, soit près de 2,3 G\$ en 2016. C'est pourquoi toute diminution de la consommation de carburant (et des émissions qui en découlent) améliore la performance financière et environnementale de l'entreprise. Les dépenses en nouveau matériel et en nouvelles technologies qui visent à atteindre cet objectif sont généralement considérées comme de bons investissements, puisque même les gains mineurs peuvent avoir des retombées majeures. À titre d'exemple, l'élimination d'un seul kilogramme de la masse de tous les appareils de notre parc aérien se traduit par une économie de 16 180 litres de carburant, soit 10 200 \$ US, et une réduction de 41 tonnes de GES émis en une année.

Il y a donc de multiples raisons qui poussent Air Canada à améliorer sa performance environnementale. C'est une décision judicieuse pour la planète. Les parties prenantes n'en attendent pas moins de nous. Les retombées profitent aussitôt à l'entreprise et contribuent à sa viabilité à long terme.

Gestion environnementale

Air Canada a été l'un des premiers transporteurs aériens en Amérique du Nord à adopter un système de gestion de l'environnement (SGE) fondé sur la norme ISO 14001, qui établit une démarche systématique pour la surveillance, la planification, la concrétisation et l'amélioration de sa performance environnementale. Réagissant à la mise à jour de la norme ISO 14001 en septembre 2015, la Société a évalué les écarts par rapport à celle-ci en 2016, et se focalisera sur leur correction en 2017.

La stratégie d'Air Canada axée sur l'expansion de son réseau mondial accroît l'importance d'analyser la réglementation environnementale d'autres pays pour le respect constant des lois et règlements des États qu'elle dessert.

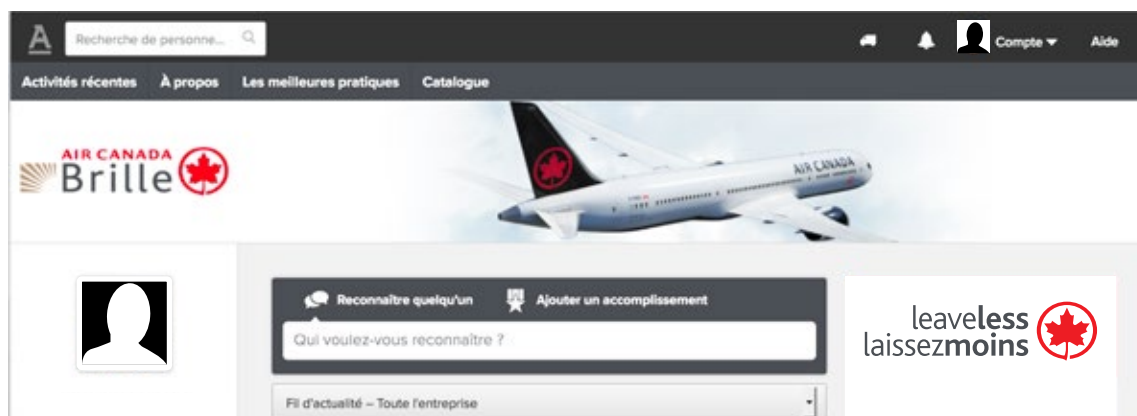
Chaque trimestre, le service des Affaires environnementales présente un rapport au Comité d'audit, des finances et du risque du Conseil d'administration et au Conseil général de l'environnement, formé de cadres supérieurs. En outre, un programme interfonctionnel, qui a pour mandat de réduire la consommation de carburant et d'énergie ainsi que les émissions des avions « porte à porte », tient le vice-président général et chef de l'exploitation informé tout au long de l'année.

¹ www.aircanada.com/content/dam/aircanada/portal/data/leaveless/leaveless_en/environmental_policy.pdf

Cette structure contribue à mettre l'environnement à l'avant-plan dans le processus décisionnel. En 2016, le groupe interfonctionnel a tenu des rencontres trimestrielles d'une journée. Des représentants de toutes les directions de l'Exploitation et de tous les partenaires commerciaux régionaux y ont présenté de nouvelles idées et fait le suivi des projets en cours. Pour favoriser l'échange et le respect des meilleures pratiques, cette entité interagit avec d'autres acteurs de l'industrie. Elle a notamment été invitée à livrer une communication au groupe du carburant de Lufthansa.

Le Code d'éthique² de l'entreprise, dont les gestionnaires doivent faire et confirmer l'examen chaque année, comporte une disposition sur l'engagement de la Société à se conformer à la totalité des lois environnementales qui la concernent. Tous les employés sont tenus de préserver les ressources et de réduire le gaspillage ainsi que les émissions en appliquant des mesures de recyclage et de conservation de l'énergie. Selon le Code, les employés ont le devoir de signaler rapidement toute violation constatée ou soupçonnée d'une loi environnementale ou toute situation pouvant entraîner le rejet ou l'émission de matières dangereuses, et reçoivent à cette fin la formation pertinente à leurs fonctions. Le Code exige également des employés qu'ils portent une attention particulière à l'entreposage, au transport et à la destruction des rebuts toxiques ainsi qu'au traitement des matières et émissions toxiques sur terre, dans l'eau et dans l'air. En 2016, tous les administrateurs d'Air Canada ont pris part à une séance de formation sur les systèmes de gestion de l'environnement et les questions environnementales stratégiques.

De manière moins officielle, un nouveau programme de promotion de la gestion responsable de l'environnement a vu le jour en 2016. Brille, le programme de reconnaissance envers les employés, englobe désormais la responsabilité environnementale. Avec ce puissant outil de motivation qu'est la reconnaissance par les pairs, les employés peuvent maintenant faire connaître et même récompenser les gestes respectueux de l'environnement de leurs collègues.



2 www.aircanada.com/ca/fr/aco/home/about/corporate-governance/corporate-policy.html

Objectifs de réduction des émissions de GES

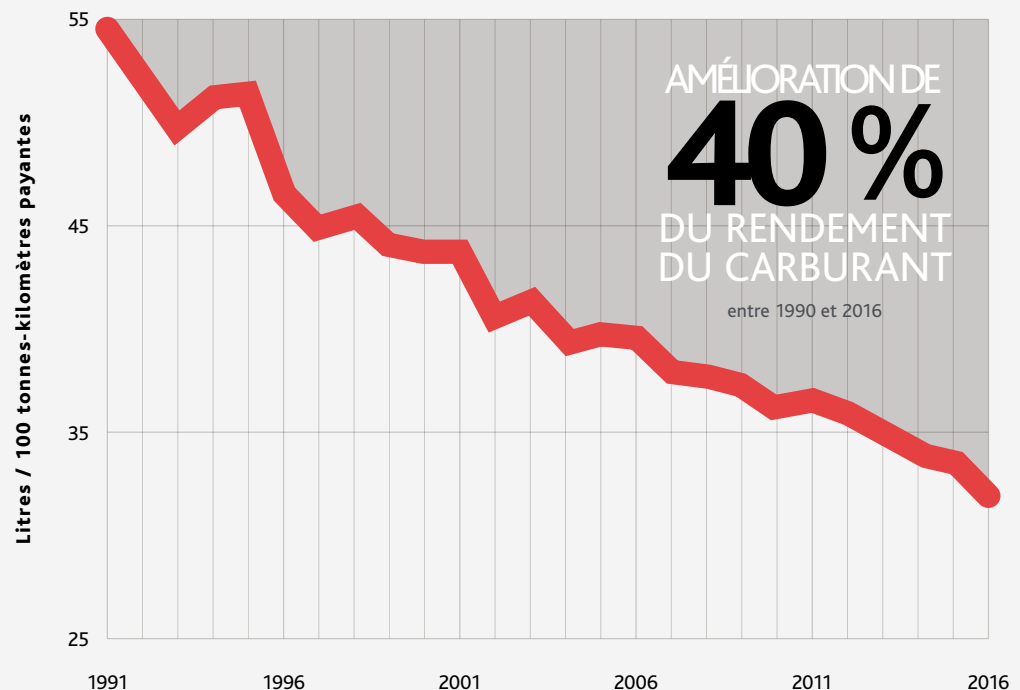
L'industrie mondiale du transport aérien génère approximativement 2 % des émissions totales de dioxyde de carbone (CO₂)³ imputables aux activités humaines. Ce pourcentage serait appelé à augmenter en proportion de la croissance du trafic, mais grâce à une hausse constante de son efficacité et à sa stratégie de protection de l'environnement reposant sur quatre pierres angulaires, l'aviation est en voie de réduire fortement son empreinte carbone. Dans ce contexte, Air Canada a fait siennes les ambitieuses cibles fixées par l'Association du transport aérien international (IATA) pour la diminution des émissions de GES, notamment :

- accroître le rendement du carburant de 1,5 % en moyenne par année de 2009 à 2020;
- limiter les émissions de CO₂ à compter de 2020 (croissance carboneutre);
- réduire les émissions de CO₂ de 50 % d'ici 2050 (par rapport aux niveaux de 2005).

Air Canada et les trois autres grands transporteurs au pays ont créé le Conseil national des lignes aériennes du Canada (CNLA). En 2012, cette association sectorielle a signé avec le gouvernement fédéral et d'autres intervenants importants de l'aviation, le Plan d'action du Canada pour réduire les émissions de GES provenant de l'aviation. Ces partenaires ont fixé un objectif ambitieux de diminution des émissions de GES par l'amélioration du rendement du carburant de 2 % en moyenne par année jusqu'en 2020, en regard du niveau de référence de 2005. À l'avenir, les progrès du Canada seront comparés à la fois à l'objectif ambitieux de 2 % et à l'objectif de l'IATA de 1,5 %.

Air Canada est résolue à atteindre ces cibles et affiche des progrès constants sur le plan environnemental. Entre 1990 et 2016, elle a accru le rendement du carburant de son parc aérien de 40 %. Durant la seule année 2016, le rendement du carburant s'est amélioré de 4,3 % par rapport à 2015 et les initiatives à ce chapitre ont permis d'éviter la consommation de près de 13 800 tonnes de carburant, ce qui correspond à l'émission d'approximativement 44 400 tonnes d'équivalent CO₂.

Rendement du carburant d'Air Canada depuis 1990



3 Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), *Rapport d'évaluation du GIEC : Changements climatiques 2007 : Les éléments scientifiques*, Cambridge University Press, Cambridge, R.-U.

Économies de poids pour l'environnement



Il n'y a pas que les jockeys qui se soucient constamment de leur poids : les transporteurs aériens aussi. À Air Canada, on estime que la réduction d'un seul kilogramme de la masse de tous les appareils du parc aérien se traduit par des économies de 10 200 \$ US en carburant et l'émission de 41 tonnes de gaz à effet de serre en moins par année.

Dans cet esprit, l'équipe de l'Amélioration continue d'Air Canada a organisé en 2016 des journées de grand nettoyage des avions. Dans sa phase initiale, le projet visait l'allègement de certains avions à Montréal, Toronto et Vancouver, puis la mise à profit des résultats dans le reste du parc aérien. Ces journées ont rassemblé des employés de toutes les directions, qui ont travaillé ensemble pour ramasser, peser et marquer les articles à retirer.

« Nous cherchions à éliminer ce qui alourdissait inutilement nos avions », explique le chargé de projet, Steven Truttenbach, chef de service – Amélioration continue.

Les employés ont passé au peigne fin des avions pour en retirer les fournitures excédentaires, les documents périmés et le surremplissage des casiers. Après une campagne éclair dans 16 avions de divers gabarits aux trois bases, 1 273 kilogrammes de matériel superflu ont été sortis.

Concrètement, le poids retiré a permis d'économiser 153 157 kg de carburant sur 12 mois d'exploitation de ces 16 avions, suffisamment pour qu'une voiture parcoure près de deux millions de kilomètres.

Les quatre pierres angulaires de la réduction des émissions de GES

Dans le but d'atteindre ses cibles de réduction des émissions, Air Canada a adopté la méthode des quatre pierres angulaires du secteur de l'aviation. La stratégie est axée sur la technologie, l'exploitation, l'infrastructure et les mesures économiques. En 2016, des progrès considérables ont été réalisés dans chacun de ces domaines.

1^{re} PIERRE ANGULAIRE – Technologie

Le plus important facteur dans la réduction des émissions de GES a été l'amélioration continue du rendement des avions et des moteurs. Selon l'IATA, depuis le lancement du premier service commercial régulier assuré par un avion à réaction, l'efficacité CO₂ s'est améliorée d'environ 80 % par passager-kilomètre⁴, les appareils d'aujourd'hui sont 75 % plus silencieux que ceux construits il y a 50 ans⁵, les niveaux de monoxyde de carbone ont diminué de 50 % et ceux d'hydrocarbures non brûlés et de fumée ont été réduits d'environ 90 %⁶.

Air Canada a suivi le rythme de cette évolution grâce à son programme permanent de renouvellement du parc aérien. Ce dernier devrait comprendre 37 appareils 787 Dreamliner^{MD} de Boeing d'ici 2019. Air Canada comptait 21 appareils 787 dans son parc à la fin de 2016. Les premiers résultats indiquent que cet avion est environ 20 % moins énergivore que le 767-300 de Boeing qu'il remplace. La flotte de 787 représente un investissement considérable pour la Société. À titre indicatif, le prix courant de la version 787-9 s'établit à 270 M\$ US.

Par ailleurs, les préparatifs se poursuivent en vue de la mise en ligne d'un nouvel avion monocouloir en commande. En 2017, Air Canada commencera à prendre livraison du 737 MAX de Boeing, pour lequel elle a passé une commande ferme de 61 exemplaires, combinant à la fois des 737 MAX 8 et des 737 MAX 9. Ces appareils remplaceront la flotte monocouloir d'Airbus que la Société exploite depuis 1990.

Le 737 MAX est équipé des réacteurs de nouvelle technologie LEAP de CFM International et, au chapitre de la consommation de carburant, l'avionneur affirme qu'il permettra des économies majeures par rapport aux appareils monocouloirs actuellement les plus écoénergétiques. Son empreinte sonore est de 40 % inférieure à celle des monocouloirs actuels. Le 737 MAX 8 coûte 112 M\$ US au prix courant, ce qui témoigne d'un autre investissement massif d'Air Canada dans la technologie.

Notre commande d'au plus 75 appareils CS300 de Bombardier passée en 2016 vient compléter cette acquisition. La consommation moindre de carburant des avions de la C Series devrait se traduire par une réduction importante des émissions de CO₂. Les livraisons devraient commencer à la fin de 2019 et se poursuivre jusqu'en 2022. Lorsqu'elle aura reçu la totalité de ces nouveaux appareils, Air Canada pourra compter sur l'un des parcs aériens les plus modernes et les plus écoénergétiques du monde.

Air Canada s'efforce également d'améliorer l'efficacité de ses avions actuels en installant des ailettes marginales en boucle réductrices de traînée sur ses 767-300 de Boeing assurant les vols d'Air Canada Rouge. L'ajout de ces ailettes sur quatre appareils en

4 ATAG, *Aviation Benefits Beyond Borders*, juillet 2016

5 *Idem*

6 aviationbenefits.org/environmental-efficiency/local-air-quality/

Avitailler un avenir plus propre



Après s'être fixé le but ambitieux de limiter, puis de réduire ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2050, l'industrie mondiale du transport aérien compte fortement sur les nouvelles technologies pour y parvenir.

L'une des plus prometteuses est le biocarburant, qui contribue à la durabilité de l'environnement grâce à l'utilisation de matières premières renouvelables, dont la biomasse agricole et forestière. Air Canada soutient depuis longtemps les efforts de développement de carburants de remplacement, son premier vol de démonstration assuré par un appareil alimenté au biocarburant remontant à 2012.

En 2016, Air Canada a annoncé qu'elle prendra part à l'Initiative canadienne de la chaîne d'approvisionnement de biocarburant (ICCAB), un projet

triennal — le premier du genre au Canada — auquel participent 14 organismes en vue de livrer 400 000 litres de biocarburant aviation renouvelable à un oléoréseau à usage partagé d'un aéroport canadien.

Préalablement, ce biocarburant sera mélangé avec du carburant aviation dérivé du pétrole pour satisfaire à toutes les exigences techniques de qualité. En plus de démontrer la viabilité des biocarburants, l'ICCAB aidera à surmonter les obstacles logistiques de distribution qui se dressent lorsque des biocarburants aviation sont introduits à de grands aéroports canadiens.

2016 a fait économiser environ 1 178 tonnes de carburant et évité l'émission de 3 800 tonnes d'équivalent CO₂ durant l'année.

Le biocarburant avion durable est un élément fondamental du plan de l'industrie pour l'atteinte de ses objectifs de réduction des émissions à moyen et à long terme. En 2016, Air Canada a continué d'appuyer ses partenaires qui participent à la recherche sur les biocarburants en collaboration avec l'Initiative canadienne de la chaîne d'approvisionnement de biocarburant (ICCAB).

2^e PIERRE ANGULAIRE – Exploitation

Pour maximiser les avantages des avions écoénergétiques modernes, il faut exploiter ces derniers de manière à optimiser leurs capacités. À cette fin, Air Canada améliore constamment ses procédures non seulement en vol, mais aussi au sol et dans ses activités de maintenance. Amorcé en 2016, un projet ayant pour but de limiter l'utilisation des groupes auxiliaires de bord des avions au sol devrait être mis en action en 2017.

Depuis plusieurs années, Air Canada met en œuvre diverses stratégies d'économie de carburant, et en étend l'utilisation, en particulier pour réduire la masse à bord des avions. En 2016, elle a poursuivi la mise en service de chariots ultralégers pour les vols internationaux, ce qui a donné lieu à un allègement considérable de la masse par vol sur un an, diminuant de 2 108 tonnes la consommation de carburant et de plus de 6 700 tonnes l'équivalent CO₂ émis. Une autre initiative qui faisait appel à une technologie sophistiquée pour mieux gérer et charger l'eau potable des nouveaux appareils 787 de Boeing a permis d'économiser 360 tonnes de carburant et d'éviter l'émission de plus de 1 000 tonnes d'équivalent CO₂.

La réduction de la masse transportée peut aussi résulter d'une meilleure surveillance de la quantité de carburant chargée pour chaque vol : il en faut assez pour préserver la sécurité, mais sans excès, car le carburant alourdit l'avion et il faut en consommer plus pour le transporter. En 2016, nous avons procédé à une analyse plus poussée des exigences en carburant de contingence à partir de données statistiques, pour planifier l'avitaillement avec plus d'exactitude. Le résultat : 6 600 tonnes de carburant économisées et plus de 21 000 tonnes d'équivalent CO₂ émises en moins. Qui plus est, le programme d'encadrement des fournisseurs de carburant visant à limiter les cas d'avitaillement excédentaire s'est poursuivi en 2016 et a permis d'éviter la consommation de 86 tonnes de carburant et l'émission de 276 tonnes d'équivalent CO₂.

3^e PIERRE ANGULAIRE – Infrastructure

Une infrastructure bien conçue pour le secteur aérien contribue également à la réduction des émissions. Air Canada prône depuis longtemps l'apport d'améliorations dans ce domaine; elle travaille en partenariat, notamment avec les exploitants de système de gestion du contrôle de la circulation aérienne, sur des initiatives continues d'accès aux itinéraires les plus courts et les plus directs pour les appareils.

Au cours des dernières années, l'approche RNAV-RNP (procédure basée sur la navigation de surface et la qualité de navigation requise) a été étudiée avec une attention particulière. À la suite d'un essai-pilote réussi en 2015 à bord d'un vol Calgary–Vancouver assuré avec un appareil 190 d'Embraer, ce programme a été étendu à de nombreux autres aéroports au Canada en 2016, et l'on poursuit l'évaluation des avantages. Avec cette approche, l'appareil peut emprunter une trajectoire descendante continue jusqu'à un point situé à quelques kilomètres de la piste, ce qui permet d'éviter l'émission d'environ 160 à 500 kg d'équivalent CO₂ par approche, selon le type d'avion.

En étroite collaboration avec NAV CANADA, le fournisseur de services de navigation aérienne au Canada, d'autres approches de ce type ont été adoptées à l'échelle du pays. Les pilotes des appareils 777 et 787 de Boeing et 190 d'Embraer d'Air Canada tirent désormais profit de ces approches, et ceux des 737 MAX de Boeing et des C Series de Bombardier feront de même quand ces appareils seront mis en ligne.

4^e PIERRE ANGULAIRE – Mesures axées sur les conditions du marché

Comme autre façon de réduire ses émissions de GES, Air Canada participe à des associations sectorielles spécifiques et aux efforts de l'industrie en vue de définir et d'adopter des mesures appropriées axées sur les conditions du marché pour atteindre l'objectif de croissance carboneutre à compter de 2020 que s'est fixé l'industrie pour les vols internationaux. En 2016, l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) a reçu l'appui des États membres (Air Canada comptait un représentant au sein de la délégation canadienne) afin d'élaborer un Régime mondial de mesures basées sur le marché pour l'aviation internationale. Appelé Régime de compensation et de réduction de carbone pour l'aviation internationale (CORSIA), il vise à compléter le panier de mesures d'atténuation que le secteur du transport aérien applique déjà pour diminuer les émissions de CO₂ de l'aviation internationale et constituera le tout premier mécanisme mondial de compensation du carbone dont s'est dotée une industrie.

Le CORSIA sera adopté sur une base volontaire de 2021 à 2026 et deviendra obligatoire pour la plupart des pays à partir de 2027. Les sociétés aériennes canadiennes participeront à la phase volontaire du système à compter de 2021.

Également en 2016, Air Canada a rallié la Coalition pour le leadership en matière de tarification du carbone, qui réunit des États, des gouvernements, des entreprises et des organisations de la société civile dans le but de déterminer comment appliquer les politiques de tarification du carbone pour contribuer à la lutte contre les changements climatiques. Mise sur pied en 2015 par la Banque mondiale et le Fonds monétaire international avec l'appui de gouvernements et de chefs de file du secteur privé, cette coalition a pour but d'accroître l'utilisation de politiques de tarification du carbone efficaces qui peuvent maintenir la compétitivité, créer des emplois, encourager l'innovation et produire d'importantes réductions des émissions.

Au Canada, la coalition pour le leadership en matière de tarification du carbone est menée par la ministre de l'Environnement et du Changement climatique. Air Canada s'y est jointe en raison de l'occasion qu'elle représente d'en apprendre davantage sur les politiques de tarification du carbone efficaces pour l'aviation au Canada et de contribuer à leur élaboration.



Air Canada s'est engagée auprès des administrations aéroportuaires de ses plus grandes plaques tournantes canadiennes à promouvoir l'installation de postes d'avitaillement en carburant de remplacement, et tout particulièrement de bornes de recharge électrique, à des endroits stratégiques de ces aéroports.

Opérations au sol

Même si les opérations au sol d'Air Canada ne produisent qu'une petite partie des émissions totales de l'entreprise, celle-ci adopte de nouvelles technologies et des pratiques novatrices pour diminuer ces émissions dans toute la mesure du possible, notamment l'utilisation d'énergie de remplacement pour alimenter ses véhicules de piste. De plus, la Société s'est engagée auprès des administrations aéroportuaires de ses plus grandes plaques tournantes canadiennes à promouvoir l'installation de postes d'avitaillement en carburant de remplacement, et tout particulièrement de bornes de recharge électrique, à des endroits stratégiques de ces aéroports.

À l'heure actuelle, 30 % des véhicules de piste d'Air Canada sont dotés du nécessaire pour être alimentés d'autres façons, notamment à l'électricité et au propane, ce dernier réduisant à lui seul de 15 % les émissions par rapport au carburant classique. Pendant l'année, grâce au programme de conversion à l'électricité axé sur un ensemble qui fait appel à la plus récente technologie de pile au lithium-ion, 31 véhicules supplémentaires ont été convertis, pour un total de 56. En 2016, les économies totales des véhicules alimentés par une pile au lithium-ion se sont élevées à environ 885 000 litres d'essence et de diesel.

Ces réductions ont pris de l'ampleur avec la mise en œuvre élargie du programme iRamp, qui utilise la technologie sans fil pour déterminer si un véhicule tourne au ralenti depuis longtemps et éteindre le moteur à distance, dans des conditions de sécurité optimales, afin d'éliminer la consommation inutile de carburant et d'éviter des émissions. En outre, iRamp raccourcit grandement le temps d'arrêt des véhicules de livraison de fret sur l'aire de trafic et accélère la mise à disposition en facilitant le groupement des marchandises à livrer à bord, ou encore à récupérer en soute et à transporter de l'avion aux installations de fret. En 2016, 75 véhicules de

plus ont été équipés d'iRamp, pour un total de plus de 1 300. L'utilisation accrue d'iRamp a permis d'économiser 480 000 litres de carburant. D'autres véhicules en seront équipés en 2017.

De surcroît, la fonctionnalité d'iRamp a elle-même été modifiée, de sorte que les employés peuvent désormais traiter les bons de travail directement dans le système. Ils disposent notamment de tableaux de bord électroniques, ce qui élimine la nécessité d'imprimer de multiples rapports pour obtenir de l'information.

Installations

Air Canada passe continuellement en revue l'exploitation de son vaste parc immobilier, dans les aéroports et ailleurs, pour en assurer l'efficacité énergétique. En plus de réduire ses émissions, la Société est active dans d'autres domaines afin de limiter son impact environnemental, notamment en diminuant sa production de déchets et en améliorant ses capacités de recyclage.

Durant l'année 2016, divers programmes ont été mis en place pour accroître l'efficacité énergétique des installations. Au siège social à Montréal, un projet de mise à niveau de l'éclairage entrepris en 2013 s'est poursuivi et devrait prendre fin en 2017. À la fin de 2016, la plupart des ampoules fluorescentes du bâtiment avaient été remplacées par des ampoules blanc froid qui consomment de 25 % à 30 % moins d'énergie.

Dans le courant de l'année également, Air Canada a amorcé à l'aéroport Toronto-Pearson la construction d'un nouveau hangar doté de composantes écoénergétiques : éclairage à DEL, aire de travail éclairée par les parois latérales captant la lumière, chauffage radiant et porte de conception très performante dotée d'un iris — une ouverture qui permet de faire sortir du hangar une partie du fuselage tout en gardant le reste de l'appareil à l'intérieur lorsque la porte est fermée — pour maximiser la surface utile et accroître l'efficacité énergétique globale du bâtiment.

À Vancouver, afin de réduire sa consommation d'énergie à son Centre des opérations à proximité de l'aéroport, Air Canada a conclu une entente avec BC Hydro en vertu du programme Power Smart. Depuis le printemps 2016, les hangars du bâtiment sont passés à l'éclairage à DEL, ce qui se traduira par des économies annuelles estimées à plus de 570 MWh d'électricité, ou 60 % de la consommation, et par une diminution marquée des émissions.

À l'automne 2016, Air Canada s'est jointe au programme de gestion stratégique de l'énergie de BC Hydro, afin de trouver d'autres façons d'économiser l'énergie. Une vérification énergétique est prévue en 2017.

Réduction du gaspillage

La diminution de la quantité de déchets produits représente la première étape de tout effort de réduction du gaspillage. Entre autres exemples de cet effort en 2016, mentionnons la décision d'Air Canada Cargo d'adopter un nouveau système électronique plus efficace appelé « système de localisation en temps réel » (RTLS), qui suit les déplacements des envois et met automatiquement à jour ses systèmes internes. L'étiquette RTLS remplace l'étiquette de chargement progressif (PLA), un formulaire papier en triple exemplaire utilisé de multiples fois pour chaque préparation de vol. Afin de réduire davantage le gaspillage, l'entreprise travaille à la confection d'une plus petite étiquette que le client apposerait avant de remettre son envoi, ce qui éviterait de devoir réimprimer de nouvelles étiquettes sur place.

Air Canada Cargo est active de bien d'autres façons dans ce domaine. Elle continue à promouvoir l'emploi de lettres de transport aérien électroniques (LTAE) auprès de ses clients. Ces derniers peuvent utiliser un outil de réservation en ligne pour l'expédition et la gestion de leurs envois. Il leur suffit d'ouvrir une session pour créer une réservation et obtenir une LTAE en quelques étapes. En 2016, afin d'accélérer l'adoption de ce processus, Air Canada Cargo a cessé de produire et de



Dans le courant de l'année, Air Canada a amorcé à l'aéroport Toronto-Pearson la construction d'un nouveau hangar doté de composantes écoénergétiques : éclairage à DEL, aire de travail éclairée par les parois latérales captant la lumière et chauffage radiant.



Programme pour voyageurs assidus



Lorsque la fondatrice et exploitante du World Parrot Refuge sur l'île de Vancouver est décédée, ce qui a mis fin aux activités du refuge, les exotiques résidents aviaires ont eu besoin d'un nouveau domicile.

Divers organismes se sont manifestés pour aider à trouver un logement aux orphelins. Mais certains spécimens ont dû être transportés ailleurs au pays.

Le Greyhaven Exotic Bird Sanctuary, un groupe sans but lucratif de Surrey, en Colombie-Britannique, a contribué à la coordination des démarches. Il a pris en charge beaucoup d'oiseaux et sollicité l'aide d'Air Canada. Émue du sort des oiseaux, Air Canada Cargo a offert de collaborer à leur expédition.

« C'était pour nous l'occasion de faire œuvre utile. Superbes et

pour la plupart rares, ils avaient besoin de soins. Nous nous sommes sentis solidaires de nos confrères aviateurs — même s'ils étaient du genre à plumes », mentionne Sebastian Cosgrove, chef de service – Relations clientèle à Air Canada Cargo.

Air Canada a transporté une douzaine d'oiseaux à leur nouveau domicile, dont McCoy (photographié ici), un ara à ailes vertes du refuge, et son ami Buddy, un autre ara, qui ont été chargés à bord d'un vol à destination de Calgary, chez les propriétaires initiaux de McCoy.

distribuer les lettres de transport aérien intra-Canada. Environ 100 000 LTA papier de moins devraient être employées chaque année. De même, la mise à niveau d'Ilynx, l'application interne d'Air Canada Cargo qui soutient son système d'exploitation sur les appareils mobiles commerciaux, élimine le besoin d'imprimer divers rapports quotidiens, lesquels peuvent compter jusqu'à 50 pages.

Même dans la création de son rapport de développement durable, Air Canada a pris des moyens pour réduire son empreinte écologique en utilisant du papier recyclé. Basant ses calculs sur la quantité de papier utilisée, le fournisseur indique qu'Air Canada a épargné l'équivalent de 56 arbres, 20 485 litres d'eau et 2 500 kilogrammes de déchets dans la production de son rapport en 2016.

Recyclage

Le recyclage demeure également une priorité, tant à bord des appareils du réseau intérieur que dans les bureaux et installations d'Air Canada. À l'heure actuelle, le recyclage d'articles comme les canettes, les journaux, les bouteilles et les emballages Tetra Pak^{MD} se fait à huit des neuf grandes escales canadiennes d'Air Canada. Le recyclage des déchets à bord est toutefois compliqué, vu la réglementation selon laquelle tout déchet susceptible de contenir de la nourriture ou de la matière organique en provenance d'une escale à l'étranger doit être traité de manière à éviter la propagation de certaines maladies.

Air Canada cherche constamment à maximiser le recyclage dans son exploitation, en vol comme au sol. Par exemple, les employés et les traiteurs d'Air Canada s'unissent pour recycler les matières acceptées provenant des appareils, et les employés des installations au sol recyclent notamment le papier, le carton, le bois, le métal et le plastique dans la mesure du possible.

À Montréal, Air Canada Cargo a lancé, fin 2016, un programme de recyclage du plastique comme celui d'autres grandes plaques tournantes de fret au Canada. Les pellicules en polyéthylène basse densité (PEBD) ou en plastique étirable qui protègent les marchandises sur les palettes sont désormais ramassées et compactées, et les quantités recyclées feront l'objet d'un suivi à compter de 2017. Le PEBD est souvent recyclé en granulés plastiques utilisés pour fabriquer de nouveaux articles.

Pour réduire la consommation aux aéroports, Air Canada favorise le recyclage de l'éthylène glycol, utilisé comme liquide dégivrant. À l'aéroport Montréal-Trudeau, tous les transporteurs recourent au liquide dégivrant recyclé; à l'aéroport de Halifax, Air Canada se procure du liquide dégivrant recyclé; à l'aéroport de Calgary, l'approvisionnement en liquide dégivrant recyclé est planifié pour la saison hivernale 2017-2018.



Chaîne d'approvisionnement

Air Canada incite les fournisseurs, au nombre de plus de 6 000, à l'appuyer dans l'atteinte de ses cibles environnementales et encourage un comportement responsable. En 2016, elle a consacré 5,4 G\$ à l'achat de produits et services seulement, exclusion faite du carburant et de la main-d'œuvre, auprès de fournisseurs canadiens. Ses dépenses totales liées aux fournisseurs se sont élevées à 10,1 G\$.

Air Canada a élaboré un code d'éthique pour les fournisseurs qui, en plus d'imposer, entre autres exigences, le respect des droits de la personne et des normes du travail, stipule que les entreprises doivent se montrer respectueuses de l'environnement. En vertu de cette exigence, les fournisseurs doivent avoir instauré un plan efficace de gestion environnementale, s'efforcer de réduire leur empreinte écologique, et endosser ainsi que promouvoir la gestion responsable de l'environnement. Le code d'éthique pour les fournisseurs demeure la norme pour les nouveaux contrats négociés par l'Approvisionnement stratégique, auquel s'ajoutent les dispositions antitraite des personnes de la loi britannique sur l'esclavage moderne de 2015⁷.

Malgré la taille de la chaîne d'approvisionnement, plus de 80 % des dépenses sont engagées auprès des 100 principaux fournisseurs. Plusieurs entités au sein d'Air Canada ont la responsabilité de gérer ces relations; toutefois, l'Approvisionnement stratégique s'occupe entre autres des achats de carburant, lesquels constituent le gros de ces dépenses. Air Canada s'efforce de faire affaire avec des fournisseurs locaux, lorsque c'est commercialement possible. Sur un échantillon représentatif considérable des contrats d'Air Canada, plus de 80 % ont été conclus avec des fournisseurs de biens et services de la région.



Un échantillon représentatif considérable des contrats d'Air Canada révèle que plus de 80 % ont été conclus avec des fournisseurs de biens et services de la région.

Travailler avec les autres

Air Canada travaille avec des organisations sectorielles sur le changement climatique et d'autres questions liées à l'environnement. Parmi les groupes auxquels elle participe, notons le comité sur l'environnement de l'IATA, le sous-comité de l'environnement du CNLA, le conseil sur l'environnement et le comité international sur le bruit et les émissions (INEC) d'Airlines for America (A4A), ainsi que la Commercial Aviation Alternative Fuel Initiative (CAAFI).

Partout où elle mène ses activités, Air Canada respecte la réglementation en vigueur qui protège les espèces en péril, conformément à la Convention sur le commerce international des espèces de la faune et de la flore sauvages menacées d'extinction (CITES). Sont refusés au transport les ailerons de requin et — initiative saluée par l'Institut Jane Goodall et la Humane Society International/Canada — tout trophée de lion, de léopard, d'éléphant, de rhinocéros et de buffle d'Asie en tant que fret sur son réseau mondial.

La Société coopère avec d'autres groupes à des programmes environnementaux :

Clean the World Canada – Depuis 2016, Air Canada collabore avec l'organisme sans but lucratif Clean the World Canada, afin de mettre au point un plan de réutilisation et de recyclage des articles inutilisés des trousseaux de toilette que les clients de la cabine de la Classe affaires laissent à bord à leur arrivée à Montréal. À compter de 2017, ces articles inutilisés, notamment les bouchons d'oreilles, masques de repos, chaussettes, articles d'hygiène dentaire, lotion pour les mains et baume pour les lèvres, sont distribués à l'échelle locale.

7 Pour de plus amples renseignements, visiter le www.aircanada.com/ca/fr/aco/home/about.html.

Syrian Canadian Foundation – Air Canada a participé au programme d'échange de matériel de Partners in Project Green et a fait équipe avec la Syrian Canadian Foundation afin de distribuer des édredons de classe affaires usagés qui sont réutilisés par des personnes dans le besoin. À l'automne 2016, elle a donné 6 840 kg d'édredons à la fin de leur vie utile (4 000 édredons) à la fondation, qui a collaboré avec les groupes communautaires locaux pour les distribuer.



Mariclaro – Air Canada participe à un projet de recyclage avec l'entreprise canadienne Mariclaro qui transforme des matériaux réformés des cabines en sacs et accessoires. Les nouveaux articles en cuir noir sont fabriqués à la main en Ontario à partir de housses de siège qui devaient être remplacées à bord de cinq appareils 777 d'Air Canada. Des sacs de sport et des sacs à main ont aussi été conçus avec les tissus bleus des cabines. Jusqu'à maintenant, plus de 600 housses de siège nettoyées entament une deuxième vie. Cinq pour cent des bénéfices sont versés à la Fondation Air Canada.

Partners in Project Green –

En tant que membre de Partners in Project Green, une initiative visant à aider les occupants de la zone pour éco-entreprises de l'aéroport Toronto-Pearson à promouvoir un programme durable commun, Air Canada participe à des projets environnementaux collectifs à sa plaque tournante mondiale et dans les environs. Elle demeure membre du comité sur la gestion des déchets et, pour la troisième année, a participé au défi du pouvoir des gens (People Power Challenge), une compétition amicale entre des entreprises et des organismes de la région de Toronto qui vise à illustrer les efforts environnementaux.



Tourism Cares – Air Canada fait partie de Tourism Cares, qui allie les industries du voyage et du tourisme pour accroître leur incidence sur les priorités communes et aider chaque entreprise à atteindre ses propres objectifs en matière de responsabilité sociale.

Mobilisation du personnel

La mobilisation des employés à tous les échelons représente une composante essentielle de la viabilité d'Air Canada, et l'implication dans des actions environnementales en constitue une manifestation efficace. Ainsi, les employés participent à des activités telles les célébrations annuelles d'Une heure pour la Terre et du Jour de la Terre de même qu'au Gala du Jour de la Terre.

La Semaine de réduction des déchets s'inscrit dans le même type d'événements. En 2016, les employés d'Air Canada se sont joints à 15 organisations de la région du Grand Toronto et ont recueilli des vêtements usagés et des déchets électroniques dans le cadre de la collecte de recyclage de Partners in Project Green. Plus de 6 900 kg de matériaux ont ainsi été détournés des sites d'enfouissement.



En 2016, Air Canada a fondé la Bourse du développement durable à l'intention des enfants de ses employés à temps plein. Les étudiants d'au plus 30 ans doivent être inscrits à temps plein dans un établissement d'enseignement postsecondaire. Les dix lauréats de la bourse de 2 000 \$ pourront l'utiliser pour leurs études postsecondaires.

Communication

Pour les clients désireux de se renseigner sur les programmes environnementaux d'Air Canada, l'entreprise tient à jour le site laissezmoins.com. Consacré à l'environnement, celui-ci propose astuces et conseils sur des façons de voyager de manière plus respectueuse de l'environnement. Les clients peuvent adresser leurs questions relatives à l'environnement à environment@aircanada.ca.

En 2016, Air Canada a maintenu son partenariat avec un fournisseur de crédits de compensation des émissions de carbone pour assister les clients qui souhaitent limiter l'impact environnemental de leurs vols en achetant des crédits de compensation. À la fin de l'année, les clients d'Air Canada avaient compensé 23 592 tonnes d'équivalent CO₂ depuis le début de ce programme volontaire lancé en 2007.

Progrès accomplis relativement aux objectifs de 2016

- Mettre en œuvre le programme Carburant de contingence calculé, afin de réduire les émissions de GES **Atteint**
- Mettre en œuvre un projet visant à diminuer l'utilisation au sol des groupes auxiliaires de bord (APU) afin de réduire les émissions de GES **Non atteint**
- Lancer en partenariat l'Initiative canadienne de la chaîne d'approvisionnement en biocarburant, afin de perfectionner la logistique de l'approvisionnement en biocarburant au Canada **Atteint**
- Terminer l'analyse du Système de gestion de l'environnement d'Air Canada pour l'harmoniser à la norme ISO 14001 récemment mise à jour **Atteint**
- Accroître le soutien aux employés dans leurs efforts de plantation d'arbres et de nettoyage de l'environnement à deux autres bases d'Air Canada, en appui aux initiatives de durabilité des collectivités **Atteint**

Objectifs 2017

- Poursuivre la modernisation du parc aérien avec la prise de livraison des 737 MAX de Boeing plus écoénergétiques
- Participer au projet de recherche sur les émissions et les traînées de condensation des carburants de remplacement de l'aviation civile, mené par le Conseil national de recherches du Canada pour étudier les avantages environnementaux de l'utilisation des biocarburants sur les traînées de condensation
- Mener une étude sur les déchets des Salons Feuille d'érable visant l'établissement d'une mesure de référence afin de contribuer à la réalisation de l'objectif de réacheminement des déchets qui y sont produits pour 2020
- Améliorer les processus de collecte et de recyclage du programme de recyclage à bord des vols intérieurs pour favoriser la réalisation de l'objectif de 2020

EMPLOYÉS

Air Canada croit que la mobilisation du personnel est essentielle à sa viabilité à long terme. À cette fin, elle administre une gamme de programmes de ressources humaines couvrant le cycle complet de la vie professionnelle et de la vie personnelle des employés, depuis la sélection et l'offre d'emploi, jusqu'à la retraite. Ses directions des Ressources humaines et des Relations du travail ont toutes deux adopté les meilleures pratiques touchant la rémunération, les avantages sociaux, le bien-être, la formation, la gestion de carrière, l'avancement professionnel, la diversité, l'inclusion et la reconnaissance.



Dans l'ensemble de son réseau, Air Canada peut transporter plus de 150 000 passagers par jour, et l'on estime que chacun d'eux peut interagir avec son personnel à au moins cinq points de contact. La nature de ces interactions détermine en bonne partie la qualité de l'expérience de voyage et la probabilité que les clients voyagent de nouveau avec Air Canada ou la recommandent.

La pérennité d'Air Canada dépend donc directement de la manière dont ses clients se sentent traités. Par conséquent, il est capital que les employés soient mobilisés, bien formés et suffisamment motivés. Les parties prenantes en conviennent, classant les relations du travail et la mobilisation du personnel parmi les principaux facteurs de l'évaluation de l'importance des enjeux sur laquelle ce rapport est fondé.

Puisque son effectif se chiffre à 30 000¹ employés dans le monde, Air Canada consacre une énergie et des ressources considérables à la création et au maintien d'une culture dynamique au sein de son personnel. Elle doit tenir compte de l'horaire variable des employés, de la nature diversifiée de leurs fonctions et même de leurs différentes expériences culturelles. L'appartenance à un syndicat pour près de 90 % des salariés conditionne la gestion des relations avec eux. Aussi, Air Canada a mis en place des structures bien organisées de soutien à son personnel.

Puisque son effectif se chiffre à 30 000 employés dans le monde, Air Canada consacre une énergie et des ressources considérables à la création et au maintien d'une culture dynamique au sein de son personnel.

Travailler à Air Canada

Bien que tous les employés aient un rôle à jouer dans la mobilisation et le maintien de relations productives, le développement et l'orientation du leadership viennent de la direction des Ressources humaines. En 2016, cette dernière était menée par la vice-présidente – Ressources humaines, soutenue par environ 400 professionnels des ressources humaines répartis en diverses équipes comme la Rémunération globale, le Talent, la Mobilisation du personnel et Diversité, le Recrutement, la Formation et les généralistes.

Les relations syndicales sont gérées par la direction des Relations du travail, ayant à sa tête le directeur délégué – Relations du travail. Les Relations du travail relèvent de la vice-présidente – Ressources humaines et sont responsables de la négociation, de la mise en œuvre et du suivi des conventions collectives. Elles sont aussi responsables de la gestion des relations entre l'entreprise

¹ Cet effectif comprend le personnel d'Air Canada, d'Air Canada Rouge et de Vacances Air Canada.



Une culture valorisant son parcours



Travailler à Air Canada, c'est être pleinement conscient des générations précédentes, de leur indéniable fierté à l'égard de leur transporteur aérien et de leur passion pour l'aviation. En 2016, on l'a senti à l'ouverture de Moments, un musée célébrant les près de 80 ans d'histoire de l'entreprise ainsi que les hommes et les femmes qui y ont travaillé.

Situé au siège social à Montréal, le musée abrite des objets, des photos et d'autres pièces qui racontent l'histoire d'Air Canada. En plus de retracer l'évolution de la société aérienne, il illustre le développement du Canada et les changements sociaux qu'il a vécus, comme en témoigne l'Absorbine Jr soigneusement rangé avec un contenant de bicarbonate de soude dans une trousse de voyage quelque peu jaunie des Lignes aériennes Trans-Canada datant du siècle dernier.

« J'étais convaincu que nous devions avoir un espace à nous pour exprimer notre fierté à

l'égard de ce que nous avons accompli au fil du temps », a affirmé Calin Rovinescu, président et chef de la direction d'Air Canada, à l'ouverture du musée en présence d'employés.

Il a fallu près de deux ans pour élaborer et construire les installations, étudier le matériel d'archives et faire un tri parmi plus de 700 000 photos. Les employés, dont bon nombre ont des parents ou des proches qui ont travaillé à Air Canada, ont volontiers fourni des souvenirs, de vieux uniformes et d'autres curiosités afin que l'esprit de la Société soit bien exposé pour les générations futures.



et le personnel syndiqué, un rôle désormais plus central depuis la récente conclusion de conventions collectives de longue durée qui ont procuré la paix sociale à Air Canada.

Afin de valider sa démarche en matière de relations avec les employés, la Société recourt périodiquement à des spécialistes en recherche commerciale externes pour jauger en profondeur la mobilisation de son personnel. L'analyse du sondage de 2016, comparativement aux derniers menés en 2010 et 2014, révèle que la Société réussit beaucoup mieux à mobiliser ses employés. Un pourcentage nettement plus élevé d'employés se disent fiers de travailler à Air Canada et d'accord avec l'orientation générale de l'entreprise.

L'étude indique que le personnel note une amélioration considérable dans la communication, le travail d'équipe et la collaboration interservices, un meilleur esprit de communauté et d'entraide entre les directions et une attitude plus positive relativement au milieu de travail. Les cadres supérieurs établissent plus de liens avec les employés et montrent plus d'attention à leur égard selon ces derniers. Pour leur part, les gestionnaires de personnel de première ligne déclarent commencer à percevoir les retombées de la formation sur les habiletés intangibles.

Tout au long de l'année, Air Canada a reçu plusieurs prix liés aux ressources humaines. Notamment, en 2016, elle figurait pour une quatrième année de suite parmi les 100 meilleurs employeurs du Canada, et elle a été désignée pour une troisième année d'affilée comme l'un des meilleurs employeurs montréalais. Qui plus est, sa culture a été citée comme l'une des 10 cultures d'entreprise les plus admirées au Canada en 2016 par Waterstone Human Capital. Voici d'autres prix relatifs aux ressources humaines remportés par l'entreprise en 2016 : troisième rang du palmarès des employeurs les plus attrayants du Canada de Randstad Canada, l'un des 15 meilleurs employeurs du Canada pour les Canadiens de plus de 40 ans d'après Mediacorp Canada, et l'un des 50 lieux de travail les plus engagés en Amérique du Nord en raison de son engagement à l'égard de la mobilisation des employés selon Achievers, une entreprise de reconnaissance sociale des employés.

Négociations fructueuses

Cinq syndicats représentent des effectifs d'Air Canada au pays et huit autres syndicats représentent des employés en poste à l'étranger. Air Canada s'applique à négocier des conventions collectives conformes à ses priorités. Une fois mise en place, toute amélioration négociée de la productivité est comparée à la valeur initiale qui lui a été attribuée.

En 2016, la Société a achevé les négociations avec le dernier de ses principaux groupes syndicaux canadiens, récoltant une paix sociale sans précédent pour elle et pratiquement jamais vue dans l'industrie de l'aviation. Les conventions collectives de longue durée avec les groupes syndicaux qui représentent la majorité de ses 25 000 employés syndiqués en poste au Canada sont maintenant ratifiées.

La Société a conclu durant l'année des conventions collectives de 10 ans avec Unifor, qui représente les préposés à l'Affectation des pilotes et des agents de bord, et avec l'Association internationale des machinistes et des travailleurs et travailleuses de l'aérospatiale (AIMTA), qui représente trois groupes distincts, soit i) les employés des Services techniques, Exploitation aéroports et fret et Logistique et Approvisionnement (« MTSO »); ii) le personnel des Finances et iii) les employés de bureau. Elle a aussi négocié une convention de 12 ans avec la Canadian Airline Dispatchers Association (CALDA), qui représente les régulateurs de vol du Centre d'exploitation de la Société².

Collaboration interdirectionnelle

Les Ressources humaines et les Relations du travail collaborent avec d'autres directions et services de la Société, notamment les Affaires juridiques, les Affaires commerciales, le groupe Sécurité, Environnement et Qualité de l'entreprise, les Communications avec le personnel et toutes les directions de l'Exploitation. Cette approche interfonctionnelle encourage le traitement équitable et uniforme de tous les employés ainsi que la mise en commun, entre les directions, des meilleures pratiques managériales de relations avec les employés.

Les employés d'Air Canada sont d'âge relativement mûr, soit 44 ans en moyenne. Les effectifs sont constitués de 13 504 femmes et 16 414 hommes, qui, pour la plupart, occupent un poste permanent à temps plein. La majorité d'entre eux sont en poste au Canada, les autres sont répartis dans 34 pays.

Rémunération globale

Les employés reçoivent une rémunération globale équilibrée qui comprend un salaire concurrentiel, des régimes d'intéressement qui constituent une autre tranche de gains potentiels, des régimes d'actionnariat conçus pour aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires et des récompenses basées sur la croissance de l'entreprise et la valeur qu'ils créent. Il y a aussi des régimes d'avantages sociaux et des programmes de bien-être qui concourent à procurer aux employés et à leur famille une tranquillité d'esprit et une protection financière, des régimes de retraite conçus pour contribuer à une plus grande sécurité financière après la carrière et des programmes d'avantages accessoires qui aident à préserver un sain équilibre entre le travail et la vie personnelle.

Tous les employés sont admissibles à une prime de participation aux bénéfices qui est fonction de la rentabilité de l'entreprise. De plus, les cadres sont admissibles au Régime d'intéressement annuel (RIA), qui prévoit la possibilité du versement d'une prime à la réalisation de certains objectifs. Les primes autorisées par le Conseil d'administration sont calculées selon divers critères, notamment la performance de l'employé, de la direction et de la Société et récompensent les contributions individuelles tout en encourageant le travail d'équipe.

Air Canada facilite également l'achat de ses actions par les employés dans le cadre du régime d'actionnariat des employés (RADE), qui verse 0,33 \$ pour chaque dollar investi par les employés. Le nombre de participants au RADE ne cesse de grandir depuis 2013, et à la fin de 2016, il s'élevait à 6 500 employés, qui détenaient au total quelque 4,5 millions d'actions. En date du 31 décembre 2016, les employés d'Air Canada détenaient globalement 24 293 473 actions, soit près de 9 % du total des actions émises et en circulation de la Société. Cela comprend 17 647 059 actions détenues aux termes d'une entente de fiducie relative aux protocoles sur les retraites conclus en 2009.

**Au
31 décembre 2016,
les employés
d'Air Canada
détenaient
globalement
24 293 473 actions,
soit près de 9 % du
total des actions
émises et en
circulation de la
Société.**

² Se reporter à la notice annuelle 2016, page 17, pour la liste complète des conventions collectives conclues entre Air Canada et les syndicats et leur date d'expiration.

**Chaque année,
la Société reçoit
en moyenne
390 candidatures
par poste à
pourvoir.**

Tous les employés permanents participent à un régime de retraite dont la Société est le promoteur, la plupart à un régime de retraite à prestations déterminées — chose unique parmi les transporteurs aériens canadiens et de plus en plus rare dans les milieux de travail canadiens. En 2016, Air Canada a versé 97 M\$ dans les régimes de retraite dont elle est le promoteur, lesquels sont actuellement entièrement capitalisés.

Axées sur le parcours de vie des employés, les Ressources humaines mettent à la disposition de tous les employés actifs ou retraités une plateforme Web développée en interne qui leur donne accès aux outils et aux programmes de ressources humaines au travail, à la maison et à l'étranger.

Recrutement

Comme le donnent à penser les prix mentionnés précédemment, sa réputation de lieu de travail attrayant fait d'Air Canada un employeur prisé des chercheurs d'emploi. Chaque mois, 56 000 personnes visitent la page *Carrières* de son site Web. Chaque année, la Société reçoit en moyenne 390 candidatures par poste à pourvoir.

Toutefois, comme il y a généralement une forte demande pour les meilleurs candidats dans le marché de l'emploi, Air Canada reconnaît qu'elle doit se livrer à un recrutement actif afin de demeurer concurrentielle. Elle tire parti des médias vidéo et en ligne pour joindre les jeunes chercheurs d'emploi et susciter leur intérêt. Et ce n'est là qu'une petite partie de l'expérience qu'elle crée pour attirer et retenir les bons talents.

Air Canada participe régulièrement à des salons de l'emploi et à d'autres événements de recrutement, dont ceux qui s'adressent aux groupes identifiables tels que les Autochtones et les personnes ayant une déficience. Elle poursuit ses démarches à l'endroit des communautés francophones hors Québec en soutien à ses politiques et à ses engagements linguistiques. Au salon Vitrites 2016, organisé par Aéro Montréal, la Société a présenté aux jeunes gens les vastes perspectives de carrière qu'offrent l'aviation et l'aérospatiale dans la région de Montréal. En plus de commanditer l'événement, Air Canada y a envoyé son équipe de l'Acquisition de talents ainsi qu'un groupe d'employés, parmi lesquels des femmes occupant des emplois dans un domaine à dominante masculine, comme une technicienne d'entretien d'aéronef, une pilote et une bagagiste. Le but était d'inciter les étudiants à envisager une carrière dans l'aviation.

NOUS EMBAUCHONS
DES AGENTS DE BORD
BILINGUES

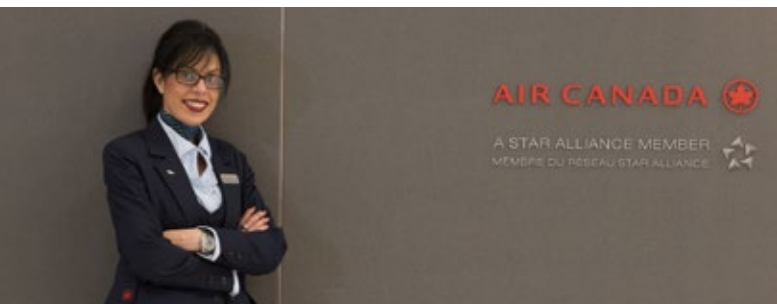
AIR CANADA *Tout un monde vous attend.*

Nous donnons une chance égale à tous

NOUS VOULONS
VOUS RENCONTRER!

POSTULEZ EN LIGNE
aircanada.com/carrieres

Air Canada participe régulièrement à des salons de l'emploi et à d'autres événements de recrutement, dont ceux qui s'adressent aux groupes identifiables tels que les Autochtones et les personnes ayant une déficience. Elle poursuit ses démarches à l'endroit des communautés francophones hors Québec en soutien à ses politiques et à ses engagements linguistiques.



Une fois les candidats compétents repérés et embauchés, il faut les orienter et les outiller des techniques et des connaissances essentielles à leur réussite. Pour appuyer les cadres nouvellement embauchés ou promus, Air Canada dispose d'un programme d'intégration qui guide ces derniers pendant la première année et comprend des formations, des visites d'autres directions, l'apport d'un soutien par jumelage ainsi que l'élaboration et l'examen continu des modèles et des objectifs de gestion du rendement.

L'intégration commence par l'événement Correspondance à l'arrivée. Il s'agit d'une journée de sensibilisation et de réseautage comportant des présentations par de hauts dirigeants et des représentants des directions, notamment une introduction aux activités de développement durable d'Air Canada. Organisé deux fois en 2016, cet événement a profité au total à 450 participants.

Dans le but d'imprégner davantage sa culture, Air Canada a adopté la proposition de valeur aux employés, une déclaration de principes qui définit les valeurs auxquelles souscrit l'entreprise, ainsi que ses priorités et aspirations.

Diversité

Progressiste depuis toujours, Air Canada a néanmoins pris des mesures au cours des dernières années pour accroître la diversité parmi ses effectifs. Environ 80 langues sont parlées au sein du personnel, et 22 % des employés proviennent de minorités visibles, une hausse par rapport aux 14 % d'il y a 10 ans. De tous les employés embauchés en 2016, 31,6 % proviennent des minorités visibles. La diversité implique la promotion de l'égalité des sexes et de l'inclusivité, ce pour quoi Air Canada a été reconnue en 2016 lorsqu'elle a été sélectionnée comme l'un des employeurs les plus favorables à la diversité au Canada.

**Environ
80 langues sont
parlées au sein
du personnel,
et 22 % des
employés
proviennent
de minorités
visibles.**

La diversité fait avancer



En qualité d'employeur progressiste, Air Canada promeut depuis longtemps l'avancement des femmes. Non sans succès, puisqu'à l'heure actuelle, près de la moitié de ses employés sont des femmes, dont certaines occupent les fonctions les plus élevées de l'entreprise, y compris au sein du conseil d'administration dont elles comptent pour le quart des membres.

Air Canada admet néanmoins la nécessité de continuer à attirer et à recruter des femmes, tout particulièrement à des postes où elles sont habituellement peu représentées. Maintenance Air Canada prend cela à cœur et s'adresse aux filles et aux jeunes femmes à l'âge où elles commencent à penser à leurs perspectives de carrière.

En 2016, le Comité des femmes de Maintenance Air Canada a organisé sa deuxième Journée des jeunes femmes dans l'aviation, un événement

ciblant les jeunes femmes de 15 à 21 ans qui pourraient être intéressées par une carrière multidisciplinaire dans le domaine de l'aviation. Elles ont été plus d'une cinquantaine à se rendre à l'invitation.

Les participantes ont fait la connaissance de femmes à des postes clés à la maintenance, mais aussi à d'autres fonctions dans l'entreprise, par exemple pilotes, préposées aux bagages et agentes de fret. L'équipe des Ressources humaines était sur place pour répondre aux questions concernant le processus d'embauche et les exigences des postes.

Au total, quelque 420 femmes occupent des fonctions traditionnellement non féminines à Air Canada : pilotes, régulatrices de vol, mécaniciennes, ingénieures, techniciennes, préposées à l'exploitation des appareils, etc. Grâce aux efforts du comité, leurs rangs devraient grossir au cours des prochaines années.

En plus de satisfaire aux normes et aux attentes sociales, ces efforts procurent des avantages tangibles sur le plan commercial et sur le plan de la durabilité : le bassin de candidats s'en trouve élargi et l'entreprise accède aux meilleurs talents et idées. Deuxièmement, la diversité a une fonction de conservation du personnel, puisqu'elle crée un environnement de travail où les gens se sentent les bienvenus et estiment pouvoir s'épanouir. Troisièmement, une société aérienne qui a des ambitions internationales doit pouvoir compter sur des effectifs diversifiés pour garantir le respect des sensibilités culturelles des clients, et ceux-ci aiment retrouver des affinités culturelles chez les employés. Enfin, l'expérience révèle que la diversité stimule la créativité et l'innovation, promeut la flexibilité parmi le personnel et développe le capital humain.

En 2016, un nouveau module sur la diversité a été intégré à la bibliothèque de référence en ligne des gestionnaires appelée Harvard ManageMentor®. Il traite de sujets comme la façon de recruter des talents diversifiés et la résolution de problèmes liés à la diversité et à la communication avec les employés issus d'un contexte culturel différent. Un atelier de sensibilisation et d'apprentissage sur la gestion des préjugés inconscients a aussi été mis sur pied, avec l'aide d'un tiers, pour les conseillers en ressources humaines, les recruteurs et les partenaires. La Société a l'intention d'adapter cet atelier pour l'offrir à tous les gestionnaires qui participent aux décisions d'embauche.

Air Canada soutient des comités sur la diversité à Montréal, Toronto et Vancouver. Ces trois comités regroupent des employés de diverses catégories d'emploi, souvent de secteurs complètement différents (pilotage, administration, services aux aéroports et entretien), qui ont l'occasion de poser leurs questions ou d'échanger les meilleures pratiques de travail. Afin de démontrer que l'approche de l'entreprise atteint ses objectifs, pour la première fois en 2016, des questions relatives à la diversité et à l'inclusion ont été incorporées dans le sondage biennal sur la mobilisation du personnel, et des données démographiques supplémentaires sur les groupes désignés ont été recueillies.

Partenariats

De manière plus générale, Air Canada maintient des partenariats avec des organismes ayant pour mandat de promouvoir la diversité et l'inclusivité, comme le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, un organisme qui aide les employeurs à aborder efficacement le spectre complet de la diversité, de l'équité et de l'inclusion en milieu de travail.

Près de la moitié des employés d'Air Canada sont des femmes, et elles assument des fonctions à tous les échelons, de l'aire de trafic au poste de pilotage, sans oublier les bureaux de la haute direction. Quarante-trois pour cent des gestionnaires sont des femmes, et en 2016 certaines occupaient des postes parmi les plus élevés de l'entreprise, notamment la chef des Affaires commerciales, la chef des Affaires informatiques et les dirigeantes des Ressources humaines, du Service en vol, du Fret, du Bureau de la Secrétaire générale et des Communications de l'entreprise.

Comme preuve supplémentaire de son engagement à encourager l'équilibre entre les sexes à tous les échelons, le Conseil d'administration a appuyé la signature, par Air Canada, de l'Accord Catalyst, soutenu par le groupe mondialement reconnu Catalyst, un organisme international sans but lucratif ayant pour mission d'élargir les possibilités pour les femmes en affaires dans le monde. Aux termes de cet accord, la Société a accepté de faire passer la proportion de femmes au sein de son Conseil à 25 % d'ici 2017. Elle a atteint son but en 2016.

Air Canada célèbre activement le rôle des femmes et promeut des débouchés à leur intention. En 2016, la Société a participé à la Semaine mondiale des Femmes de l'air, notamment en commanditant une conférence à Montréal. L'événement coïncide avec la Journée internationale des femmes, qu'Air Canada a soulignée avec un vol Toronto–Fort Myers dont les pilotes, le personnel de cabine et le personnel au sol étaient exclusivement des femmes. À d'autres moments de l'année, Air Canada prend part à des événements de recrutement visant à inciter les femmes et les jeunes filles à envisager une carrière dans l'aviation. Maintenance Air Canada a organisé son propre événement, la Journée des jeunes femmes de l'air, afin de renseigner les jeunes femmes sur les possibilités d'entamer une carrière gratifiante dans le domaine technique à Air Canada.

Les communautés autochtones du Canada sont un autre secteur où Air Canada cherche spécifiquement à recruter. En 2016, pour évaluer l'efficacité de ses efforts, la Société a mené, avec l'aide du Conseil des ressources humaines autochtones (CRHA), un sondage auprès de la population autochtone. Le sondage portait sur la perception de cette dernière à l'égard d'Air Canada, de son image de marque, de ses perspectives de carrière, de son milieu de travail et de ses stratégies de recrutement. Les résultats guideront les futures campagnes de recrutement.

Par ailleurs, Air Canada maintient son engagement auprès des organisations autochtones et fait appel à des réservoirs de main-d'œuvre ciblés par l'intermédiaire de sites d'emplois en ligne comme AMIK et Aboriginal Careers ou avec des publicités dans des publications comme le magazine *Diversity* et le journal *First Nations Drum* et dans le programme du CRHA. En outre, la Société apporte son concours aux activités culturelles et éducatives autochtones présentées en détail dans la section *Collectivités* du présent rapport.

Air Canada emploie approximativement 240 personnes qui indiquent avoir une déficience. Elle collabore avec des organismes qui visent à hausser l'employabilité des personnes ayant une déficience, notamment le Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO), le Conseil canadien de la réadaptation et du travail (CCRT) et le Centre de réadaptation MAB-Mackay.



En 2016, en collaboration avec le CAMO, un atelier sur la présélection des personnes ayant une déficience a été organisé pour les membres de l'équipe de recrutement. Les participants ont étudié des méthodes de recrutement et de sélection des candidats pour augmenter l'attrait d'Air Canada auprès des personnes ayant une déficience. L'atelier visait aussi à mieux outiller l'entreprise pour répondre aux besoins et aux préoccupations des gestionnaires dans le recrutement de tels candidats.

Enfin, Air Canada fournit un environnement respectueux de l'orientation sexuelle ainsi que de l'identité ou l'expression de genre de ses employés et soutient des événements entourant la fierté gaie à l'échelle du pays. Elle s'est associée à Fierté au

travail Canada, qui réunit des employeurs canadiens avant-gardistes désireux d'offrir des milieux de travail inclusifs pour leurs employés qui sont des personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles et transidentitaires (LGBT). Au cours de l'année, le groupe DiversAC a vu le jour pour rapprocher plus étroitement Air Canada et la collectivité LGBT.



Un an après son départ à la retraite, la commandante Judy Cameron, première femme pilote d'Air Canada, s'est vu présenter par le groupement canadien des Ninety-Nines, la plus grande organisation d'aviatrices dans le monde, le timbre-poste de 2016 soulignant ses 37 années de carrière comme pilote.

L'élégance même

Peu de choses comportent un caractère aussi personnel que des vêtements ou aussi public qu'un uniforme. C'est pourquoi, lorsqu'est venu le temps de créer un nouveau design pour ses milliers de pilotes, agents de bord et employés des aéroports et de la maintenance, Air Canada devait parvenir à un fragile équilibre.

Pour bien faire les choses, elle a retenu les services du designer canadien Christopher Bates, qui, grâce à son flair et à son talent, a su dessiner le bon style en se montrant sensible à la culture de l'entreprise et aux besoins de ses employés.

« En fin de compte, ce sont [les employés] qui sont les plus concernés. Ce sont eux qui porteront les uniformes et représenteront la marque Air Canada partout dans le monde », a résumé le designer.

Afin de recueillir les idées des employés et d'être certaine qu'ils soient satisfaits de leur nouvelle apparence, l'entreprise a invité plus de 270 d'entre eux à participer, de manière volontaire, à un essai au porter des nouveaux uniformes pendant huit semaines en 2016. Après l'essai, ils ont répondu à un questionnaire détaillé pour fournir de l'information sur la résistance à l'usure, l'ajustement, le confort, la facilité d'entretien, la durabilité, la sécurité et la fonctionnalité des éléments de l'uniforme.

Leurs commentaires ont servi à apporter la touche finale aux uniformes avant qu'ils soient montrés publiquement, concurrentiellement au dévoilement à l'échelle nationale de la nouvelle livrée, au début de 2017.



Formation

Toute l'énergie qu'Air Canada consacre au recrutement des meilleurs talents ne servirait à rien sans l'apport d'une formation efficace, dont une revalidation périodique. La formation constitue un impératif dans l'aviation, tant pour renforcer les consignes de sécurité que pour actualiser les connaissances sur les nouveaux produits, technologies, systèmes, services et principes de l'excellence du service clientèle essentiels pour maintenir la compétitivité.

Air Canada fait régulièrement la promotion de son modèle de compétences de gestion à l'appui de ses attributs en matière de leadership. Elle y parvient en normalisant les processus touchant les employés, en ce qui a trait au recrutement et à la gestion du rendement. Le modèle s'applique à tous les niveaux de gestion, depuis les cadres supérieurs jusqu'aux gestionnaires de personnel de première ligne; il s'arrime au perfectionnement et à la planification de la relève. Afin de favoriser la réalisation des objectifs du modèle, des systèmes de soutien sont en place — activités d'apprentissage en ligne, encadrement et communication de messages distincts — pour renforcer les bonnes pratiques en matière de rendement. Ce processus, qui vise à établir des échanges réguliers et ciblés entre les collaborateurs individuels et leur supérieur immédiat, contribue à accroître la confiance au moment de mesurer le rendement.

Air Canada poursuit plusieurs programmes axés sur le développement des compétences en innovation et en leadership. La gestion signée AC et Le leadership signé AC sont des programmes fondamentaux qui cherchent à favoriser les compétences en leadership, améliorer l'expérience client et maintenir la fidélité à la marque. L'intérêt pour de tels programmes va grandissant, le nombre de participants est passé de 363 en 2015 à plus de 500 en 2016.

À cela s'ajoutent des programmes pour les non-cadres et le personnel de première ligne. Par exemple, le programme Applaudir fait vivre aux employés du Service clientèle une expérience d'apprentissage et de réseautage interne au contact de collègues du Service en vol, des Aéroports, du Centre de services et du Fret.

Formations données annuellement

Non-cadres

2012	19 325
2013	19 446
2014	20 480
2015	20 412
2016	21 526

Cadres et soutiens administratifs et techniques

2012	1 336
2013	1 324
2014	1 610
2015	1 750
2016	1 783

Formation en cours de carrière

En 2016, un nouveau projet, le programme des leaders émergents, a été élaboré et sera officiellement mis en œuvre en 2017. Ce programme de trois ans s'adresse aux cadres intermédiaires et est offert sur invitation seulement. Il combine programmes existants et nouveaux pour créer de nouvelles possibilités de perfectionnement des compétences en leadership, élargir les réseaux personnels et promouvoir l'échange d'idées et de meilleures pratiques entre collègues.

Le programme des leaders émergents amène les employés à prendre en main la planification de leur carrière, de sorte qu'ils peuvent établir eux-mêmes leur rythme et aussi relever des défis particuliers. Les participants ont un choix d'options de perfectionnement, dont le mentorat et le perfectionnement ponctuel, qui leur permettent de vivre des expériences uniques de croissance personnelle et de développement des compétences. En 2016, par exemple, certains employés se sont rendus au siège social de Boeing à Seattle pour suivre un séminaire intensif de cinq jours afin d'explorer en profondeur l'industrie.

Dans le même esprit, les formules ciblées se multiplient. Des formations d'envergure continuent d'être offertes à tous les échelons, tandis que les livraisons des appareils 787 Dreamliner^{MD} se poursuivent. Des comités de travail ont été formés pour examiner des dossiers tels que les simulateurs, les sièges, les divertissements à bord et l'avionique des 737 MAX livrables fin 2017. Des programmes sur les habiletés intangibles ont aussi été introduits en 2016, dont un module sur l'engagement envers les clients pour la formation et la revalidation périodique des pilotes, créé d'après les résultats de nombreux sondages qui montrent que les clients aiment que les pilotes prennent le temps d'interagir avec eux.



Projets centrés sur les clients

Autre aspect important, des formations et des cours de langue sont régulièrement offerts aux employés. Reconnaissant que le multilinguisme est un avantage concurrentiel pour un transporteur mondial, Air Canada a élargi ses services linguistiques durant l'année. Entre autres initiatives, le Centre de services a rendu accessible une ligne de soutien à la traduction aux employés de toutes les escales du réseau qui assistent les clients préférant être servis en français. Également en 2016, Air Canada a lancé un service en espagnol pour les clients au Canada et aux États-Unis.

Air Canada est la seule société aérienne canadienne assujettie à la *Loi sur les langues officielles* et prend au sérieux ses responsabilités à cet égard. Dans l'optique de répondre aux exigences de la Loi, elle sonde régulièrement ses clients. Une enquête d'Ipsos Reid auprès de plus de 5 300 clients en 2016 révèle que 94 % d'entre eux sont satisfaits ou extrêmement satisfaits de la capacité globale d'Air Canada de les servir dans la langue officielle de leur choix, ce qui représente un progrès de trois points de pourcentage par rapport à l'année précédente. De plus, la majorité des clients francophones et anglophones indiquent qu'Air Canada a rehaussé sa prestation de services bilingues au cours de la dernière année, près du quart estimant qu'il s'agissait d'une amélioration importante.

Une enquête d'Ipsos Reid auprès de plus de 5 300 clients en 2016 révèle que 94 % d'entre eux sont satisfaits ou extrêmement satisfaits de la capacité globale d'Air Canada de les servir dans la langue officielle de leur choix.

Passée de 5 à 15 membres en 2016, l'équipe des Médias sociaux assure une permanence jour et nuit pour mieux servir la clientèle partout dans le monde.

Dialogue

Le prix Dialogue, remis chaque année aux employés qui offrent un service bilingue exemplaire, s'inscrit dans la stratégie de promotion du bilinguisme. En 2016, pour faire mieux connaître ce prix et augmenter la participation, le processus de mise en candidature a été greffé à Brille, le programme en ligne de reconnaissance envers les employés.

À l'évidence, de nombreux programmes de formation d'Air Canada visent à améliorer notre service à la clientèle. Né en 2015, le programme d'agents prioritaires s'est étendu en l'espace d'un an aux aéroports de Vancouver, Calgary et Montréal afin de rehausser le soutien offert aux clients par l'entremise d'agents spécialement choisis et formés.

Au cours de l'année, les équipes du Service Concierge et du Centre de services ont collaboré au lancement d'une initiative pour venir en aide en temps réel et en personne, dans la mesure du possible, aux membres Super Élite 100 et aux clients de la Classe affaires internationale. En outre, Air Canada a revu à la hausse la dotation de l'équipe des Médias sociaux sachant que les clients aiment de plus en plus interagir avec l'entreprise par l'intermédiaire de ces médias, surtout pour régler à la source les questions relatives aux voyages. Maintenant passée de 5 à 15 membres, l'équipe des Médias sociaux assure une permanence jour et nuit pour mieux servir la clientèle partout dans le monde.

La somme des honneurs recueillis témoigne du succès d'Air Canada dans la prestation de son service clientèle. La Société demeure le seul transporteur réseau quatre étoiles en Amérique du Nord selon Skytrax, entreprise de classement des sociétés aériennes mondiales hautement respectée. Elle a aussi été élue meilleur transporteur aérien international en Amérique du Nord par les lecteurs de la publication américaine de renom *Business Traveler*. Enfin, la société britannique d'évaluation des marques Brand Finance constate que la marque Air Canada affiche la plus forte croissance parmi les marques canadiennes ayant la plus grande valeur.



Le seul transporteur exploitant un réseau international quatre étoiles en Amérique du Nord

Maintien et mobilisation de l'effectif

Outre ses avantages directs — service clientèle, sécurité et efficience supérieurs —, l'investissement dans la formation joue un rôle prépondérant : témoigner que l'entreprise épaulé les employés dans le perfectionnement de leurs compétences et dans leur développement personnel. Ce message clair contribue fortement au maintien de l'effectif. Or, la stabilité de ce dernier constitue l'une des assises de la pérennité.

Reconnaissance

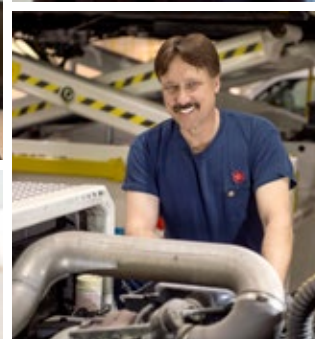
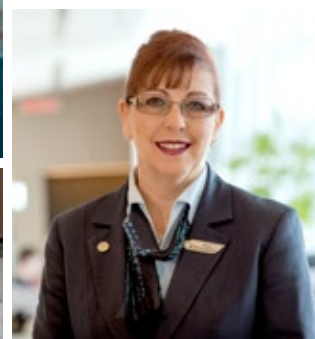
Ne le cédant peut-être qu'à la rémunération, la reconnaissance est un moyen efficace de mobilisation et de fidélisation des employés.

La plus prestigieuse forme de reconnaissance d'Air Canada demeure le Prix d'excellence. À l'occasion de la 28^e remise, 48 employés l'ont reçu en 2016. De plus, deux employés ont été gratifiés du Prix de bravoure pour des gestes héroïques posés durant l'année. Tous les lauréats sont salués dans le magazine de bord *Air Canada enRoute*, ainsi qu'en interne dans *Horizons*, la publication mensuelle des employés, et dans ACAéronet, le site intranet de l'entreprise. Ces employés se voient également honorés à l'occasion d'un événement dans les Antilles.

Brille est une forme d'hommage très prisée par laquelle les gestionnaires et les employés peuvent s'échanger des témoignages de reconnaissance. Chaque employé peut exprimer un nombre illimité d'éloges pour des gestes modestes, mais significatifs. En outre, chaque employé dispose d'une banque de points pouvant être attribués pour des gestes plus importants. Les points reçus sont cumulables et échangeables contre des produits et marchandises au choix de l'employé.

Au cours de la première année du programme, lancé en octobre 2015, les employés se sont attribué 54 337 marques de reconnaissance sous forme de points Brille et 59 831 mots de reconnaissance. En 2016, Air Canada a ouvert le programme Brille à ses employés en France, en Allemagne et au Royaume-Uni, et elle s'attache actuellement à le rendre accessible partout dans le monde.

Les réalisations des employés sont soulignées tout au long de l'année, au cours d'activités célébrant les jalons des états de service et le bénévolat, ainsi que par des prix et des concours remportés par des groupes d'employés. Chaque mois, le magazine *Air Canada enRoute* présente la chronique « Arrière-scène », qui met en vedette des employés et leurs responsabilités. Les employés sont sensibles au fait qu'on mette en évidence la contribution quotidienne de leurs collègues et que les clients soient mieux informés sur le fonctionnement d'Air Canada et les efforts de ceux qui y travaillent.



Air Canada offre à ses employés des facilités, notamment des passes selon disponibilités ou des billets et des forfaits vacances à tarif réduit pour eux-mêmes, leur famille et leurs amis. À cela s'ajoute le programme Go AC d'Air Canada qui propose au personnel plus d'options d'accès à une place confirmée. En 2016, l'entreprise a conçu une application donnant de l'information sur les vols en temps réel afin que les employés puissent aisément planifier un voyage avec leurs facilités de transport.

Outre la rémunération, les avantages sociaux, la reconnaissance et les facilités de transport, Air Canada administre des programmes de promotion du bien-être avec la conviction que des employés en santé sont plus productifs, ce qui contribue à sa pérennité.

La Société propose des outils, des services et un programme d'avantages sociaux liés à la santé et à la sécurité dans le quartile supérieur, dont un service confidentiel de consultation. Tout au long de l'année, elle commandite des programmes pour encourager les comportements sains, généralement avec des défis et concours amicaux comme, en 2016, la compétition de perte de poids Voyagez léger et le défi de mise en forme Parcourez le monde. Mentionnons aussi les campagnes de sensibilisation au cours desquelles la santé et la sécurité au travail sont mises en évidence, notamment la participation à la Semaine nord-américaine de la sécurité et de la santé au travail (SNASST), les séances de vaccination contre la grippe et la simple promotion d'autres mesures touchant la santé, de la saine alimentation au lavage des mains.

À l'intention des employés blessés ou qui ont besoin d'assistance, la Société a mis en place un système de gestion de la réadaptation³. Pour faire en sorte que les mesures de sécurité et de prévention appropriées soient adoptées, Air Canada suit de près l'incidence et la durée des invalidités (professionnelles et non professionnelles) donnant lieu au versement de prestations.

La Société propose des outils, des services et un programme d'avantages sociaux liés à la santé et à la sécurité dans le quartile supérieur, dont un service confidentiel de consultation.

3 Pour de plus amples renseignements sur la santé et la sécurité, se reporter à la section *Sécurité*, page 14.

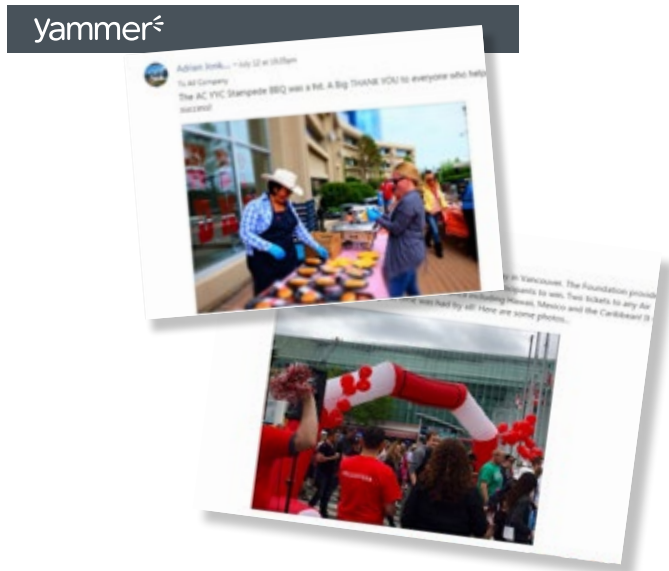
Communications avec le personnel

La communication est essentielle à la mobilisation, parce que chacun s'attend à être informé des événements qui le concernent et aime que son point de vue soit pris en compte. Air Canada consacre beaucoup de ressources aux communications avec le personnel, dont la responsabilité incombe aux Communications de l'entreprise. Chaque direction de l'Exploitation a son propre « communicateur » dont le rôle est de tenir les employés au courant et d'aider à faire circuler l'information, notamment les exemples de réussites, parmi les autres directions de l'entreprise.

Pour faciliter la communication, Air Canada utilise de nombreux canaux, dont le site intranet ACAéronet, le bulletin électronique pour les employés *Le Point* et le magazine mensuel *Horizons*, produit sur papier lustré et distribué dans toute l'entreprise. À cela s'ajoutent des messages et des lettres périodiques du président et chef de la direction et du président – Transporteurs de passagers. De plus, en 2016, le chef de l'exploitation a publié une revue hebdomadaire de l'exploitation à l'intention de tous les employés. Les directions disposent de leurs propres canaux de communication pour mettre à jour les consignes et fournir d'autres informations spécifiques aux fonctions.



En 2016, Air Canada a organisé de nombreuses tournées au cours desquelles les membres de la haute direction ont discuté avec les employés d'un bout à l'autre du pays. Le président – Transporteurs de passagers a établi des rencontres trimestrielles à Toronto, Montréal et Vancouver, où les employés sont conviés à des présentations exhaustives et sont informés du rendement financier et opérationnel. Une période de questions favorise les échanges directs. Afin qu'un plus grand nombre d'employés puissent participer, une des séances a été diffusée en direct et comportait une période de questions interactive. Les séances ont été enregistrées et mises en ligne pour tous les employés.



Air Canada encourage les employés à échanger leurs meilleures pratiques et à collaborer entre eux dans les médias en ligne. En 2016, elle a rendu Skype for Business accessible à tout le personnel, pour faciliter l'accomplissement de tâches quotidiennes, au moyen de fonctions comme la messagerie instantanée et la messagerie électronique intégrée ou pour tenir des réunions en ligne. Ce logiciel est également disponible sous forme d'application pour les tablettes et autres appareils mobiles.

Yammer est un autre outil de collaboration en ligne très prisé des employés. Au cours de l'année, la collectivité Yammer est passée de 5 000 à environ 23 000 membres, et quelque 21 000 messages sont diffusés chaque mois. Yammer stimule la discussion sur divers sujets professionnels et personnels, dont le programme Brille, les conseils de voyage du Service en vol, la restauration, l'exploitation, la chaîne d'approvisionnement et les réductions pour le personnel. Depuis 2016, la diffusion de vidéos est également possible.

Air Canada s'applique aussi à nouer contact avec les familles de ses employés, notamment en créant un site Web destiné à rendre les voyages des enfants plus mémorables, pour lequel les employés ont été invités à faire de leurs enfants des modèles et des acteurs. La Société appuie International Youth Exchange, un programme international d'échange jumelant les adolescents d'employés de sociétés aériennes qui passent deux semaines chez l'un et chez l'autre, une belle occasion d'accroître leurs connaissances linguistiques et culturelles. De plus, Air Canada a fondé la Bourse du développement durable, attribuée à 10 enfants d'employés d'Air Canada. Les lauréats de la bourse de 2 000 \$ pourront s'en servir pour payer leurs études post-secondaires.

Progrès accomplis relativement aux objectifs de 2016

- Conclure des ententes avec la CALDA, regroupant les régulateurs de vol, et Unifor, représentant les préposés à l'Affectation du Service en vol et des Opérations aériennes **Atteint**
- Accroître la portée et l'impact des programmes de perfectionnement en leadership, et de leurs volets encadrement et mentorat, en doublant la capacité d'accueil et en élargissant l'accès à d'autres directions **Atteint**
- Maintenir la focalisation sur l'excellence du service à la clientèle par de nouveaux programmes et des possibilités de perfectionnement pour les employés et gestionnaires de première ligne **Atteint**

Objectifs 2017

- Lancer la plateforme de bien-être Surpassez-vous qui comprend des outils et des ressources pour aider les employés à améliorer leur santé globale, leur bien-être, leurs finances et leur santé mentale et leur permettre de recevoir des récompenses pour leur participation
- Ouvrir aux cadres intermédiaires et supérieurs des Aéroports les ateliers Renouer pour les chefs du Service clientèle axés sur le leadership, la conscience de soi, l'image de marque, les perceptions des clients et l'amélioration des relations de travail
- Fournir aux employés des Aéroports de la formation sous la forme d'une nouvelle expérience numérique adaptée au rythme du participant dans un Coin apprentissage sur le lieu de travail, d'abord à Toronto, puis aux autres escales du réseau

COLLECTIVITÉS

Air Canada tisse des liens avec les collectivités de trois façons. Par l'entremise de la Fondation Air Canada, elle finance directement ou appuie diversement des organismes caritatifs au profit d'enfants vulnérables. Les Relations avec les gouvernements et les collectivités veillent à maintenir d'étroits rapports avec les collectivités locales, en particulier dans le domaine du développement économique. Enfin, par des initiatives de marketing ou des commandites, la Société soutient une vaste gamme d'activités culturelles, notamment dans les arts, les sports et d'autres sphères où les réalisations sont célébrées.

La durabilité consiste essentiellement à reconnaître que tout est interrelié. Les gestes d'un individu ou d'une entité rejaillissent sur chacun des membres d'une collectivité et affectent le bien-être global de cette dernière dont tous dépendent. Chacun possède donc des raisons à la fois éthiques et intéressées de se comporter de manière responsable en faisant sa part.

Cela s'applique également aux grandes entreprises comme Air Canada, dont la prospérité repose sur la vigueur, la santé financière et le dynamisme des collectivités où ses employés, clients et autres parties prenantes vivent et travaillent. Ce principe est bien compris, puisque l'engagement dans les collectivités et l'impact socioéconomique comptent parmi les préoccupations soulevées dans l'évaluation de l'importance des enjeux sur laquelle le présent rapport est fondé.

C'est pourquoi Air Canada s'implique dans les collectivités locales par une vaste gamme de programmes axés entre autres sur la santé et le bien-être de base ou l'épanouissement individuel, notamment par les arts, les divertissements et les sports. Elle y parvient au moyen de trois principaux mécanismes : la Fondation Air Canada, les initiatives de terrain ainsi que les commandites commerciales ou autres.



FONDATION AIR CANADA
aircanada.com/fondation

La Fondation Air Canada (la « Fondation ») est enregistrée au Canada à titre d'organisme sans but lucratif et soutient les organismes de bienfaisance canadiens enregistrés. Elle se concentre sur la santé et le bien-être des enfants et des jeunes, l'accès des enfants malades aux soins médicaux dont ils ont besoin, la réalisation des rêves et la lutte contre la pauvreté chez les enfants. De plus, elle appuie d'autres causes importantes liées à la santé qui engendrent de vastes répercussions sur la vie des Canadiens et, quand une situation critique survient, elle apporte son aide à des collectivités ailleurs dans le monde.

La Fondation est administrée par un conseil indépendant. Elle s'acquitte de son mandat en accordant aux organismes de bienfaisance enregistrés admissibles des dons en argent, en nature — des billets promotionnels, entre autres — et en milles Aéroplan^{MD1}. Soucieux d'une reddition de comptes transparente, son conseil présente chaque année un rapport d'activités au Conseil d'administration d'Air Canada.

Le financement de la Fondation provient de sources diverses. En 2016, cette dernière a recueilli environ 1,72 M\$, une augmentation de 10 % par rapport à 2015. La majeure partie de ces fonds, 1,05 M\$, a été amassée à l'occasion de son tournoi de golf annuel. À cette somme s'ajoutent les dons, qui émanent notamment d'un programme de retenues facultatives sur le salaire des



**1,05 M\$ a
été amassé à
l'occasion du
tournoi de golf
annuel de la
Fondation**

1 Aéroplan est un programme de fidélisation coalisé, détenu et exploité par Aimia Canada Inc.



Plus de 1 200 billets promotionnels distribués à des organismes caritatifs



employés et du site Web CanaDon, lequel facilite l'acceptation des dons du public par carte de crédit, sur une base ponctuelle ou mensuelle. Des activités de collecte de fonds se greffent tout au long de l'année, dont beaucoup visent à promouvoir la mobilisation du personnel.

En 2016, la Fondation a fait cause commune avec The Hospital for Sick Children (SickKids) de Toronto dans l'organisation du deuxième grand gala-bénéfice Wanderlux[®], rassemblant quelque 400 invités. La Fondation Air Canada et la SickKids Foundation ont recueilli 1 M\$ au total.

Les clients sont encouragés à apporter leur contribution dans le cadre du programme Chaque sou compte^{MC}, qui les convie à donner leur petite monnaie soit à bord de nos appareils, soit à l'aéroport, dans des contenants facilement repérables aux salons Feuille d'érable. En 2016, plus de 120 000 \$ ont été amassés grâce à ce programme. Les clients peuvent aussi faire don de leurs milles Aéroplan^{MD}, notamment à l'occasion de la semaine annuelle d'égalisation des dons de milles Aéroplan^{MD}, qui a procuré 1,7 million de milles Aéroplan^{MD} en 2016.

Bénéficiaires de la Fondation

Afin de s'acquitter de son mandat, la Fondation apporte divers types de soutien, notamment une aide financière, des billets promotionnels et des dons de milles Aéroplan^{MD}. En 2016, elle a distribué plus de 1,4 M\$ en aide financière, une hausse de 30 % par rapport à 2015, plus de 1 200 billets promotionnels à des organismes caritatifs et 7,5 millions de milles Aéroplan^{MD}.

L'aide financière a principalement été attribuée au Children's Miracle Network, dont les 14 hôpitaux pédiatriques canadiens membres se sont partagé 700 000 \$. Ces dons sans affectation particulière permettent aux hôpitaux de pourvoir aux besoins urgents. Citons également le Club des petits déjeuners, bénéficiaire de 160 000 \$ destinés à la création de trois programmes de plus au profit de 1 500 élèves (au cours des cinq dernières années, le soutien à cet organisme a aidé à nourrir 7 000 élèves, avec, au total, environ 1,2 million de petits déjeuners). En outre, la Fondation pour l'enfance Starlight Canada a reçu 67 500 \$ pour l'achat de neuf centres d'amusement installés dans des hôpitaux pédiatriques.

La Fondation a aussi donné 50 000 \$ à Voyage de rêve, organisme caritatif dirigé par des employés d'Air Canada qui compte des sections dans huit grandes villes canadiennes et se



Children's Miracle Network et ses hôpitaux pédiatriques canadiens membres	700 000 \$
Club des petits déjeuners	160 000 \$
Fondation pour l'enfance Starlight Canada	67 500 \$
Reach for the Rainbow	53 905 \$
Croix-Rouge canadienne	50 000 \$
Voyage de rêve	50 000 \$
Camp Oochigeas	50 000 \$
ErinOakKids Centre	35 087 \$
Fondation Jovia	35 000 \$
Fibrose kystique Canada	30 000 \$
Fondation de l'aide à l'enfance	25 000 \$
Jack.Org	15 000 \$
Variety Village	10 000 \$
Fondation Yvon Deschamps Centre-Sud	10 000 \$
Société canadienne de l'hémophilie – Nouveau-Brunswick	6 000 \$
Covenant House	5 000 \$
Fondation Tel-jeunes	5 000 \$
Suicide Action Montréal	2 500 \$

consacre à faire vivre à des enfants malades ou défavorisés une journée des plus agréables, toutes dépenses payées, dans un parc thématique de Disney^{MD2}. Chaque année, par l'entremise de la Fondation, Air Canada met à la disposition de Voyage de rêve des avions pour huit vols. Depuis la création de l'organisme, il y a 27 ans, plus de 26 000 enfants ont eu la chance de se rendre au Royaume enchanté. En 2016, 712 enfants ont visité Walt Disney World^{MD}, en Floride, et 436, Disneyland^{MD}, en Californie.

En 2016, la Fondation a également fait don de plus de 400 000 \$ à des organismes caritatifs dans bon nombre de régions canadiennes.

Entre autres rôles importants, la Fondation facilite le transport de jeunes patients pour qu'ils puissent recevoir des soins en dehors de leur collectivité. En 2016, 6,5 millions de milles Aéroplan^{MD} ont été remis à des hôpitaux pédiatriques de tout le Canada dans le cadre du Programme de transport hospitalier. Un autre million de milles Aéroplan^{MD} a été donné à Vols d'espoir, un organisme caritatif canadien enregistré qui offre des vols gratuits aux enfants et aux adultes n'ayant pas les moyens de payer le transport aérien pour accéder à une expertise médicale ou à des technologies médicales spécialisées inexistantes dans leur région. Les milles sont renouvelés selon les besoins des hôpitaux pédiatriques et les dons des membres Aéroplan^{MD}.

2 Disney^{MD} est une marque déposée de Disney Enterprises, Inc.

Le pouvoir de changer les choses



Par son programme Véritable Implication Personnelle, la Fondation Air Canada appuie des organismes caritatifs de tout le pays, auprès desquels nos employés pratiquent le bénévolat. La Fondation donne des billets d'avion que ces organismes peuvent utiliser pour collecter des fonds. Une centaine d'employés bénévoles y ont fait appel en 2016.

Danielle Ferrante, chef de service – Enseignement des langues, s'investit comme bénévole dans ALS Cycle of Hope.

L'organisme ALS Cycle of Hope (www.cycleofhope.ca) est composé de cyclistes qui s'entraînent toute l'année et organisent des événements pour sensibiliser la population à la sclérose latérale amyotrophique (SLA) et recueillir des fonds

à l'intention de familles de la Colombie-Britannique directement touchées par cette maladie.

« Lorsqu'on m'a parlé du programme Véritable Implication Personnelle de la Fondation Air Canada, j'ai été très contente d'apprendre qu'il existe un programme de ce genre pour les employés et que Cycle of Hope pourrait recevoir un don pour aider la cause. L'événement a permis de collecter plus de 50 000 \$, dont 8 300 \$ grâce aux billets d'avion d'Air Canada qu'on a fait tirer! »

L'argent servira à la création du fonds d'éducation Lemon (aid) d'ALS Cycle of Hope pour de jeunes adultes britanno-colombiens dont un parent a succombé à la maladie.

Programme Véritable Implication Personnelle

La Fondation dirige un programme interne, appelé Véritable Implication Personnelle, pour épauler les employés qui jouent un rôle actif au sein de leur collectivité. Des billets d'avion sont remis à des organismes de bienfaisance dans le but de soutenir des activités de financement auxquelles participe le personnel. Au cours de l'année, près d'une centaine d'employés ont demandé de l'aide par l'intermédiaire du programme pour de nombreuses causes, dont la plupart ont été publicisées par les canaux de communication avec le personnel. Ce programme favorise donc aussi la mobilisation des employés.

Dans certains cas, le personnel apporte également sa contribution à l'extérieur de la Fondation. Par exemple, les employés de Vacances Air Canada s'impliquent dans la campagne annuelle Pédalez pour les enfants au profit de la Fondation de l'Hôpital de Montréal pour enfants. Vacances Air Canada participe activement à cette campagne depuis 2010 et, au dernier compte en 2016, le personnel a récolté plus de 110 000 \$ par ses diverses activités. En 2016, des bénévoles d'Air Canada Rouge ont contribué à la préparation des denrées à Moisson Montréal, un organisme caritatif qui recueille des dons de nourriture et des produits de base et les redistribue gratuitement à des organismes communautaires. Cette banque alimentaire, la plus grande du Canada, vient en aide chaque mois, par l'intermédiaire d'organismes partenaires, à plus de 137 000 personnes, dont près de 45 000 enfants.

À l'occasion, la Fondation sert d'instrument à Air Canada pour soutenir des causes ou intervenir dans des événements exceptionnels. À la suite des incendies de forêt qui ont ravagé la ville de Fort McMurray (Alberta), en 2016, Air Canada a considérablement accru le nombre de places au départ de cette escale pour faciliter l'évacuation des résidents. La Fondation a donné 50 000 \$ à la Croix-Rouge canadienne pour l'urgence humanitaire. Après coup, Air Canada a continué de soutenir la collectivité dans le cadre de concerts à Edmonton et à Toronto, notamment en transportant des musiciens et un groupe de pompiers qui avaient combattu les feux.

Enfin, par l'entremise de la Fondation, Air Canada a été la première société aérienne au Canada et la deuxième en Amérique du Nord à présenter des vidéos à bord de ses avions pour étaler au grand jour le fléau de l'exploitation sexuelle des enfants. Pendant l'année, elle a poursuivi la diffusion dans tout son réseau de trois courtes vidéos d'intérêt public au moyen de son système de divertissements à bord afin de dénoncer la violence envers les enfants.

Présence dans la collectivité

Afin de rester au courant et prête à agir, Air Canada consacre d'importantes ressources aux relations communautaires et aux marchés régionaux. La gestion des programmes de relations communautaires incombe au premier vice-président – Marchés régionaux et Relations gouvernementales. Celui-ci est globalement responsable de l'orientation stratégique des opérations régionales d'Air Canada, ce qui comprend une participation directe au renforcement des relations commerciales et communautaires régionales.

En 2016, l'équipe a pris un nouvel élan avec la création d'un poste de premier directeur aux Affaires gouvernementales et l'ajout d'un directeur – Relations gouvernementales pour l'ouest du Canada, en poste à Vancouver. Ce grand déploiement de ressources fait foi du désir d'Air Canada de travailler en partenariat avec les dirigeants politiques et les chefs d'entreprise locaux pour satisfaire de façon rentable aux demandes régionales et contribuer à l'expansion de son réseau mondial.

Pendant l'année 2016, Air Canada a fait deux annonces relatives à l'économie régionale du Québec et du Manitoba. La Société s'est engagée auprès des deux provinces à soutenir la création de centres d'excellence pour l'aviation. La première entente, conclue avec le Québec, prévoit que les travaux de révision et d'entretien lourd des C Series d'Air Canada seront réalisés dans la province pendant au moins 20 ans, lorsque ces nouveaux appareils commenceront à être livrés en 2019.

En vertu de la deuxième entente, signée avec le Manitoba, Air Canada a pris l'engagement d'aider à l'établissement d'activités de maintenance pour certains appareils. En outre, elle amènera au Manitoba des fournisseurs et des partenaires commerciaux qui ont une expertise et des capacités spécifiques. Les nouvelles activités de maintenance devraient être lancées en 2017.

Pour Air Canada, le but de ces deux ententes est de favoriser la création d'une masse critique d'expertise dans chaque province afin de permettre aux entreprises de maintenance locales de vendre des services supplémentaires à d'autres transporteurs, et de collaborer ainsi à la viabilité du secteur aéronautique régional. Ces ententes ont été conclues en règlement d'un ensemble de questions, dont une éventuelle poursuite, relatives à la fermeture en 2012 du fournisseur de services de maintenance Aveos.



L'accueil aux nouveaux Canadiens



Le monde a été bouleversé en 2016 par le triste sort des réfugiés syriens fuyant la guerre civile dans leur pays. Le Canada a agi en leader en les accueillant, et Air Canada l'a volontiers aidé dans ses démarches en exploitant 13 vols nolisés dans la région.

Ce projet a nécessité la participation de toute l'entreprise, parce qu'Air Canada n'a pas de liaison avec la Jordanie, point d'embarquement des réfugiés. Il a fallu surmonter les obstacles logistiques et sécuritaires à l'exploitation des vols, notamment en organisant une maintenance adéquate, la restauration, l'hébergement des équipages et d'autres services de soutien sur place.

Afin que ces passagers se sentent comme chez eux, nous avons affecté aux vols des agents de bord qui parlaient anglais et

arabe. De plus, nous avons fait préparer un menu halal spécial, ainsi qu'un aide-mémoire anglais-arabe pour accueillir les passagers à bord et leur donner de l'information sur l'appareil et le voyage. Même le processus d'embarquement a été adapté pour respecter les sensibilités culturelles entourant le placement des femmes et des hommes non apparentés.

Le début d'une nouvelle vie dans un pays étranger est à la fois effrayant et excitant. Air Canada voulait laisser un bon souvenir de leur voyage aux réfugiés et faire montre des valeurs que les Canadiens chérissent : cordialité, compassion, tolérance et accueil.

Lorsque les roues de l'avion ont touché le sol, plusieurs employés ont entonné l'Ô Canada, marquant la fin d'un périple et le début d'un autre pour les réfugiés.

Initiatives de terrain

Les initiatives de terrain sont un élément essentiel de l'engagement envers les collectivités. En 2016, le premier vice-président responsable du portefeuille des marchés régionaux et des relations gouvernementales a fait des présentations publiques à l'intention des parties prenantes dans 12 collectivités un peu partout au Canada et aux États-Unis.

Air Canada maintient des relations avec les offices du tourisme et d'autres organismes qui représentent l'industrie du voyage. Par exemple, un Comité consultatif du voyage a été créé pendant l'année pour rapprocher Vacances Air Canada et ses agents de voyages partenaires, et discuter périodiquement de politiques et de processus. Les relations ont été approfondies en 2016 lorsqu'Air Canada et Destination Canada, l'organisme national de marketing touristique du Canada, ont conclu un partenariat novateur de trois ans.

Pendant l'année, l'équipe de Développement commercial d'Air Canada a participé à près de 300 événements locaux d'organismes et de groupes engagés dans pratiquement chaque aspect du développement communautaire. Ces événements comprenaient des forums sur l'innovation, des rencontres avec des associations commerciales ethniques, des conférences et des remises de prix pour l'entrepreneuriat, des missions d'expansion des exportations et des missions commerciales.

S'il est vrai que les activités de cette nature correspondent aux intérêts commerciaux de la Société, elles promeuvent en même temps le développement durable des collectivités. Les dirigeants locaux reconnaissent que les liaisons aériennes stimulent les affaires et l'économie, comme le démontre la participation de plus de 500 représentants des autorités civiles, partenaires du secteur du voyage et entreprises clientes à une réception organisée par Air Canada à Montréal au début de 2016. Des membres de ce groupe ont plus tard louangé Air Canada quand elle a annoncé l'ouverture d'une ligne sans escale, depuis longtemps souhaitée, reliant Montréal et Shanghai.

Même les menus gestes peuvent compter. Le conseil municipal de Cobourg a publiquement souligné l'importance d'avoir été mentionné dans le magazine de bord *Air Canada enRoute*, car des millions de clients d'Air Canada ont ainsi entendu parler de cette petite ville de l'Ontario.

Éducation

Air Canada soutient également la recherche et l'éducation. Elle administre des programmes d'apprentissage et des programmes travail-études et offre des bourses d'études, dont, depuis 2016, la nouvelle bourse à la mémoire de feu Claude Taylor, ancien président et chef de la direction. Air Canada s'est engagée à souscrire 100 000 \$ au fonds de l'Université du Nouveau-Brunswick sur les cinq prochaines années pour créer la Bourse Claude Taylor. De plus, elle a une entente de cinq ans, qui a débuté en 2014, pour contribuer au financement de bourses par l'entremise de la Fondation Rideau Hall (Bourses canadiennes du jubilé de diamant de la reine Elizabeth II) et elle compte parmi les commanditaires du gala de l'organisme Bridge to S.U.C.C.E.S.S. à Vancouver, en appui à ses programmes d'aide à l'établissement de nouveaux immigrants au Canada. Elle apporte aussi son soutien aux familles de militaires canadiens par le truchement de l'organisme True Patriot Love et a commandité des dîners de gala à Winnipeg et à Toronto en 2016.

Depuis cinq ans, Air Canada entretient un partenariat avec Parcs Canada pour la tenue du concours La sortie scolaire la plus cool au Canada, dans le cadre duquel les élèves de partout au Canada sont invités à soumettre un travail de recherche pour courir la chance de gagner un voyage à des sites historiques. En 2016, le prix était un voyage toutes dépenses payées au parc national de Jasper et a été remporté par une classe de 7^e année et de 8^e année de l'école publique primaire et secondaire Duke of Connaught de Toronto.

Air Canada appuie le programme de mentorat et de soutien Next Canada (anciennement The Next 30) qui rapproche des personnalités du monde des affaires et les jeunes bâtisseurs d'entreprises novatrices naissantes ou en croissance dans des domaines tels que l'intelligence artificielle. En 2016, la Société a aussi donné son appui à G(irls)20, un groupe qui forme des leaders chez la génération montante de filles et de jeunes femmes.

Air Canada vient également en aide à la recherche et au développement au niveau universitaire, entre autres par des contributions financières. Notons sa participation au Brain Project qui a pour but d'amasser des fonds pour la recherche sur le cerveau et de sensibiliser davantage la population à la santé et aux maladies de cet organe. Plus directement, elle prête main-forte aux chercheurs en leur donnant accès à des experts internes et appuie les étudiants à la maîtrise et au doctorat dans leurs projets. Dans certains cas, elle facilite également les essais, tel celui d'un revêtement antilaser pour les pare-brise des avions.

Qui plus est, Air Canada recueille dans le cours normal de ses activités une vaste quantité de données sur la performance humaine et technique qu'elle met à la disposition des



Air Canada crée une bourse d'études à la mémoire de feu Claude Taylor, ancien président et chef de la direction.

chercheurs. Dans un domaine qui revêt pour elle un intérêt spécial, la Société a partagé de l'information sur les turbulences, plus récemment avec le Conseil national de recherches du Canada. Elle fournit des données spécifiques sur les vols et les conditions météorologiques sur demande afin de contribuer à la construction de modèles de prévision des turbulences, lesquelles données seraient autrement difficiles à obtenir ou extrêmement coûteuses pour les chercheurs.

Enfin, en 2016, Air Canada a commandité la première conférence 6 Degrés organisée à Toronto par l'Institut pour la citoyenneté canadienne, à laquelle ont assisté des leaders éclairés des quatre coins du globe pour discuter de questions de citoyenneté et d'inclusion.

Épauler une collectivité



Lorsqu'on a appris aux nouvelles que des feux de forêt à Fort McMurray forçaient les résidents de cette ville albertaine à s'enfuir, Air Canada est immédiatement passée à l'action afin de trouver des places et du personnel supplémentaires pour transporter les évacués.

« Nous avons accru notre capacité de plus de 5 500 places, soit l'équivalent d'environ quatorze 777 de Boeing », se rappelle David Hutchinson, chef de service – Planification des passages réseau.

La couverture médiatique et les mentions dans les médias sociaux ont augmenté partout dans le monde. Une histoire a connu un écho particulièrement fort dans les médias sociaux : la livraison d'une robe de mariée à une fiancée qui avait tout perdu dans l'incendie et qui allait se marier dans les jours suivants.

Entre autres gestes en aide à la collectivité, la Fondation Air Canada a remis 50 000 \$ à la Croix-Rouge canadienne, et Air Canada Cargo a livré plus de 5 000 trousses d'hygiène personnelle,

environ 1 500 trousses de soins personnels ainsi que des fournitures et des équipements médicaux pour les évacués.

Deux concerts bénéfiques ont été organisés avec des artistes canadiens qui ont fait don de leur temps et de leur talent. Pour *BackFortMac* à Toronto, Air Canada a transporté 10 pompiers de Fort McMurray et la soprano canadienne Measha Brueggsgosman, qui se trouvait en Europe. Pour *Fire Aid for Fort McMurray* à Edmonton, nous avons amené 25 musiciens de différentes villes d'Amérique du Nord.

Des collectes de fonds ont été organisées un peu partout au sein de la Société, et le Centre d'exploitation a même tourné une vidéo intitulée *Fort Mac, we have your back*, pour soutenir les collègues d'Air Canada Jazz.

« Nombre d'entre nous ont de la famille et des amis qui ont été touchés par l'incendie et se sont sentis directement concernés », confie Kevin O'Connor, directeur délégué – Contrôle de l'exploitation réseau.

Commandites

Programme de grande ampleur, les commandites aux niveaux national, régional et local forment le troisième volet de l'engagement d'Air Canada dans la collectivité. Elles sont fondées non seulement sur des motifs commerciaux, mais aussi sur la conviction qu'Air Canada peut jouer un rôle culturel crucial dans les collectivités qu'elle dessert. Cela comprend les arts, les divertissements, les sports et d'autres activités humaines qui enrichissent la vie.

Air Canada commandite neuf orchestres symphoniques au pays : le Vancouver Symphony Orchestra, le Calgary Philharmonic Orchestra, l'Edmonton Symphony Orchestra, le Winnipeg Symphony Orchestra, le Toronto Symphony Orchestra, l'Orchestre du Centre national des Arts d'Ottawa, l'Orchestre symphonique de Montréal, la Symphony Nova Scotia à Halifax et l'Orchestre national des jeunes du Canada à Toronto.

En 2016, la Société a créé la salle de concert virtuelle La musique nous transporte, qui présentait les enregistrements de 24 artistes professionnels de grands orchestres symphoniques canadiens et donnait l'occasion aux passionnés de musique de les combiner pour réaliser leur propre expérience de concert interactif personnel pancanadien. Ce programme a remporté plusieurs prix aux *Grands Prix de la commandite* de Montréal, dont le grand prix, ainsi que le prix dans les catégories suivantes : Stratégie de commandite et Activation – domaine des arts et de la culture.





Le soutien d'Air Canada ne se limite pas à la musique classique, il vise également d'autres types de musiques et événements canadiens. La Société a établi un partenariat avec Stingray Music, fournisseur de musique numérique, pour la diffusion de contenu musical sur son système de divertissements à bord. Stingray est une entreprise canadienne qui s'engage à promouvoir les nouveaux talents musicaux canadiens. Air Canada est aussi le transporteur aérien exclusif, un des commanditaires principaux et un partenaire des galas Juste pour rire Vidéotron de Montréal et du festival JFL42 (Just for Laughs) de Toronto.

Cinéma canadien

Air Canada s'est activement engagée en faveur de la télévision et du cinéma canadiens. Tous les avions de la Société affectés à son exploitation principale sont dotés d'un système personnel de divertissements numériques, intégré à chaque siège, qui propose gratuitement aux 3,4 millions de clients qui voyagent à son bord chaque mois des centaines d'heures de films, ce qui fait d'elle l'un des plus importants distributeurs de films au pays. Le système de divertissements à bord comporte une chaîne de films canadiens qui procure une large visibilité internationale aux productions d'artistes canadiens. Chaque année, Air Canada célèbre la Journée nationale du film canadien le 29 avril et, en 2016, elle a offert à ses clients une sélection de 19 nouveaux films canadiens, 10 courts métrages et trois programmes courts.

En plus de simplement présenter des films canadiens, Air Canada encourage l'essor des talents canadiens, notamment dans le cadre du Festival du film Air Canada enRoute, une compétition nationale. Pour souligner les 10 ans du festival en 2016, Air Canada a rehaussé l'envergure de l'événement, présenté d'un bout à l'autre du pays, de Vancouver à Halifax. Au cours de la dernière décennie, 1 600 films ont été soumis, et plus d'une centaine d'entre eux ont pris l'affiche dans les avions d'Air Canada.

Bilinguisme

Dans le but de servir sa clientèle diversifiée et de respecter ses obligations en tant que seule société aérienne canadienne assujettie à la *Loi sur les langues officielles*, Air Canada propose ses services, y compris les divertissements, en français et en anglais. La chaîne de cinéma francophone du système de divertissements à bord diffuse du contenu canadien produit en français au Canada, et Air Canada est commanditaire du Festival Cinéfranco, dont l'objectif est de rendre le cinéma français accessible à des auditoires de Toronto. Air Canada a aussi commandité en 2016 les Rendez-vous de la Francophonie, une semaine de célébration de la culture francophone, avec une variété d'activités communautaires partout au Canada, coïncidant avec la Journée internationale de la Francophonie tenue chaque mois de mars.

Les artistes canadiens dans d'autres médias bénéficient également de visibilité dans *Air Canada enRoute*, qui met en

Encourager les Paralympiens de demain



Air Canada ayant été un commanditaire des équipes olympiques et paralympiques canadiennes des Jeux de Rio en 2016, la Fondation Air Canada a permis à un jeune Canadien ayant une déficience de faire le voyage de sa vie.

Jacob Calvert, qui avait 17 ans au moment des Jeux, est un hockeyeur sur luge paralympique. Il a été choisi par la Fondation Air Canada et l'hôpital de réadaptation pédiatrique Holland Bloorview de Toronto pour assister, avec sa famille, aux Jeux paralympiques de Rio, en septembre 2016.

Puisque l'un des rêves de Jacob est de participer aux Jeux olympiques d'hiver de 2022 à Beijing en tant que membre d'Équipe Canada, cette expérience unique était pour lui une merveilleuse occasion de ressentir de près ce que vivent les athlètes paralympiques.

Lorsque Jacob et sa famille sont arrivés à Rio, ils ont reçu des

laissez-passer pour assister à la cérémonie d'ouverture. Ils ont ensuite passé quelques jours à regarder les différentes compétitions sportives qui se déroulaient dans le village olympique principal, notamment en natation, basketball masculin et féminin, tennis en fauteuil roulant, judo et volleyball assis. Ils ont aussi eu la chance de visiter le village des athlètes et de rencontrer quelques médaillés canadiens.

« Ce qui m'a étonné, c'est la gentillesse des athlètes les uns envers les autres, raconte Jacob. Tout le monde était là pour compétitionner, mais nous avons pu discuter avec des concurrents de l'Irlande, de l'Italie, de la Chine et de Porto Rico, pour ne nommer que ceux-là. Tous visaient le même objectif, ce qui était palpitant à observer. Cette visite m'a vraiment permis de réfléchir à la façon dont je peux faire de mon rêve olympique une réalité. »

vedette des écrivains, des photographes et des illustrateurs canadiens. Le magazine co-commandite un prix littéraire et publie l'œuvre des gagnants, que ces écrivains canadiens soient établis ou à leurs premières armes, dans trois numéros chaque année. Par ailleurs, Air Canada est active auprès des artistes autochtones par sa participation au Festival imagineNATIVE du film et des arts médiatiques, qui présente des films, des vidéos, des œuvres radiophoniques et des œuvres de nouveaux médias signés par des auteurs autochtones en arts médiatiques du Canada et d'ailleurs, lesquels jouent d'importants rôles de création à titre de producteurs, de réalisateurs et de rédacteurs.

Les thèmes canadiens et les attraits de destinations nationales composent une bonne partie du contenu d'*Air Canada enRoute*, et la parution la plus populaire est le numéro *Spécial gourmand*, publié chaque année. La liste *Les meilleurs nouveaux restos canadiens*, qui recense les 10 meilleurs selon le magazine, est largement couverte par les médias nationaux et locaux, ce qui donne à ces établissements une publicité bienvenue. Le microsite du magazine sur les prix des meilleurs nouveaux restaurants a remporté une médaille d'argent dans la catégorie de la meilleure conception numérique des Prix d'excellence en publication numérique. En 2016, le magazine *Air Canada enRoute* a lui-même gagné deux prestigieux Prix du magazine canadien.

Célébration des réalisations

Air Canada commandite d'autres prix, notamment les Prix Indspire, qui récompensent les réalisations exceptionnelles de professionnels ou de jeunes membres de la communauté autochtone sur le plan de leur carrière. Les lauréats sont choisis en fonction de leur habileté à servir de modèles pour tous les Autochtones. Depuis la création de ces prix en 1993, Air Canada remet une distinction qui souligne l'ensemble des réalisations d'une personne.

La compétition annuelle pour le trophée commémoratif John C. Webster décerné au meilleur pilote amateur du Canada, qui est commanditée par la Société, est très prisée des amateurs d'aviation. Air Canada est aussi commanditaire des prix Elsie MacGill de la Northern Lights Aero Foundation, nommés en l'honneur de la première femme diplômée en génie aéronautique.

Le soutien aux sports amateurs et professionnels est un autre aspect important de l'engagement d'Air Canada envers les collectivités, puisque la santé et la condition physique sont des éléments de pérennité. Air Canada est le transporteur officiel de l'équipe olympique canadienne depuis 2006, et de l'équipe paralympique canadienne depuis 2007. Grâce au programme Altitude Podium, chaque athlète qualifié reçoit le statut de voyageur assidu Altitude Élite 50. Pendant son voyage à destination des Jeux, il bénéficie ainsi d'un confort



accru de sorte qu'il puisse offrir sa meilleure performance. En 2016, Air Canada a transporté les équipes du Canada aux Jeux olympiques et paralympiques d'été à Rio.

C'est maintenant une tradition, la Société invite les Canadiens à voter pour le prix Athlète de l'année Air Canada. La récompense est attribuée à un athlète olympique canadien exceptionnel qui se démarque par son leadership et son excellence dans une discipline olympique tout en inspirant les prochaines générations d'athlètes. Le prix 2016 a été décerné au sprinteur Andre De Grasse, triple médaillé des Jeux à Rio.

Air Canada Jetz a une entente commerciale pour transporter toutes les équipes canadiennes de la Ligue nationale de hockey (LNH). Sa présence dans ces marchés de la ligue permet à Air Canada de créer des liens avec les partisans et de leur donner accès en coulisses à leurs joueurs favoris ainsi que la chance de gagner des prix à des concours en ligne et dans les arénas.

Pour le retour de la Coupe du monde de hockey en 2016, Air Canada a pris à son bord les huit équipes participantes à titre de transporteur officiel du tournoi. Elle les a menées à travers l'Europe et l'Amérique du Nord pour les matchs préparatoires, puis à Toronto pour le tournoi au Centre Air Canada.

Progrès accomplis relativement aux objectifs de 2016

- Porter à 1,5 M\$ (net) l'objectif de collecte de fonds **Non atteint**
- Hausser de 10 % la valeur totale des dons aux hôpitaux pédiatriques canadiens membres du Children's Miracle Network **Atteint**
- Soutenir la création de trois nouveaux programmes du Club des petits déjeuners dans des communautés autochtones **Atteint**

Objectifs pour 2017

- Augmenter de 20 % le soutien aux organismes caritatifs qui donnent la possibilité à des enfants ayant des besoins spéciaux de séjourner dans des camps d'été
- Hausser de 50 % les dons en argent à Voyage de rêve
- Lancer un autre programme Les ailes du courage dans un hôpital pédiatrique canadien



Citoyens du monde 2016

Rapport de développement
durable d'Air Canada