



CITOYENS DU MONDE

RAPPORT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2014



Le seul transporteur
international réseau
quatre étoiles en
Amérique du Nord

TABLES DES MATIÈRES

En bref	3
Lettre du président et chef de la direction	4
Faits saillants de la performance en matière de durabilité	5
Performance financière	6
Aperçu général	8

LES QUATRE PIERRES ANGULAIRES

• Sécurité	14
• Environnement	24
• Employés	36
• Collectivités	49



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 2014*, son plus récent rapport de développement durable.

Le document suivant 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 15 cadres supérieurs provenant de toutes les grandes directions de la Société et présidé par la vice-présidente – Communications de l'entreprise. Air Canada déclare que le rapport de 2014 a été établi conformément aux critères Essentiels prévus par les Lignes directrices G4 de la Global Reporting Initiative.





LETTRE DE PRÉSENTATION DE CALIN ROVINESCU

Dans un monde où l'on se soucie de questions telles que la protection de l'environnement, l'offre d'emplois de qualité ainsi que la santé et le bien-être des plus vulnérables, toute solution durable repose sur la prémisse que chacun de nous porte la responsabilité des conséquences de ses gestes sur autrui. C'est l'essence même de la durabilité.

À Air Canada, nous adhérons entièrement à ce principe, qui guide notre comportement tant comme entreprise que comme individus. Dans tout ce que nous faisons, nous tenons compte de l'impact de nos activités sur les collectivités où nous les exerçons. Qui plus est, nous contribuons activement à renforcer ces dernières et à les rendre plus saines, plus prospères et plus agréables.

Afin d'illustrer cet engagement, Air Canada est heureuse de présenter *Citoyens du monde* – son rapport de développement durable 2014. Ce document, qui en est à sa quatrième édition,

s'améliore d'année en année, puisque nous donnons de l'information plus complète et plus quantifiée sur nos activités dans les domaines auxquels nos parties prenantes accordent le plus d'importance : la sécurité, l'environnement, les employés et les investissements communautaires. Pour la première fois, afin de mieux valider le contenu, nous avons obtenu une certification de portée limitée d'un tiers pour certains indicateurs.

Citoyens du monde n'est pas qu'une rétrospective. En plus de l'évaluation de nos activités de l'année précédente, il contient de nouveaux objectifs pour l'année à venir que nous mettrons dûment à jour dans le prochain rapport pour que nos progrès puissent être mesurés. Parmi ces objectifs, le principal en 2015 est l'adoption d'un énoncé de mission qui guidera nos efforts en matière de durabilité et nous liera plus étroitement à nos engagements.

Enfin, bien que nous saissions déjà, au sein de l'organisation, l'importance de la durabilité, le processus de collecte de renseignements et de préparation d'un rapport la renforce encore plus. Cet effort de consignation de nos progrès, de divulgation de nos lacunes et d'établissement d'objectifs pour lesquels nous devons rendre des comptes joue un rôle critique dans l'alignement de toute l'entreprise sur nos responsabilités partagées.

C'est pourquoi je suis fier de présenter le rapport de développement durable 2014 d'Air Canada, qui, je l'espère, donnera suite à d'autres rapports sur nos réussites dans l'avenir. Je vous invite à nous prêter votre concours en nous faisant part de vos observations, que ce soit sur le présent rapport ou sur nos programmes de durabilité en général, à sustainability.developpement_durable@aircanada.ca.

Sincères salutations,

Calin Rovinescu



FAITS SAILLANTS DE LA PERFORMANCE EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

	PRINCIPALES RÉALISATIONS EN 2014	PRINCIPAUX OBJECTIFS POUR 2015
• SÉCURITÉ	Air Canada a réussi audit biennal sur la sécurité opérationnelle de l'IATA (IOSA) Coûts et nombre de journées de travail perdues en baisse Consignes de sécurité pour l'appareil 787 établies	Réussir l'inspection de validation de Transports Canada Améliorer la gestion des risques pour la sécurité liés aux nouveaux services internationaux et aux nouvelles initiatives Réduire de 8 % le nombre de blessures entraînant un arrêt de travail
• ENVIRONNEMENT	Progrès dans la réduction des gaz à effet de serre (GES) par l'approche des quatre pierres angulaires Raffinement des méthodes de calcul de l'empreinte écologique d'Air Canada Évaluation de matières premières pour la production de biocarburants aviation renouvelables au Canada terminée	Poursuivre la réduction des émissions de GES, entre autres par l'installation en rattrapage d'ailerons marginales sur d'autres 767 de Boeing; lancer un nouveau programme d'utilisation optimale du carburéacteur Améliorer les communications avec nos parties prenantes par la refonte du site Web laissezmoins.com Travailler en partenariat à accroître l'envergure des Prix du leadership remis annuellement sous l'égide du forum sur les voyages et le tourisme responsables pour appuyer des initiatives élargies de durabilité
• EMPLOYÉS	Lancement couronné de succès d'un nouveau portail à la fine pointe de la technologie destiné au personnel; l'accès à l'information, la collaboration et la communication entre les employés s'en trouvent facilités et améliorés Accent accru sur la diversité Importance rehaussée accordée à la communication, au travail d'équipe et à l'établissement de liens de confiance avec la clientèle	Accroître la formation de première ligne dans une proportion d'au moins 50 % Lancer un programme de perfectionnement du leadership appelé Le leadership signé AC Négocier de nouvelles conventions avec le SCFP et Unifor
• COLLECTIVITÉS	Objectifs de financement de la Fondation Air Canada¹ dépassés Plus grande présence d'Air Canada en région Fondation intégrée aux initiatives de marketing de la marque Air Canada	Hausser de 25 % par rapport à l'année précédente le soutien financier de la Fondation Air Canada aux organismes caritatifs Atteindre l'objectif de 1 M\$ pour la collecte de fonds du quatrième tournoi de golf annuel de la Fondation Air Canada Amplifier notre visibilité dans les collectivités en intensifiant la participation de nos dirigeants aux événements qui s'y déroulent ainsi que les échanges de ces derniers avec les acteurs locaux

¹ La Fondation Air Canada est un organisme caritatif autonome sans but lucratif.

PERFORMANCE FINANCIÈRE

STRATÉGIE

Air Canada a pour objectif de prendre un réel essor en tant que société aérienne chef de file, tant en ce qui a trait à l'expérience client et à l'engagement des effectifs qu'à la création de valeur pour les actionnaires et les autres parties prenantes.

PRIORITÉS CLÉS

La stratégie mondiale d'Air Canada en ce qui concerne la création de valeur à long terme et la rentabilité durable est axée sur les quatre priorités clés 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

	2013	2014
Produits d'exploitation	12 382	13 272
Charges d'exploitation	11 763	12 457
Bénéfice d'exploitation	619	815
Charges autres que d'exploitation	(617)	(710)
Bénéfice net	10	105
Liquidités non soumises à restrictions au 31 décembre	2 364	2 685
Bénéfice net par action – dilué	0,02 \$	0,34 \$

PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

	2013	2014
Passagers-milles payants (PMP) (en millions)	56 791	61 616
Sièges-milles offerts (SMO) (en millions)	68 573	73 889
Coefficient d'occupation (%)	82,8 %	83,4 %
Produits passages par PMP (« rendement unitaire ») (en cents)	19,1	18,9
Produits passages par SMO (« PPSMO ») (en cents)	15,9	15,8
Produits d'exploitation par SMO (en cents)	18,1	18,0
Charges d'exploitation par SMO (« CESMO ») (en cents)	17,2	16,9

CHARGES D'EXPLOITATION

En millions de dollars canadiens

Carburant avions	3 747
Salaires et charges sociales	2 282
Contrats d'achat de capacité	1 182
Redevances aéroportuaires et de navigation	1 031
Maintenance avions	728
Frais de vente et de distribution	672
Dotations aux amortissements et aux pertes de valeur	543
Coûts liés à la portion terrestre des forfaits	377
Locations avions	313
Restauration et fournitures connexes	309
Communications et technologies de l'information	204
Autres	1 069
Total	12 457

PRODUITS D'EXPLOITATION

En millions de dollars canadiens

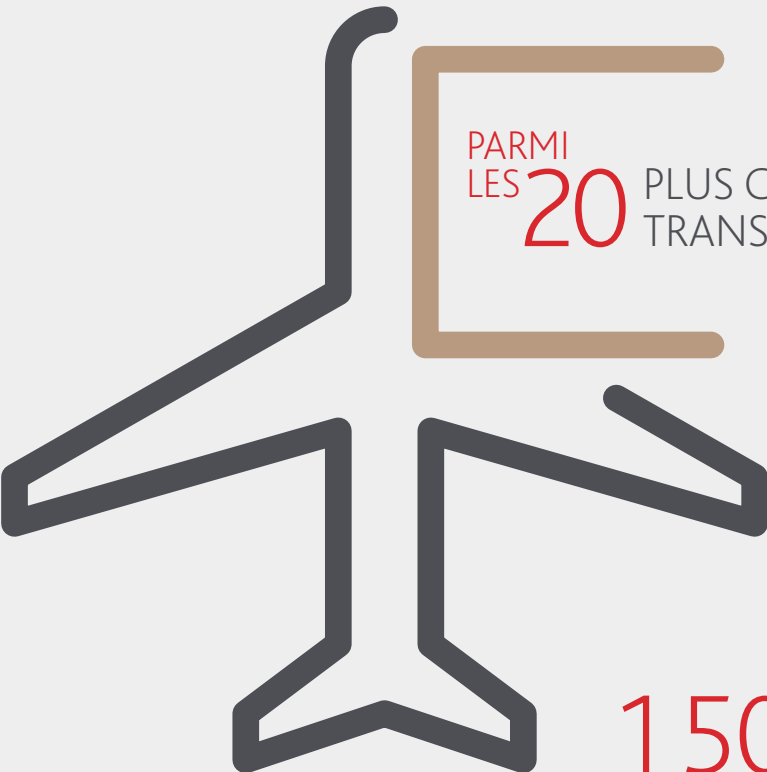


• Produits passages	11 804
• Produits fret	502
• Autres	966
Total	13 272



• Lignes intérieures	4 381
• Lignes transfrontalières	2 379
• Lignes transatlantiques	2 554
• Lignes transpacifiques	1 710
• Autres	780
Réseau	11 804



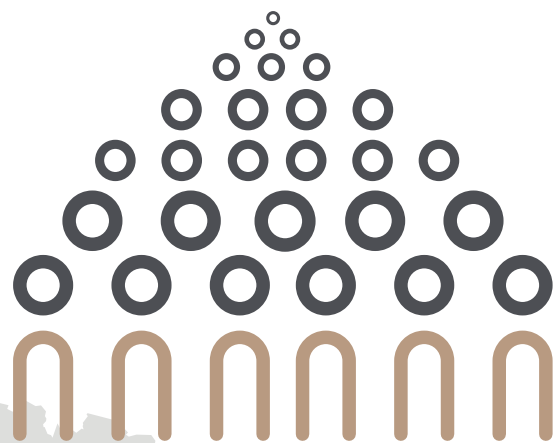


PARMI
LES **20** PLUS GRANDS
TRANSPORTEURS MONDIAUX

13,27 G\$ EN PRODUITS
D'EXPLOITATION

1 500 VOLS PAR JOUR EN MOYENNE

ENVIRON
28 000 EMPLOYÉS*
DANS LE MONDE ENTIER



DESTINATIONS **50** AMÉRICAINES
61 CANADIENNES
75 INTERNATIONALES

*Cet effectif comprend le personnel d'Air Canada, d'Air Canada rouge^{MC} et de Vacances Air Canada^{MD}





APERÇU GÉNÉRAL

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

En 2014, Air Canada, son transporteur loisirs Air Canada rouge^{MC} et ses partenaires commerciaux régionaux d'Air Canada Express^{MD} ont exploité en moyenne 1 500 vols par jour. Grâce à un parc aérien combiné comptant 365 appareils en fin d'exercice, l'ensemble de ces transporteurs a accueilli plus de 38 millions de clients et assuré des services passagers directs pour plus de 186 destinations sur cinq continents. Air Canada est un membre fondateur du réseau Star Alliance^{MD}, faisant ainsi partie du plus vaste regroupement de transporteurs aériens du monde, qui dessert plus de 1 300 destinations, dans 193 pays.

La Société figure parmi les 20 plus grands transporteurs mondiaux dans le secteur de l'aviation commerciale en ce qui a trait au trafic. En 2014, ses produits d'exploitation se sont élevés à 13,3 G\$ (tous les montants sont exprimés en dollars canadiens), ce qui l'a classée parmi les 100 entreprises les plus importantes du pays pour le chiffre d'affaires. Elle a son siège social à Montréal, et emploie environ 28 000 personnes¹ au Canada et dans 28 autres pays.

¹ Cet effectif comprend le personnel d'Air Canada, d'Air Canada rouge^{MC} et de Vacances Air Canada^{MD}



EMPREINTE ÉCONOMIQUE

En raison de l'importance de ses charges d'exploitation annuelles (près de 12,5 G\$ en 2014 – incluant les salaires et charges sociales qui se chiffrent à plus de 2,3 G\$ annuellement), Air Canada a une empreinte économique considérable. Elle contribue, selon les estimations, à plus de 50 % de toutes les activités aériennes au Canada, y compris celle des transporteurs étrangers qui exploitent des vols au pays. Pour avoir une idée de l'importance de cette contribution, il faut considérer que les quatre principaux transporteurs au Canada seulement génèrent des retombées économiques totales d'environ 35 G\$, incluant les effets multiplicateurs, et qu'ils procurent ainsi au moins 268 000 emplois.¹

Fondé en 1937 sous le nom de Lignes aériennes Trans-Canada, le transporteur était alors une société d'État que le gouvernement du Canada avait créée dans le but d'offrir des services passagers et de 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. Ses actions sont aujourd'hui inscrites à la cote de la Bourse de Toronto (TSX), sous le symbole AC, et leur cours a connu une augmentation de 60 % en 2014 bien supérieure au rendement total annuel de 10,5 % de l'indice composé S&P/TSX.

VIABILITÉ FINANCIÈRE

L'industrie mondiale du transport aérien se caractérise depuis longtemps par de faibles marges et une concurrence intense, en plus d'être sensible aux fluctuations économiques et aux événements géopolitiques. Le risque est toujours présent et il doit être géré². Il en a toujours été ainsi pour les transporteurs réseau ou les transporteurs classiques comme Air Canada. Après une période difficile qui a touché l'industrie entière durant la première décennie du XXI^e siècle, Air Canada est entrée dans une période de croissance et poursuit une stratégie de rentabilité durable à long terme.

¹ Source : Conseil national des lignes aériennes du Canada

² Voir la GRI à aircanada.com > À propos d'Air Canada > Rapports de développement durable > GRI 2014, et pour une analyse des facteurs de risque, consulter le Rapport de gestion d'Air Canada, daté du 11 février 2015, en page 71.



186

DESTINATIONS DESSERVIES
DE PAR LE MONDE



38 MILLIONS

DE PASSAGERS TRANSPORTÉS EN 2014



365

AVIONS COMPOSENT
LE PARC AÉRIEN






531 M\$
 BÉNÉFICE NET AJUSTÉ
 D'AIR CANADA EN 2014

En 2014, Air Canada a déclaré un bénéfice net ajusté de 531 M\$ (dilué, 1,81 \$ par action) qui a dépassé le résultat record de l'année dernière de 191 M\$ (dilué, 0,61 \$ par action) ou de 56,2 %. Selon les principes comptables généralement reconnus (PCGR), le bénéfice annuel net s'est chiffré à 105 M\$ (dilué, 0,34 \$ par action), en hausse par rapport à 10 M\$ (dilué, 0,02 \$ par action) à la période précédente. Le BAILALA (bénéfice avant intérêts, impôts, dotation aux amortissements et aux pertes de valeur et location d'avions), exclusion faite de l'effet des modifications apportées au régime d'avantages du personnel, était de 1,67 G\$, soit une croissance de 16,6 % en regard de 2013.

LIQUIDITÉS

L'entreprise a clôturé l'exercice avec près de 2,7 G\$ de liquidités, soit bien plus que son niveau minimal cible de 1,7 G\$. En 2014, la dette nette ajustée a augmenté, pour s'établir à 5,1 G\$, principalement en raison du financement de l'achat de nouveaux appareils. Cependant, le ratio de la dette nette ajustée par rapport au BAILALA des 12 derniers mois était de 3,1 à la fin de

l'exercice, ce qui signifie que nous avons bien réussi à le maintenir en dessous de 3,5 comme nous le voulions. Pendant plusieurs années, les régimes de retraite à prestations déterminées d'Air Canada, à l'instar de ceux de nombreuses autres entreprises, ont présenté un important déficit de solvabilité. En 2012, celui-ci s'est élevé à plus de 4 G\$, principalement à cause des taux d'intérêt peu élevés et du faible rendement du marché. Cependant, en 2014, les régimes de retraite canadiens sont revenus en situation d'excédent, et la tendance s'est poursuivie tout au long de l'année, si bien qu'ils affichaient un surplus estimé à 780 M\$ à la fin de l'année, ce qui a amélioré radicalement notre flexibilité financière en plus de réduire notre profil de risque.¹ L'incidence en est très favorable pour les quelque 28 000 employés² actifs et 28 000 employés retraités d'Air Canada.

Tous ces résultats témoignent des progrès accomplis par Air Canada grâce à sa stratégie axée sur quatre priorités clés, soit la transformation de sa structure de coûts, son expansion internationale, la promotion de l'engagement envers sa clientèle et la mise en œuvre d'un changement de culture parmi ses employés. En 2014, la Société a connu un succès remarquable dans chacun de ces secteurs.³

¹ Consulter le Rapport de gestion d'Air Canada, daté du 11 février 2015, page 53.

² Cet effectif comprend le personnel d'Air Canada, d'Air Canada rouge^{MC} et de Vacances Air Canada^{MD}.

³ Consulter le Rapport de gestion d'Air Canada, daté du 11 février 2015, page 7.



GOUVERNANCE

Air Canada est supervisée par onze administrateurs résolus à respecter les normes les plus rigoureuses en matière de gouvernance dans tous les aspects des affaires de la Société. 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 crucial pour la Société et ses parties prenantes qui, de part et d'autre, classent au haut de la liste les politiques et pratiques commerciales éthiques dans leur évaluation de l'importance des enjeux de durabilité ayant une incidence sur l'entreprise, sur lesquels se fonde le présent rapport.

En 2014, le conseil a examiné 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*. Air Canada évalue régulièrement ses pratiques de gouvernance, lorsque les événements le justifient, et continue de surveiller attentivement les changements et de mettre à jour ses pratiques de gouvernance, s'il y a lieu.

Se fondant sur la circulaire de sollicitation de procurations par la direction pour 2014 et d'autres documents publics déposés, pour une deuxième 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 environ 10 % des 250 entreprises comprises dans l'indice composé S&P/TSX et le plus bas niveau de risque rattaché à la gouvernance.

CODE D'ÉTHIQUE

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 besoins¹. Entre autres choses, 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.

SIGNALEMENT DE MANQUEMENTS À L'ÉTHIQUE

Tous les employés sont tenus de se conformer au Code d'éthique et les cadres doivent renouveler leur engagement à cet égard chaque année. De plus, Air Canada encourage ses employés à signaler toute préoccupation, entre autres sous le couvert de l'anonymat assuré par le programme de signalement de manquements à l'éthique, lequel 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 font rapidement l'objet d'une enquête et sont suivis jusqu'au dénouement.

CONFORMITÉ

En conséquence de l'objectif qu'elle s'est donné en 2013 d'améliorer la conformité aux procédures d'utilisation normalisées et aux politiques, Air Canada a nommé un directeur général de la Conformité qui

¹ L'intégralité du Code d'éthique se trouve dans le site de SEDAR au www.sedar.com et dans celui de la Société au www.aircanada.com.



travaille à temps plein au sein de la direction des Affaires juridiques. En 2014, Air Canada a formé le Comité d'examen de la conformité, un comité de gestion responsable de la surveillance des programmes et de la culture de conformité. Le directeur général de la Conformité a élaboré et intégré au programme de gestion des risques de l'entreprise un processus, une méthodologie et des outils professionnels complets d'évaluation des risques en matière de conformité pour l'évaluation et la mesure de tous les risques importants relatifs aux lois, aux règlements, aux politiques et aux contrats. Le directeur général de la Conformité s'acquitte de son rôle en suivant un plan annuel de conformité et en utilisant des outils professionnels pour gérer les programmes d'atténuation et en faire état sur la base des conclusions et des priorités de l'évaluation des risques en matière de conformité.

Les normes d'intégrité et de conformité d'Air Canada sont renforcées par des politiques, des lignes directrices et des formations plus détaillées qui portent sur les lois, règlements, pratiques d'emploi et normes éthiques de première importance. L'entreprise a en outre 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 – incluant des modèles, des registres et des lignes directrices – afin de les aider à respecter les exigences du programme.

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.

DURABILITÉ

Chaque année depuis 2012, Air Canada publie un rapport de développement durable détaillé conformément aux principes énoncés par la Global Reporting Initiative (GRI).

En 2014, afin de soutenir son engagement continu à l'égard de la durabilité, l'entreprise a mis sur pied un comité permanent de cadres supérieurs responsable des activités liées au développement durable et de l'établissement de rapports sur ses progrès en la matière. Qui plus est, elle a mené un nouveau sondage sur l'importance des enjeux auprès de ses parties prenantes, dont ses clients, ses fournisseurs et ses employés. Les résultats du rapport de développement durable 2014 sont fonction de la mesure dans laquelle l'entreprise est parvenue à traiter les enjeux cernés dans le sondage.

Enfin, dans le but de valider de façon indépendante les résultats de ses efforts en matière de développement durable, Air Canada a, pour la première fois, obtenu une certification de portée limitée d'un tiers pour certains indicateurs de la GRI. La société Ernst & Young a été retenue afin d'effectuer un examen et de donner une certification pour au moins un indicateur clé dans chacun des domaines de la sécurité, de l'environnement et de la gouvernance, qui sont tous classés parmi les principaux sujets de préoccupation des parties prenantes dans l'évaluation de l'importance des enjeux sur laquelle le présent rapport est fondé. Pour consulter le rapport de certification, aller à aircanada.com > À propos d'Air Canada > Rapports de développement durable > Rapport de développement durable 2014.



PROGRÈS ACCOMPLIS RELATIVEMENT AUX OBJECTIFS DE 2014

- Mettre sur pied un comité permanent de cadres supérieurs responsable des activités liées au développement durable et de l'établissement des rapports ATTEINT
- Maintenir la surcapitalisation des régimes de retraite agréés nationaux de la Société ATTEINT
- Poursuivre l'élaboration, la mise en œuvre, l'amélioration et le suivi des programmes de conformité d'Air Canada EN COURS



OBJECTIFS POUR 2015

- Organiser une journée des investisseurs en 2015 pour tenir les investisseurs et autres parties prenantes bien informés
- Poursuivre l'élaboration, la mise en œuvre, l'amélioration et le suivi des programmes et de la culture de conformité d'Air Canada
- Adopter un énoncé de mission pour la durabilité de l'entreprise



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



LA SÉCURITÉ EN TOUT TEMPS





La sécurité constitue la valeur fondamentale d'Air Canada. Dans toute la Société, à chaque échelon, la sécurité constitue l'élément primordial du processus décisionnel, et, pour l'ensemble des employés, le principe de la sécurité en tout temps doit régir toutes les activités. La sécurité est un impératif d'ordre moral et opérationnel pour tout le monde à Air Canada.

À l'extérieur de l'organisation, la sécurité domine aussi les préoccupations des parties prenantes. Elle vient au premier rang dans l'évaluation de l'importance des enjeux sur laquelle le présent rapport est fondé.

Enfin, la sécurité est au cœur même de la pérennité d'une société aérienne, la réussite d'un transporteur étant directement liée à l'établissement et au maintien d'une excellente réputation en matière de sécurité. Au sein d'une industrie qui, en pratique, propose le mode de transport le plus sûr qui soit, Air Canada se classe parmi les transporteurs les plus sécuritaires du monde. En 2014, Air Canada et Air Canada rouge^{MC} ont toutes deux réussi leur audit biennal sur la sécurité opérationnelle de l'IATA (IOSA), et les résultats du transporteur porte-drapeau le classent parmi les 2 % de sociétés aériennes les plus sécuritaires de l'industrie.



RÉDUCTION DU NOMBRE DE BLESSURES

Comme Air Canada met l'accent sur la sécurité, elle rend son lieu de travail sécuritaire. En 2014, le nombre de blessures entraînant un arrêt de travail a diminué de 11,4 % par rapport à l'année précédente, une quatrième baisse annuelle de suite, et une réduction de 10 % du total des blessures a été enregistrée comparativement à l'année précédente.

Le magazine *Canadian Occupational Safety* a décerné un prestigieux prix national à Air Canada pour son dossier de sécurité, à savoir un premier prix dans la catégorie des transports pour ses réalisations en matière de santé et sécurité au travail, au cours de la remise des Prix Sécurité au travail au Canada pour 2014. Entre autres critères d'admissibilité à ces prix, les entreprises doivent présenter un dossier exempt, pendant les cinq années précédentes, d'événements ayant entraîné le décès ou une blessure grave et d'accusations en vertu des lois en matière de santé et sécurité.



GESTION DE LA SÉCURITÉ

À Air Canada, la gestion de la sécurité est une responsabilité fondamentale qui influence toutes les décisions que prend la société aérienne. Compte tenu de cette importance, Air Canada a mis en place la structure, les ressources et les processus appropriés pour que tous les aspects de la sécurité et de l'administration de la sécurité soient exécutés de manière adéquate, efficace et proactive. Pour orienter convenablement son travail en matière de sécurité, Air Canada mise sur son système de gestion de la sécurité (SGS), qui sert de cadre dans lequel on élabore, applique et évalue des processus et procédures systématiques et complets de gestion du risque. Il représente aussi une structure de soutien commune comprenant des éléments clairs et des directives concises qui permettent aux groupes d'exploitation d'exécuter efficacement leurs fonctions de gestion de la sécurité.

C'est le président et chef de la direction d'Air Canada qui a été désigné responsable du SGS de l'entreprise. Le premier directeur – Sécurité, Environnement et Qualité de l'entreprise, quant à lui, est chargé de l'administration quotidienne ainsi que de l'orientation générale des politiques et des procédures relatives au 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, alors que 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 réalisation des objectifs en matière de sécurité est l'un des critères servant à déterminer la rémunération annuelle des hauts dirigeants.



STRUCTURE DE SÉCURITÉ DE L'ENTREPRISE

Au sein de la direction Sécurité, Environnement et Qualité de l'entreprise, trois groupes distincts sont conjointement responsables de la sécurité et soutiennent divers besoins opérationnels. Le premier de ces groupes, Services et initiatives – Sécurité, doit veiller 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.

Le groupe Services et initiatives – Sécurité fournit également un soutien important et fondamental aux comités de santé et sécurité. Ces comités mixtes de gestionnaires et d'employés se réunissent régulièrement afin de discuter de questions pertinentes concernant le lieu de travail, de préoccupations en matière de sécurité ainsi que de pratiques de travail, dans le but d'en arriver à une compréhension commune des préoccupations opérationnelles et de définir des mesures correctives adéquates.

Enfin, le groupe Services et initiatives – Sécurité s'occupe aussi de gérer l'outil en ligne Web-OHS. Il s'agit d'un registre électronique des renseignements sur la santé et la sécurité, qui est accessible à l'ensemble des comités. Comme il peut recueillir et traiter des données sur tous les événements liés à la santé et à la sécurité au travail, il réduit le chevauchement des tâches et encourage la collaboration entre différents groupes d'employés, de même qu'il simplifie la gestion des dossiers et la production de rapports officiels à l'intention des organismes gouvernementaux, le cas échéant.



SALLE D'OPÉRATION ET POSTE DE PILOTAGE



Peu d'activités humaines exigent plus de précision que le pilotage et l'intervention chirurgicale. Les deux disciplines ont d'autres points communs : dans chacune, on a atteint un niveau élevé de sécurité et de complexité par la volonté de tirer des leçons de l'expérience. Il était donc naturel qu'Air Canada tende la main à un chirurgien canadien cherchant à recueillir des données de salle d'opération, de la même manière que les sociétés aériennes saisissent des données de vol dans le but de cerner et d'atténuer les risques.

Air Canada a établi un programme d'analyse des données de vol qui surveille des milliers de paramètres aéronautiques selon des degrés de fidélité qui livrent une quantité incroyable d'information. Toutefois, s'il est facile de recueillir des données, le véritable enjeu consiste à utiliser l'information collectée. Air Canada ayant élaboré des pratiques et des politiques précises pour déceler les erreurs et assurer le suivi auprès des équipages, elle a partagé cette expertise avec l'équipe médicale.

Il en est résulté un bloc opératoire entièrement équipé de trois microphones et de trois caméras. Deux caméras filment la salle d'opération, la troisième, l'intérieur du corps du patient, pendant que le chirurgien et son équipe pratiquent des interventions peu invasives.

Les renseignements audio et vidéo enregistrés sont stockés automatiquement dans un enregistreur de données semblable aux boîtes noires d'un avion. Une équipe analyse ensuite les données et observe les techniques chirurgicales, la communication et la collaboration entre les médecins de la salle d'opération, ainsi que les dangers potentiels dans le bloc opératoire, afin d'élaborer des procédures améliorées.

Boîte noire



Le deuxième groupe s'appelle Gestion des données et Recherche. Aidés d'une équipe intégrée d'experts provenant des directions d'exploitation, les chefs de la Sécurité recueillent et gèrent les renseignements liés à la sécurité au moyen du Système de gestion de l'information sur la sécurité (SysGIS). De plus, ce groupe, appuyé par le personnel d'enquête et de suivi des données de vol, catalogue les tendances en matière d'incidents, produit des rapports sur la sécurité de vol, effectue des analyses des données de vol et des récréations de vol et élabore des données statistiques globales pour les cadres supérieurs. Il définit aussi les tendances, menaces, risques et dangers auxquels l'exploitation est exposée. Le personnel d'enquête dirige toutes les enquêtes officielles, mène une analyse comparative de l'industrie et participe aux forums internationaux sur l'aviation. Enfin, il fournit une analyse détaillée de la qualité du SysGIS et des processus de sécurité.

Les Services qualité – Entreprise constituent le troisième groupe de Sécurité, Environnement et Qualité de l'entreprise. Cette équipe exerce une surveillance cruciale de toutes les opérations. Par son travail, elle fait connaître les risques et assure leur gestion efficace à l'échelle de l'organisation. Plus précisément, elle procède au suivi détaillé des

politiques de la Société et des pratiques quotidiennes, ainsi qu'à des audits internes et externes, participe à des comités de surveillance internationaux, dont celui de l'IATA, gère les évaluations officielles pour l'entreprise, lesquelles sont menées par Transports Canada, des organismes étrangers de réglementation et l'IATA, enfin, élabore et gère des plans d'actions correctives visant la conformité aux politiques. De plus, ce qui est peut-être tout aussi important, ce groupe est un élément clé de la structure de Sécurité, Environnement et Qualité de l'entreprise, qui, conjointement avec d'autres groupes, surveille, examine, met en question et vérifie régulièrement et systématiquement les politiques, processus, procédures et actions de la Société en matière de sécurité, de façon à maintenir la sécurité et l'uniformité de l'exploitation à l'échelle de la société aérienne.

PARTAGE DE L'INFORMATION

Une compréhension uniforme, découlant d'une facilité de communication, est inhérente à la sécurité. 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.





19 985

RAPPORTS APPROUVÉS PAR L'INTERMÉDIAIRE DU SYSTÈME DE GESTION DE L'INFORMATION SUR LA SÉCURITÉ EN 2014

En 2014, 19 985 rapports ont été approuvés par l'intermédiaire du SysGIS, une hausse de 6,7 % comparativement aux 18 731 rapports approuvés en 2013. Bien que cela puisse sembler paradoxal, ce niveau de signalement est positif, puisqu'il montre que les employés ont confiance de pouvoir communiquer à la Société leurs observations, leurs préoccupations et les dangers d'une manière ouverte et sans encourir de risque personnel. De plus, l'analyse des renseignements recueillis et l'examen des résultats non désirés favorisent l'amélioration des procédures opérationnelles.

Enfin, SysGIS met en évidence une culture forte et croissante de la sécurité et du signalement des risques pour la sécurité, qui est essentielle à la compréhension des risques et des dangers auxquels doit faire face une organisation. Bien que les rapports sur la sécurité abordent généralement des problèmes précis, les renseignements dans leur ensemble permettent à la Société de procéder à l'exploration de données afin de repérer des menaces, des dangers et des tendances imprévues. L'une des principales responsabilités de la direction Sécurité, Environnement et Qualité de l'entreprise est d'examiner la base de données et de déterminer ces risques et dangers pour les faire connaître à l'ensemble des employés, mais surtout aux hauts dirigeants.

L'un des résultats clés du travail du Conseil général de la sécurité est l'élaboration du profil des risques pour la sécurité. Ce rapport souligne les principaux risques pour la sécurité auxquels est confrontée la Société, et fournit une vue détaillée des éléments précis qui constituent le risque global pour la sécurité. Les données sont à la fois générales et détaillées; d'une part, elles peuvent porter sur les politiques de la Société et, d'autre part, elles permettent à certains secteurs de l'entreprise de se concentrer sur des difficultés touchant leurs activités. Le profil des risques pour la sécurité couvre une grande variété 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, la non-conformité aux procédures d'utilisation normalisées (SOP), les retards, les pressions sur le rendement et les événements de sécurité.

De plus, ce qui est tout aussi important, le profil des risques pour la sécurité est élaboré à partir d'une évaluation de tous les rapports de risques, de dangers et d'événements, d'autres données concernant la sécurité, notamment les audits qualité, les rapports d'enquête, l'analyse des données de vol, les évaluations d'organismes sectoriels ou de réglementation, tels que l'IATA, ainsi que des rapports de partenaires.





PRINCIPALES INITIATIVES EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ

Tel qu'il a été indiqué, en 2014, Air Canada a réussi son sixième audit biennal sur la sécurité opérationnelle de l'IATA (IOSA) avec la mention « aucune constatation; trois observations ». Air Canada rouge^{MC} a également réussi son audit. Dans son cas, aucune constatation et sept observations ont été formulées. Il s'agit du troisième audit de sécurité « sans aucune constatation » pour le transporteur porte-drapeau, et cela place ses résultats parmi les 2 % supérieurs de l'industrie. L'audit exigeait qu'Air Canada et Air Canada rouge^{MC} se conforment à plus de 900 normes, dont des listes de contrôle normalisées.

Le programme IOSA, reconnu et accepté à l'échelle internationale, est un système conçu pour évaluer la gestion de l'exploitation et les systèmes de contrôle d'un transporteur aérien. Les membres de l'IATA, pour y demeurer affiliés, doivent être enregistrés auprès de l'IOSA. La réussite de cet audit biennal est également une exigence pour tous les membres du réseau Star Alliance.

L'audit IOSA est un autre moyen d'améliorer de façon continue la manière dont Air Canada gère la sécurité et cerne les aspects à améliorer dans l'ensemble de l'organisation. Parmi les autres avantages qu'il

apporte, le programme IOSA donne à la société aérienne l'occasion de mettre à jour les normes, afin de refléter les modifications à la réglementation et les pratiques exemplaires, d'éliminer la redondance des audits, d'établir un lien avec les organismes d'audit agréés, et de structurer sa méthode d'audit.

SONDAGE POULS SÉCURITÉ

En 2014, Air Canada a mené son deuxième sondage Pouls sécurité. Un employé sur cinq a participé au sondage facultatif, qui aide à évaluer la culture de sécurité, à établir les priorités et objectifs pour 2015 ainsi qu'à améliorer le Système de gestion de la sécurité. Entre autres choses, le sondage interroge les employés sur leur connaissance des systèmes de signalement des risques pour la sécurité, leur niveau de confiance relativement à l'utilisation du système, la compatibilité entre les SOP et leur travail, de même que leur opinion générale sur la culture de sécurité d'Air Canada.

Les résultats du sondage sont encourageants, car 95 % des répondants ont indiqué avoir fait de la sécurité leur priorité personnelle, alors que 92 % d'entre eux ont affirmé qu'ils signaleraient toute activité dangereuse à un supérieur. En 2015, compte tenu des résultats, on s'assurera notamment de mettre davantage l'accent sur les campagnes de sensibilisation pour continuer de promouvoir le SysGIS, surtout en ce qui a trait à la transmission électronique, et de redoubler d'efforts afin de faire connaître les modifications apportées aux SOP. De plus, les cadres supérieurs ont utilisé les résultats du sondage pour sensibiliser les employés à la sécurité.





787 DREAMLINER DE BOEING – ÉVALUATION DES RISQUES

Même si les clients étaient impatients de s'envoler à bord du nouvel appareil 787 Dreamliner de Boeing dont Air Canada s'est portée acquéreur, il a d'abord fallu accomplir d'importants travaux préparatoires en vue de l'exploitation sécuritaire du nouvel avion.

Pendant plus d'un an, l'équipe de Sécurité, Environnement et Qualité de l'entreprise et l'équipe de projet du 787 ont entrepris une évaluation des risques, afin de cerner les dangers et risques potentiels, de quantifier le niveau de chacun, et de mettre en œuvre des mesures d'atténuation pour la nouvelle flotte.

Les problèmes ont été répartis selon les différents domaines, comme l'Aménagement cabine, les Opérations aériennes, le Service clientèle (Service en vol, Sécurité des cabines et Aéroports), les Biens immobiliers et la Technologie de l'information. Les risques qui ont été évalués comprennent l'utilisation par temps froid, les manœuvres en stationnement, les matériaux composites, la formation du personnel de cabine et des pilotes et les piles au lithium. En tout, 54 dangers potentiels ont été décelés, et 75 risques potentiels élevés ont été repérés.

Les mesures d'atténuation comprenaient des programmes de formation et de sensibilisation, de nouvelles procédures d'utilisation normalisées et des réunions avec d'autres transporteurs Star Alliance exploitant des appareils 787. Des représentants de la Société ont également consulté les agents de santé et sécurité d'Emploi et Développement social Canada et Transports Canada.

L'objectif final était de rendre le 787 aussi sécuritaire que confortable.

AVIS D'ÉVÉNEMENT DE SÉCURITÉ

Dans le but de promouvoir de meilleures pratiques de signalement, nous avons, en 2014, élargi la portée du système d'avis d'événement de sécurité afin de l'étendre aux incidents au sol. La Sécurité de l'entreprise, en collaboration avec les directions d'exploitation, a commencé à mettre en œuvre un nouveau processus en matière d'avis d'événement de sécurité, afin que le signalement des incidents de sécurité englobe à la fois les événements « en cours d'exploitation » et « non en cours d'exploitation ».

Dans le signalement des événements de sécurité, cette nouvelle approche englobant tous les dangers tire parti des processus existants, mais a fait l'objet d'améliorations qui permettent de déterminer rapidement la gravité d'un incident.

Deux grands changements ont été apportés. Le premier concerne le signalement des événements au sol (c'est-à-dire « non en cours d'exploitation ») au moyen de rapports d'incident de sécurité des directions. Le second changement nécessite le remplacement de la classification par lettre (les catégories F, G, etc.) par un système de codes de couleurs à cinq niveaux permettant de définir la gravité de l'incident. Ces niveaux vont du code « rouge » pour les incidents les plus graves, y compris la perte de vie ou la perte d'un avion, au code « blanc », le moins grave, associé aux incidents anormaux n'entraînant pas de répercussions importantes sur l'exploitation.

FORMATION SUR LA SÉCURITÉ

Les programmes de formation sur la sécurité servent, d'une part, à fournir aux employés les connaissances et 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 la Société, et, en 2014, on a étoffé les programmes existants, afin de proposer des capacités supplémentaires.

Par exemple, au cours de l'année, la formation sur les enquêtes en matière d'accidents et d'incidents (au sol, santé et sécurité au travail) a été réorganisée, dans le but d'accroître l'efficacité de la saisie de renseignements précis sur un incident. Plus l'information est précise, plus il sera possible de déterminer la cause fondamentale des incidents et, par conséquent, de mettre en œuvre des mesures correctives plus efficaces. Le système d'analyse et de classification des facteurs humains (HFACS) est un nouveau programme à Air Canada. Il sert actuellement à déterminer les diverses causes humaines et



organisationnelles d'un incident ou d'un accident. Le programme a été mis en œuvre à la fin de 2014 et est proposé à la fois aux gestionnaires de personnel de première ligne et aux membres du Comité de santé et sécurité.

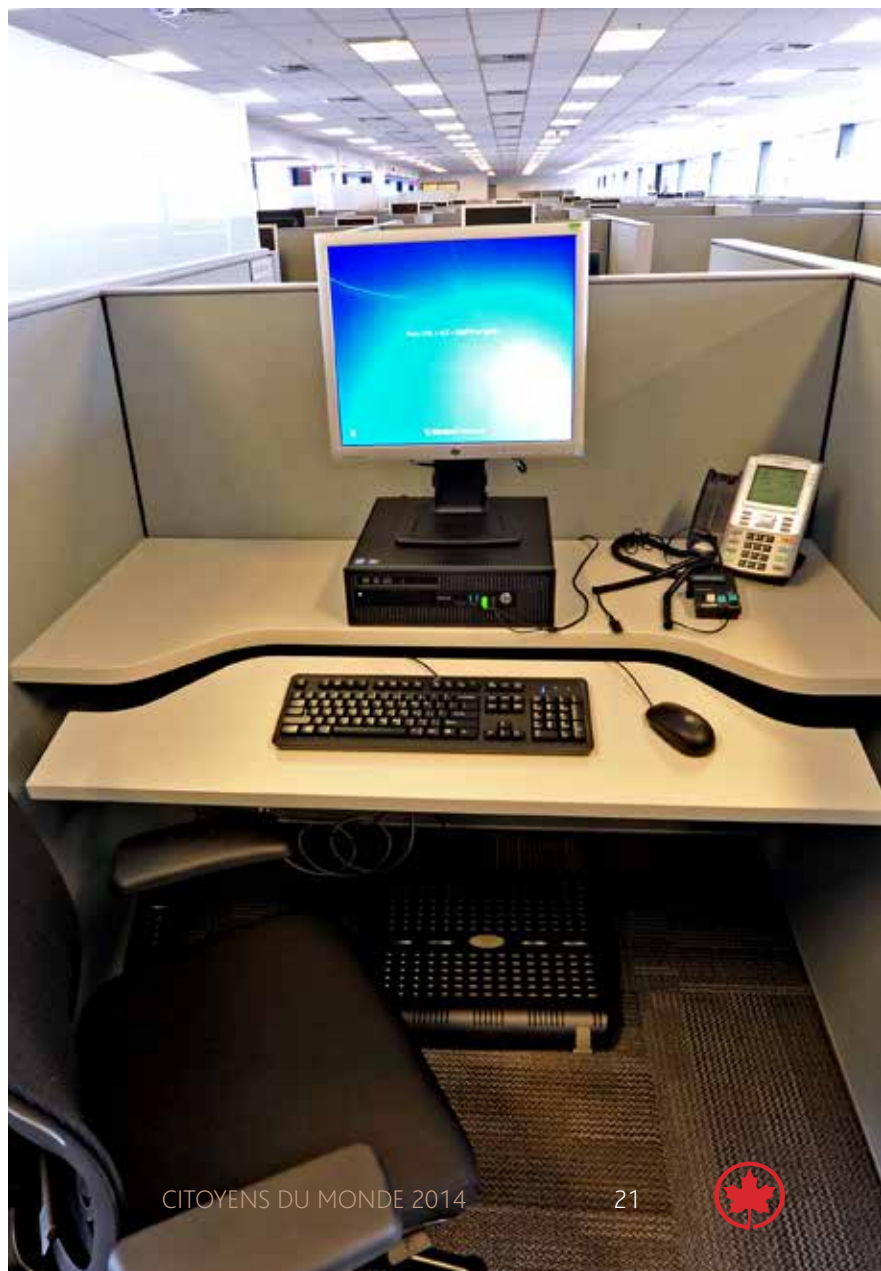
Pristine Condition, un autre programme, a été lancé en 2013, puis élargi en 2014. Il vise à réduire le nombre de blessures, surtout celles qui sont dues au levage, par l'utilisation des techniques de l'haltérophilie olympique. Bien que les blessures aient été réduites de 22 %, l'objectif de 30 % établi pour 2014 n'a pas été atteint, ce qui est attribuable au fait que le programme n'a pas été mis en œuvre à l'échelle prévue. Sa portée sera étendue en 2015.

MESURES DANS LE LIEU DE TRAVAIL

Une initiative importante des années antérieures s'est poursuivie en 2014, soit l'installation de défibrillateurs externes automatisés (DEA). Entré en vigueur depuis plus de trois ans, ce programme est relativement bien établi à Air Canada, et huit nouveaux emplacements de DEA ont été commandés en 2014. L'installation de DEA reflète l'engagement d'Air Canada à l'égard de la sécurité dans l'ensemble de ses lieux de travail, du bureau local aux plus récents avions à réaction. Outre les DEA, Air Canada examine également d'autres initiatives portant sur la sécurité des employés, en vue d'améliorer la qualité du lieu de travail. Le nouveau centre téléphonique de 5 M\$, ouvert au siège social de Montréal au cours de l'année, constitue un exemple de cet engagement, puisqu'il comporte diverses caractéristiques ergonomiques qui favorisent le bien-être et la productivité, notamment une absorption acoustique, un éclairage maîtrisé, des postes de travail ergonomiques et des aires communes confortables pour les pauses et le repos.

Air Canada est également extrêmement proactive en mettant en place des programmes ponctuels de sécurité pour réagir à de nouveaux problèmes ou à des situations passagères. L'intervention de la Société au moment de l'écllosion du virus Ebola en 2014 en est un exemple. Bien que la Société ne desserve pas de région touchée par l'épidémie de cette maladie mortelle, il y avait un risque d'exposition au virus chez certains passagers en correspondance pour des vols d'Air Canada. Afin de préparer les équipages, Air Canada a entrepris une importante campagne de sensibilisation et a fourni aux employés de l'équipement de protection.

De même, le « vortex polaire » qui a fait dégringoler les températures à des niveaux records pendant une période prolongée à l'hiver 2014 a été source de problèmes graves pour les employés d'Air Canada; on a enregistré 45 accidents liés à des chutes ou à des trébuchements directement attribuables au froid glacial. Air Canada a, à maintes reprises, communiqué des directives et des conseils et fourni de l'équipement spécial aux employés travaillant à l'extérieur, afin qu'ils puissent accomplir leurs tâches en toute sécurité. La Société a également collaboré avec les aéroports à des initiatives visant à atténuer l'effet des conditions météo, comme la mise en place de postes de réchauffage sur l'aire de trafic à son importante plaque tournante de Toronto.



CHAMPIONS DE LA SÉCURITÉ FRET

Comme la sécurité est la valeur fondamentale de la société aérienne et qu'elle fait partie intégrante de son identité, Air Canada Cargo a lancé en 2014 le programme des champions de la sécurité fret, à l'occasion de la Semaine nord-américaine de la sécurité et de la santé au travail (SNASST).

Le programme vise à récompenser les employés du Fret qui contribuent d'une importante façon à assurer la santé et la sécurité de leurs collègues et des clients. De plus, il permet de sensibiliser les employés à la sécurité et aux pratiques sécuritaires dans le lieu de travail.

L'équipe de gestion du Fret a été invitée à présenter des candidats qui satisfaisaient à des critères établis, et qui, en vrais champions de la sécurité :

- accordent de l'importance à la sécurité;
- formulent des commentaires positifs sur le travail sécuritaire et soulignent les efforts des autres pour améliorer la sécurité;
- poursuivent leur formation sur les procédures de sécurité et les risques présents dans tout aspect de leur travail;
- font la promotion de la résolution de problèmes au cours des réunions et des observations touchant la sécurité;
- cherchent des façons d'améliorer leur performance en matière de sécurité.

Les gestionnaires devaient également indiquer les réalisations et l'apport des candidats, puis décrire comment l'influence de ces derniers sur la santé et la sécurité dépasse leurs responsabilités immédiates.

Quinze candidats ont été mis de l'avant dans le réseau d'Air Canada Cargo, un nombre impressionnant pour une nouvelle initiative. Après un examen interne incluant des discussions avec des cadres supérieurs et la direction locale, deux champions de la sécurité fret ont été désignés.



Trevor Howard, chef de service – Normes – Marchandises dangereuses et Sécurité fret
Étienne Richer, chef des Programmes de sécurité fret
Craig Winter, préposé d'escalier
Brian French, préposé à l'Entrepôt

PARTICIPATION DES EMPLOYÉS

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 les gens à cette question au cours de l'année. Tel qu'il a été indiqué, la Société a entrepris en 2014 un important sondage Pouls sécurité, dont les résultats ont servi à l'équipe de la Sécurité de l'entreprise dans l'organisation d'une longue série de séances de discussion sur la sécurité partout au pays, tout au long de l'année. Ces événements fort courus ont donné à l'équipe de la Sécurité l'occasion de discuter des

résultats du sondage, puis d'expliquer les programmes de sécurité d'Air Canada et de montrer aux employés comment y accéder et signaler les préoccupations.

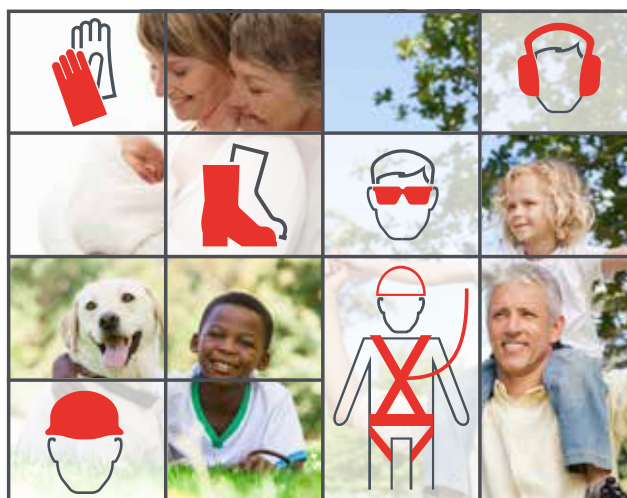
Dans le but d'accroître la sensibilisation et de rendre le système de sécurité accessible, Air Canada a également mis en ligne une nouvelle page Web de l'équipe de Sécurité, Environnement et Qualité de l'entreprise, qui peut être consultée à partir du site intranet des employés. La page présente à tous les employés des renseignements sur les lignes de conduite d'Air Canada en matière de sécurité et de rapport sur celle-ci, ainsi que des explications sur le fonctionnement du système de sécurité et sur la protection des employés qui signalent des risques à cet égard. On y trouve de l'information sur les incidents, les tendances et les dangers, les priorités de l'entreprise en matière de sécurité, des renseignements sectoriels, de même que des renseignements sur le fonctionnement du SysGIS, notamment comment trouver la rétroaction touchant les rapports sur la sécurité.





SNASST

Enfin, dans le but de renforcer les principes de sécurité, Air Canada encourage aussi ses employés à participer aux campagnes de sensibilisation nationales. Ainsi, elle participe activement, chaque mois de mai, à la Semaine nord-américaine de la sécurité et de la santé au travail (SNASST). La SNASST encourage les employeurs, les employés, le public et les partenaires de la société aérienne à prévenir les blessures et les maladies en milieu de travail, à la maison et dans la collectivité. Afin de souligner cette semaine, Air Canada a instauré une politique antitabac améliorée et a organisé des événements, comme la cérémonie du lever du drapeau à son siège social et un concours de vidéos sur la sécurité pour encourager la participation des employés. En outre, pour la toute première fois, Air Canada a participé au Jour de deuil, un événement national organisé en avril dans le but de se souvenir des personnes qui ont perdu la vie dans le cadre de leur travail.



✓ PROGRÈS ACCOMPLIS RELATIVEMENT AUX OBJECTIFS DE 2014

- | | |
|--|-------------|
| • Achever le plan d'action corrective du SGS de Transports Canada. | ATTEINT |
| • Réussir l'audit sur la sécurité opérationnelle de l'IATA avec pour objectif la mention « aucune constatation » | ATTEINT |
| • Réduire de 17 % le nombre de blessures entraînant un arrêt de travail | NON ATTEINT |
| • Parvenir à une diminution des coûts et du nombre de journées de travail perdues | ATTEINT |
| • Élaborer des consignes de sécurité pour l'appareil 787 | ATTEINT |

↑ OBJECTIFS POUR 2015

- Réussir l'inspection de validation de Transports Canada
- Mettre en œuvre de nouvelles stratégies en matière de sécurité qui tiennent compte des dangers et des lacunes du système, dans le but de réduire les incidents et les blessures
- Améliorer la gestion des risques pour la sécurité liés aux nouveaux services internationaux et aux nouvelles initiatives
- Réduire de 8 % le nombre de blessures entraînant un arrêt de travail



RÉDUIRE

NOTRE
EMPREINTE
ÉCOLOGIQUE





Bien que la durabilité nécessite la modification et la gestion des comportements à de nombreux niveaux, elle est étroitement liée aux activités d'une organisation en ce qui concerne l'environnement. Pour les parties prenantes d'Air Canada, la performance environnementale est certainement une préoccupation centrale. La consommation d'énergie et les émissions figurent parmi les principaux sujets de l'évaluation de l'importance des enjeux, sur laquelle ce rapport est fondé, tout comme les préoccupations relatives à la gestion des déchets et aux pratiques d'approvisionnement durable.

Dans l'industrie du transport aérien, on prête une attention particulière aux gaz à effet de serre (GES) qui contribuent au changement climatique. On estime que le secteur mondial de l'aviation produit quelque 2 % des émissions de carbone de toute la planète, et cette proportion devrait s'élever à 5 % d'ici 2050, d'après les tendances actuelles. L'industrie s'applique donc à améliorer sa performance environnementale.

ÉCONOMIE DE CARBURANT, ÉCONOMIE D'ARGENT

Pour de nombreuses industries, atteindre les cibles environnementales peut être coûteux sur les plans opérationnel et financier, mais dans le cas des sociétés aériennes, il existe une étroite corrélation positive entre, d'une part, la réduction du carburant consommé et des émissions et, d'autre part, les charges d'exploitation. Le carburant, qui représente la plus grande dépense d'un transporteur aérien, a coûté approximativement 3,7 G\$ à Air Canada en 2014. C'est pourquoi toute réduction de la consommation de carburant (et des émissions qui en découlent) améliore les résultats financiers de l'entreprise, et toute dépense consacrée à du nouveau matériel et à de nouvelles technologies dans le but de parvenir à ces réductions est généralement considérée comme un investissement judicieux. Même les changements mineurs peuvent avoir de grandes retombées. 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 24 500 litres de carburant, soit 19 000 \$ US, et une diminution de 63 tonnes de GES émis en une année.

Trois raisons incitent donc Air Canada à améliorer continuellement sa performance environnementale. C'est le bon choix à faire pour le bien de la planète. Les parties prenantes de la Société s'attendent à ce que cette dernière adopte un comportement responsable à cet égard. Enfin, les affaires et la viabilité à long terme de la Société ne s'en portent que mieux.



GESTION ENVIRONNEMENTALE

Air Canada est déterminée à atténuer son impact sur l'environnement et a créé un système de gestion de l'environnement basé sur la norme ISO 14001 — elle est l'une des premières sociétés aériennes en Amérique du Nord à le faire —, afin de prescrire une approche systématique pour la surveillance, la planification, la concrétisation et l'amélioration continue de sa performance environnementale. En 2014, un nouveau programme interfonctionnel a été établi dans le but de réduire la consommation de carburant et d'énergie ainsi que les émissions des avions de « porte à porte ». Les aspects environnementaux feront partie intégrante de la prise de décisions puisque ce programme relève du vice-président général et chef de l'exploitation.

Le service des Affaires environnementales doit également présenter, tous les trimestres, un rapport au comité d'audit du Conseil d'administration et au Conseil général de l'environnement, qui est formé de cadres supérieurs.

Enfin, le Code d'éthique¹ de l'entreprise, dont les gestionnaires doivent faire et confirmer l'examen chaque année, comporte une disposition précise décrivant l'engagement de la Société à se conformer à la totalité des lois sur l'environnement applicables. Tous les employés sont tenus de préserver les ressources et de réduire le gaspillage ainsi que les émissions en participant à des mesures de recyclage et de conservation de l'énergie. Le Code précise également qu'il est du devoir des employés 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. Le Code exige également des employés qu'ils prêtent une attention particulière à l'entreposage, au transport et à la destruction des rebuts toxiques et aux risques de pollution de la terre, de l'eau et de l'air par ceux-ci.



OBJECTIFS DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GES

Air Canada a fait siennes les ambitieuses cibles fixées par l'Association du transport aérien international (IATA) pour la réduction des émissions de GES, notamment :

- accroître l'efficacité énergétique de 1,5 % en moyenne par année de 2009 à 2020;
- limiter les émissions de CO₂ à compter de 2020 (croissance neutre en carbone);
- réduire les émissions de CO₂ de 50 % d'ici 2050 (par rapport aux niveaux de 2005).

De plus, en 2005, alors qu'elle était membre de l'Association du transport aérien du Canada, Air Canada a appuyé la conclusion, entre l'association et Transports Canada, du premier accord volontaire au monde visant à diminuer les émissions de GES dans le secteur de l'aviation, une cible qui a été dépassée plusieurs années en avance sur les délais prévus. Par la suite, Air Canada et les trois autres grands transporteurs au pays ont formé une nouvelle association sectorielle, le Conseil national des lignes aériennes du Canada (CNLA), qui a signé, en 2012, 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 réduction des émissions par l'amélioration de l'efficacité énergétique de 2 % en moyenne par année jusqu'en 2020, par rapport au niveau de référence de 2005. Cette cible est assujettie à un examen en 2015.

Air Canada est résolue à atteindre ces cibles et affiche des progrès constants sur le plan environnemental. Entre 1990 et 2014, elle a accru l'efficacité énergétique de son parc aérien de 37 % et, durant la seule année 2014, ses initiatives à ce chapitre auraient permis d'éviter la consommation de plus de 11 000 tonnes de carburant, ce qui correspond à l'émission de 35 229 tonnes d'équivalent CO₂.

TOTAL DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (GES) DIRECTES ET INDIRECTES (EN TONNES D'ÉQUIVALENT CO₂)

CHAMP D'APPLICATION 1 ÉMISSIONS DIRECTES DE GES

2011	9 023 788
2012	9 123 918
2013	9 013 680
2014	9 462 587

CHAMP D'APPLICATION 2 ÉMISSIONS INDIRECTES DE GES

2011	11 060
2012	9 922
2013	10 491
2014	8 242

CHAMP D'APPLICATION 3 AUTRES ÉMISSIONS INDIRECTES DE GES (Y COMPRIS CELLES DE JAZZ ET DE SKY REGIONAL)

2011	1 084 445
2012	1 162 654
2013	1 256 522
2014	1 383 173

*Comprend les véhicules de service au sol de Jazz

Pour plus de renseignements et une mise en contexte, consulter la GRI à aircanada.com > À propos d'Air Canada > Rapports de développement durable > GRI 2014.

LE DÉGIVRAGE DE POINTE

L'accumulation de glace sur les ailes et les surfaces critiques des avions est un risque omniprésent pour un transporteur comme Air Canada, qui doit exploiter des vols par temps froid. Peu d'endroits ont un climat aussi froid que Calgary, qui est ainsi le lieu idéal où faire l'essai de nouvelles technologies de dégivrage.

La Société a dépensé 6,5 M\$ afin d'acquérir huit camions de dégivrage ultramodernes pour l'aéroport, ce qui a d'importantes retombées positives sur le plan environnemental. Au lieu d'employer le liquide de dégivrage stocké dans des réservoirs à des concentrations élevées pour le dégivrage dans les pires conditions météorologiques, on utilise les huit nouveaux camions dans lesquels il est possible de mélanger le liquide à des concentrations diverses, adaptées aux conditions à l'aéroport.

« À l'heure actuelle, à Calgary et dans la majorité de nos escales, le liquide de dégivrage est mélangé dans des réservoirs au début

de l'hiver, à une concentration propre au dégivrage dans toutes les conditions, y compris par temps extrêmement froid. À Calgary, donc, le liquide devait pouvoir être efficace aux alentours de -34 °C à -39 °C, et sa concentration restait identique tout l'hiver, même les jours où la température avoisinait les -5 °C », explique Klaus Goersch, vice-président général et chef de l'exploitation.

« Maintenant, grâce à l'option de mélange dans les camions de dégivrage, lorsqu'il ne fait que -5 °C, par exemple, nous avons la possibilité d'utiliser beaucoup moins de glycol qu'à -35 °C. Cette technologie devrait à elle seule générer une économie considérable de glycol cette année — une bonne chose non seulement pour l'environnement, mais aussi pour nos résultats financiers. »

Air Canada franchit un pas de plus et appuie des entreprises de récupération qui font l'essai de méthodes de récupération et de recyclage du glycol usagé.





PROGRAMME DE REPRODUCTION DES PANDAS

Comme les pandas font partie des espèces en voie de disparition, les zoos du monde entier recherchent ardemment et saisissent avec empressement toute occasion d'accroître leur population.

Quand Er Shun, une jeune panda femelle pensionnaire du zoo de Toronto, est entrée en chaleur pour la première fois au printemps 2014, cela a donné lieu à une ruée mondiale, et Air Canada y a participé avec enthousiasme.

Chez les pandas, la période propice à la conception dure de 24 à 72 heures environ et ne se produit qu'une fois par an. Da Mao, son compagnon panda mâle au zoo, était trop jeune pour avoir une inclination romantique, alors pour qu'Er Shun puisse être enceinte pour la première fois, il fallait l'inséminer artificiellement.

On a demandé à une équipe d'Air Canada au complet de prêter main-forte au programme canadien de reproduction du panda géant dans le but de préserver cette espèce menacée. Le sperme nécessaire se trouvait à Beijing, et les gestionnaires de l'escala pékinoise ont travaillé de concert avec les experts du Fret et le Contrôle de l'exploitation réseau, pour que le « colis spécial » arrive à Toronto dans les plus brefs délais.

Bien que la Société ait fait de son mieux, Er Shun n'est pas tombée enceinte cette fois, mais Air Canada demeure prête, au cas où son aide serait de nouveau nécessaire.

LES QUATRE PIERRES ANGULAIRES DE LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GES

Dans le but d'atteindre les cibles de réduction des émissions, Air Canada a adopté l'approche des quatre pierres angulaires de l'industrie de l'aviation. La stratégie est axée sur la technologie, l'exploitation, l'infrastructure et les mesures économiques. En 2014, d'importants progrès ont été réalisés dans chacun de ces domaines.

TECHNOLOGIE

Le plus important facteur dans la réduction des émissions de GES a été l'amélioration continue du rendement des appareils et des moteurs. Selon l'IATA, depuis les années 1960, l'efficacité énergétique s'est améliorée d'environ 70 % par passager-kilomètre, les appareils d'aujourd'hui sont 75 % plus silencieux que ceux construits il y a 50 ans, 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 %¹.

Air Canada a suivi le rythme de cette évolution grâce à son programme permanent de renouvellement du parc aérien; elle a d'ailleurs franchi une étape majeure en 2014 au moment de la mise en ligne du 787 Dreamliner de Boeing. Cet appareil devrait être 20 % moins énergivore que le 767-300 de Boeing qu'il remplace. En 2014, Air Canada a pris possession des 6 premiers de 37 appareils 787 Dreamliner de Boeing faisant l'objet d'une commande ferme, tandis que les autres livraisons s'échelonnent jusqu'en 2019. Ces appareils représentent un investissement considérable pour la Société. À titre indicatif, les prix courants du 787-8 et du 787-9 sont respectivement de 218 M\$ US et de 257 M\$ US.

¹ <http://www.iata.org/whatwedo/environment/Pages/index.aspx>



De plus, les préparatifs sont en cours pour la mise en ligne d'un nouvel avion à fuselage étroit en commande. À compter de 2017, Air Canada commencera à prendre livraison du 737 MAX de Boeing, pour lequel une commande ferme de 61 appareils a été passée, combinant à la fois des 737-8 et des 737-9. Ces appareils remplaceront la flotte actuelle d'Airbus à fuselage étroit que la Société a commencé à exploiter en 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 de réaliser des économies de 14 % par rapport aux appareils monocouloirs actuellement les plus écoénergétiques. Les prix courants des appareils MAX 8 et MAX 9 sont respectivement de

106 M\$ US et de 113 M\$ US, ce qui témoigne d'un autre investissement considérable d'Air Canada dans les technologies.

Une fois qu'elle aura pris livraison de ces nouveaux appareils, Air Canada pourra compter sur l'un des parcs aériens les plus modernes et les plus écoénergétiques du monde. Entre-temps, elle s'efforce d'améliorer l'efficacité de ses appareils existants en installant des ailettes marginales en boucle qui réduisent la traînée sur ses 767-300 de Boeing exploités par Air Canada rouge^{MC}. En 2014, 8 appareils 767 ont été modifiés, et on estime que les émissions de dioxyde de carbone de chaque avion modernisé seront réduites d'environ 2 800 tonnes d'équivalent CO₂ chaque année.





CAMPAGNES DE RECYCLAGE À L'INTENTION DU PERSONNEL

En tant qu'entreprise, Air Canada s'engage à recycler et à réduire la quantité de déchets provenant de son exploitation, mais pour les employés, l'effort ne s'arrête pas là. En 2014, ces derniers ont participé à deux campagnes de recyclage, l'une visant à recueillir de vieux uniformes, et l'autre, des appareils électroniques usagés.

« Pour nos employés, ce fut une formidable occasion de participer à une initiative locale de protection de l'environnement », confiait Penny Thompson, chef de service – Durabilité de l'environnement, à la suite de la première de deux campagnes de recyclage d'uniformes organisées à Toronto et à Montréal.

La campagne de recyclage d'uniformes et de vêtements usagés a eu lieu aux aéroports de Montréal et de Toronto, pendant la Semaine de l'environnement, et a permis d'amasser 3 250 livres de textile usagé, de quoi remplir environ 50 grands sacs à déchets. Éliminés en toute sécurité et écologiquement, les uniformes étaient prêts pour réutilisation après déchetage. Cette campagne a permis d'économiser d'importantes quantités d'eau et d'énergie, puisque ces deux ressources sont nécessaires à la production de textile à partir de matières premières. De plus, la Fondation Air Canada a reçu un don pour chaque sac recueilli.

Dans la même optique, les employés de l'aéroport de Toronto ont participé à une collecte de déchets électroniques.

Près de 5 000 livres de déchets électroniques ont été recueillies, y compris de vieux ordinateurs, des unités de disque dur, des téléviseurs, des radios, des imprimantes, de l'équipement stéréo et vidéo, des écrans, des téléphones cellulaires et des claviers. Le matériel a ensuite été désassemblé, décheté en petits morceaux de métal, de plastique et de verre, réparti en flux de biens réutilisables, puis expédié pour la fabrication de nouveau matériel.

Aucun appareil électronique n'a été revendu ou envoyé à la décharge ou dans des pays en développement.



BIOCARBURANTS

Air Canada contribue également à favoriser le développement de biocarburant aviation durable au Canada. En collaboration avec Airbus, elle a commandé une étude par l'entremise de BioFuelNet — un réseau de centres d'excellence qui regroupe la collectivité canadienne de recherche sur les biocarburants —, en vue de déterminer les matières premières et les technologies qui présentent le plus grand potentiel pour la production commerciale de biocarburant aviation au pays.

Au terme de l'étude, Air Canada a fourni les résultats de l'analyse des matières premières de BioFuelNet à un vaste projet de recherche financé dans le cadre de l'initiative de transport propre de Transports Canada. La recherche est entreprise par SkyNRG, Waterfall Group, BioFuelNet et Novo Energy, et Air Canada joue un rôle consultatif. Le projet de recherche permettra d'évaluer la faisabilité du développement d'une chaîne d'approvisionnement de biocarburant aviation au Canada du point de vue technologique et économique, et comprendra une analyse des avantages qui y sont associés sur les plans de l'environnement et de

la durabilité. Les résultats de l'étude sont attendus en 2015.

En 2014, Air Canada s'est également jointe au groupe de travail sur l'aviation de BioFuelNet Canada, qui a été formé cette année-là. Ce forum promeut une collaboration continue entre les intervenants du milieu universitaire, de l'industrie et du gouvernement et d'autres parties prenantes sur les questions concernant le biocarburant dans le secteur du transport aérien.

EXPLOITATION

Pour maximiser les avantages des appareils écoénergétiques modernes, il faut les exploiter de manière à optimiser leurs capacités. À cette fin, Air Canada améliore continuellement ses procédures non seulement en vol, mais aussi au sol et dans ses activités de maintenance.

Depuis un certain nombre d'années déjà, Air Canada adopte diverses approches pour économiser le carburant, et elle en accroît l'utilisation. En 2014, par exemple, la production d'environ 10 088 tonnes d'équivalent CO₂ a été évitée grâce au roulage avec un seul réacteur, mis en œuvre dans un nombre accru



d'appareils. De même, un programme d'encadrement des fournisseurs de carburant visant à limiter les cas d'avitaillement excédentaire a permis d'éviter la production de 1 247 tonnes d'équivalent CO₂ en 2014 par rapport au niveau de 2013. Toujours en 2014, la société aérienne a intensifié ses efforts afin de mieux calculer la quantité d'eau potable nécessaire dans les appareils, pour ainsi éviter l'émission d'environ 954 tonnes d'équivalent CO₂ chaque année.

Smart LOAD, un logiciel spécialisé de masse et centrage mis au point par le fournisseur tiers Smart4Aviation et adapté par Air Canada, est un autre nouveau programme à l'origine d'une consommation de carburant moindre. Il regroupe divers renseignements pour permettre à un transporteur de charger le fret plus efficacement à bord d'un appareil, ce qui se traduit par d'importantes réductions de la consommation de carburant et des émissions.

ITINÉRAIRES OPTIMAUX

En 2014, en vertu d'une entente conclue avec Boeing, Air Canada a commencé l'essai de *Direct Routes* (itinéraires directs), un programme aidant les pilotes à réduire la consommation de carburant en sélectionnant les altitudes et itinéraires les plus écoénergétiques. Une fois mis en œuvre, ce programme pourrait engendrer d'importantes économies de carburant pour les vols long-courriers, et réduire considérablement les émissions. Le programme *Direct Routes* fait appel à l'information en temps réel du contrôle de la circulation aérienne pour suggérer des raccourcis, par message DataPlus, aux pilotes qui survolent les États-Unis continentaux. En outre, ce programme peut réduire le temps de vol, les passagers parvenant ainsi plus rapidement à destination.

INFRASTRUCTURE

Une infrastructure bien conçue pour le secteur aérien contribue également de façon notable à la réduction des émissions. Air Canada prône depuis longtemps l'apport d'améliorations dans ce domaine; elle travaille aussi avec des partenaires, notamment 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.

Air Canada a appuyé Nav Canada, le fournisseur de services de navigation aérienne du Canada, dans le cadre du projet de redéfinition de l'espace aérien de

l'Alberta. Ce projet a été entrepris en prévision de la modification des pratiques de gestion de la circulation aérienne aux alentours de Calgary et d'Edmonton, à la suite de l'inauguration, à Calgary, d'une nouvelle piste prolongée en juin 2014. Air Canada a également participé à un projet d'améliorations semblables dans le corridor aérien très achalandé de Windsor-Toronto-Montréal. De plus, la Société a tenu des consultations auprès de Nav Canada et de groupes communautaires sur de nouveaux protocoles visant la réduction du bruit aux alentours de l'aéroport international Lester B. Pearson dans la région de Toronto.

LOCALISATION PAR SATELLITE

Air Canada collabore avec Nav Canada aux travaux préliminaires du projet de la coentreprise Aireon LLC. Aireon emploiera des satellites de basse altitude, mis en orbite à compter de 2015, avec lesquels les contrôleurs de la circulation aérienne pourront suivre les appareils partout dans le monde. Air Canada prévoit utiliser le système en 2017, lequel favorisera l'établissement de l'itinéraire le plus efficace, sur le plan de la consommation de carburant, pour chaque appareil, grâce à une surveillance accrue dans l'Atlantique Nord et d'autres régions éloignées où la couverture radar est déficiente. Du même coup, le système rehaussera la sécurité en étendant la portée de la surveillance des appareils aux régions éloignées que n'atteint pas la couverture radar classique.

MESURES AXÉES SUR LES CONDITIONS DU MARCHÉ

L'adoption de mesures axées sur les conditions du marché constitue la dernière pierre angulaire de la stratégie de réduction des émissions de l'industrie. Air Canada estime que toute mesure de cette nature appliquée à l'aviation doit avoir une portée mondiale, de manière à favoriser la concurrence équitable et à éviter les difficultés administratives accablantes, inhérentes à l'exigence de se conformer à une multitude de programmes dans différentes régions.

Par conséquent, Air Canada appuie l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) à titre d'entité qui élaborera une mesure axée sur les conditions du marché à l'échelle mondiale. Air Canada y participe par l'intermédiaire d'associations et de partenariats nationaux et internationaux sectoriels.



OPÉRATIONS AU SOL

Même si les opérations au sol d'Air Canada ne produisent qu'une petite partie des émissions totales de l'entreprise, la Société adopte de nouvelles technologies et des pratiques novatrices pour réduire ses émissions de GES dans la mesure du possible.

MATÉRIEL AU SOL

Au sol, de l'énergie de remplacement sert à alimenter les véhicules aéroportuaires, notamment les chariots à bagages. Depuis 2009, 850, soit 30 %, des véhicules aéroportuaires d'Air Canada ont été dotés du nécessaire pour être alimentés d'autres façons, notamment à l'électricité et au propane, ce qui se traduit par une réduction de 15 % des émissions par rapport au carburant classique. En 2014, le recours aux carburants de remplacement pour le matériel au sol s'est poursuivi, des essais ayant été menés sur un ensemble de conversion à l'électricité qui fait appel à la plus récente technologie des piles au lithium ionique. Si cette conversion s'avère faisable sur les véhicules à essence dans l'environnement aéroportuaire, elle pourrait réduire les émissions de 20 % de plus.

iRAMP

Ces réductions ont pris de l'ampleur grâce à l'adoption d'un programme appelé 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 de réduire la consommation inutile de carburant et d'éviter des émissions. En outre, elle 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 à l'aérogare de fret. Le programme iRamp n'est pas terminé, l'installation du système dans d'autres véhicules se poursuivant tout au long de 2015.

INSTALLATIONS

Air Canada passe continuellement en revue son vaste parc de biens immobiliers, dans les aéroports et d'autres installations, et veille à son exploitation de manière éconergétique. En 2014, le transporteur a ouvert à Montréal un nouveau centre téléphonique, qui est doté des plus récentes technologies en matière d'éclairage, de chauffage, de ventilation et de conditionnement d'air. Parmi les autres rénovations effectuées dans les bâtiments du siège social, notons la modernisation du système d'éclairage, qui procure elle aussi des économies d'énergie.



Barres de remorquage d'AERO Specialties pour le 787 de Boeing





AUTRES INITIATIVES ÉCOLOGIQUES

En plus de déployer des efforts pour réduire ses émissions, Air Canada est active dans d'autres domaines, afin de réduire son impact environnemental, notamment en ce qui concerne la réduction de la production de déchets et le recyclage.

En 2014, le comité *Air Canada prend le virage « sans papier »* a été créé dans le but de déterminer des moyens de décourager l'utilisation non nécessaire de papier et de promouvoir les solutions de remplacement sans papier. Air Canada a déjà obtenu des résultats remarquables dans ce domaine, alors qu'elle a été, en 2007, le premier transporteur aérien en Amérique du Nord à offrir des cartes d'accès à bord électronique, dont l'utilisation a augmenté de façon exponentielle. De plus, Air Canada Cargo a commencé à utiliser des lettres de transport aérien électroniques (LTAE) pour les documents de fret. Une LTAE remplace un formulaire en huit exemplaires, et lorsque cette nouveauté aura complètement supplanté la version papier, jusqu'à 10 millions de feuilles de papier pourraient ainsi être épargnées chaque année.

RECYCLAGE

Le recyclage demeure un domaine d'intérêt prioritaire, à bord des appareils comme dans les bureaux et installations d'Air Canada. En janvier 2014, des vérifications internes portant sur le recyclage ont été effectuées pour les vols intérieurs dans le but de calculer la quantité de matières recyclables présente dans chaque flux de déchets. Actuellement, le recyclage se

fait à huit des neuf grandes escales canadiennes desservies par Air Canada, et les audits visent à renforcer et à étendre les pratiques de recyclage de la Société. Actuellement, les préposés à l'Entretien cabine dans les appareils ramassent les anciens numéros du magazine de bord, les contenants de savon, etc., et les employés dans nos installations trient des matériaux comme le papier, le carton, le bois, le verre, le métal et le plastique, en fonction de ce qui est recyclé dans chacune des municipalités concernées.

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 doit être éliminé de manière à éviter la propagation de certaines maladies. Les processus s'en trouvent alourdis, jusqu'à empêcher, dans certains cas, la mise en place de programmes de recyclage.

Aux aéroports, Air Canada s'efforce de réduire le gaspillage et de promouvoir le recyclage de l'éthylène glycol, utilisé comme liquide dégivrant. Elle a participé, aux aéroports partout au pays, à l'élaboration de plans de réduction des impacts du glycol, dans le but d'éviter de possibles infractions à la norme fédérale de 100 mg/l.

CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Air Canada collabore avec les fournisseurs pour qu'ils l'aident à atteindre ses cibles environnementales et à promouvoir un comportement responsable. La Société compte plus de 5 500 fournisseurs. En 2014, elle a dépensé 4,4 G\$ auprès de fournisseurs de produits et services canadiens seulement, exclusion faite du carburant et de la main-d'œuvre, et ses dépenses totales liées aux fournisseurs se sont élevées à 10,4 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 internationales, 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. En 2014, afin d'accroître l'adoption du code d'éthique pour les fournisseurs, la Société l'a ajouté aux demandes de propositions et aux contrats standards. Le nombre de contrats régis par le code d'éthique pour les fournisseurs a plus que doublé au cours de l'année.





Malgré la taille de la chaîne d'approvisionnement, près des trois quarts 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.

TRAVAILLER AVEC LES AUTRES

Air Canada travaille avec un certain nombre d'organisations multilatérales sur le changement climatique et d'autres questions liées à l'environnement. Parmi les groupes auxquels participe Air Canada, 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).

Depuis 2012, Air Canada fournit à Wildlife Media le transport pour la réalisation d'un documentaire sur la vie et les habitats menacés de quatre des huit grandes espèces d'ours du monde, et la bande-annonce du film à venir, *Beartrek*, a été diffusée sur le système de divertissements à bord d'Air Canada en 2014.

En tant que membre de Partners in Project Green, une initiative visant à aider les occupants de la zone pour écoentreprises 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. En 2014, elle s'est jointe au comité sur la gestion des déchets et a pris part pour la première fois au défi annuel du pouvoir des gens (People Power Challenge).

Enfin, la Société encourage également l'industrie du voyage et ses clients à participer à des initiatives environnementales. Air Canada commandite le forum sur les voyages et le tourisme responsables (RTTF) depuis sa création. Le RTTF tient au courant l'ensemble de l'industrie canadienne du voyage et du tourisme des questions pertinentes en matière de durabilité. En 2014, la Société a fait don du grand prix au gagnant du prix de leadership, qui est remis à un organisme canadien de voyages et de tourisme qui adopte des pratiques responsables sur les plans social, économique et environnemental. Avec ses partenaires du RTTF, Air Canada a également convenu d'accorder davantage de prix en 2015 et elle a participé activement à cette initiative.

Les employés d'Air Canada sont souvent les promoteurs de projets environnementaux, tant au travail que dans leur collectivité. Air Canada a parrainé une journée des déchets électroniques personnels, au cours de laquelle les employés étaient incités à apporter des appareils électroniques usagés pour en



assurer l'élimination sécuritaire et le recyclage. Les employés sont également encouragés à prendre part à d'autres événements liés à l'environnement, notamment la célébration annuelle du Jour de la Terre, qui comprenait cette année une plantation d'arbres, et à participer à des programmes comme le Grand nettoyage des rivages canadiens.

En 2014, pendant la Semaine canadienne de l'environnement, Air Canada a parrainé une campagne de recyclage d'uniformes à ses escales de Toronto et de Montréal, et la Fondation Air Canada a reçu un don de la Société calculé d'après la quantité de textile usagé recueillie.

COMPENSATION DES ÉMISSIONS DE CARBONE

Pour les clients qui veulent en savoir plus sur les programmes environnementaux d'Air Canada, la Société tient à jour une page dédiée à l'environnement

dans son site Web, y compris une section d'information intitulée *laissezmoins*. Elle fournit des conseils de voyage et des recommandations sur la façon dont les clients peuvent voyager de manière plus respectueuse de l'environnement.

Le site comporte également un lien vers Zerofootprint, avec qui Air Canada s'est associée afin de proposer un programme de compensation d'émissions de carbone au moyen duquel les clients peuvent compenser les émissions générées pendant leur vol, en ligne, par l'appui de projets de séquestration et de réduction du carbone. En 2014, Air Canada a organisé un concours de compensation des émissions de carbone pour les clients. Pendant la durée du concours, plus de 400 tonnes d'émissions ont été compensées, ce qui a permis de rendre carboneutres 2 900 vols d'Air Canada.

✓ PROGRÈS ACCOMPLIS RELATIVEMENT AUX OBJECTIFS DE 2014

- | | |
|---|----------|
| • Poursuivre la réduction des émissions de GES par l'approche des quatre pierres angulaires | EN COURS |
| • Accroître le recyclage au sol et en vol | EN COURS |
| • Poursuivre l'amélioration des méthodes de calcul de l'empreinte écologique d'Air Canada | ATTEINT |
| • Terminer l'évaluation de diverses matières premières pour la production de biocarburants aviation renouvelables au Canada | ATTEINT |

↑ OBJECTIFS POUR 2015

- Poursuivre la réduction des émissions de GES par l'approche des quatre pierres angulaires en mettant l'accent, en 2015, sur l'ajout d'ailettes marginales sur d'autres 767 de Boeing; amorcer la mise en œuvre d'une nouvelle initiative d'utilisation optimale du carburant pour nos appareils
- Réduire la production de déchets et accroître la réutilisation et le recyclage; cibler, en 2015, notre aérogare de fret à l'aéroport international Lester B. Pearson de Toronto en tant que participant au défi du pouvoir des gens (People Power Challenge)
- Améliorer les communications destinées à nos parties prenantes par la refonte de notre site Web laissezmoins.com
- Appuyer des initiatives élargies de durabilité; travailler en partenariat à accroître l'envergure des Prix du leadership remis annuellement sous l'égide du forum sur les voyages et le tourisme responsables



LES EMPLOYÉS

NOTRE ACTIF
LE PLUS
PRÉCIEUX





Bien que l'industrie de l'aviation soit associée aux géants du ciel, aux imposantes aérogares et aux multitudes de voyageurs, elle demeure essentiellement un secteur de service animé par les interactions personnelles. En fait, un transporteur voit sa pérennité directement liée à la manière dont ses clients se sentent traités, ainsi qu'à la façon dont il intègre, forme et mobilise ses employés. 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.

Ainsi, le maintien d'une culture positive parmi les employés est un élément crucial de la stratégie commerciale d'Air Canada. Cet objectif nécessite un important investissement d'énergie et de ressources de la part de la Société, puisque ses 28 000 employés¹ travaillent partout au Canada et sur cinq continents. De plus, compte tenu des horaires, de la nature du travail et même des expériences culturelles très diverses de ces derniers, il appartient à Air Canada de faire preuve d'empathie et de mettre en place des structures de soutien efficaces. Le fait que près de 90 % des employés soient syndiqués ajoute une autre dimension à la gestion des relations avec le personnel.

GESTION DES EMPLOYÉS

Afin de gérer les relations avec ses employés, Air Canada compte sur une vice-présidente – Ressources humaines et un directeur délégué – Relations du travail. La direction des Ressources humaines comporte neuf volets principaux : les régimes de retraite, le recrutement, la mobilisation et le développement organisationnel, les langues et la diversité, la formation, les avantages sociaux, la santé au travail, la gestion de la réadaptation et la rémunération globale.

Les Relations du travail sont responsables de la négociation, de la mise en œuvre et du suivi des conventions collectives ainsi que de la gestion continue des relations entre la Société et son personnel syndiqué. Cinq syndicats représentent des effectifs d'Air Canada au pays et huit syndicats représentent des employés en poste à l'étranger. Dans la définition de son approche en matière de gestion et afin de favoriser de bonnes relations patronales-syndicales, Air Canada vise à ce que les conventions collectives soient uniformément mises en œuvre conformément aux priorités de la Société. De plus, une fois mise en place, toute amélioration négociée de la productivité est comparée à la valeur initiale qui lui a été attribuée au moment de l'établissement du budget de fonctionnement.

¹ Cet effectif comprend le personnel d'Air Canada, d'Air Canada rouge^{MC} et de Vacances Air Canada^{MD}



NÉGOCIATION FRUCTUEUSE

En 2014, la Société a conclu, avec ses 3 000 pilotes représentés par l'Association des pilotes d'Air Canada, une entente historique qui établit les dispositions de la Convention collective, valide pendant 10 ans. La nouvelle entente est garante d'une plus grande stabilité et d'une meilleure certitude quant aux coûts à long terme pour la Société, jetant les bases d'une croissance future rentable à la fois pour Air Canada et son transporteur loisirs, Air Canada rouge^{MC}. Bien que l'entente soit assujettie à certaines clauses de réouverture et mesures de référence au cours de la période de 10 ans, sa durée et le fait qu'elle a été négociée plus d'un an avant l'expiration de la convention précédente témoignent de la solide relation qu'entretiennent Air Canada et ses pilotes.

Après cette entente avec les pilotes, Air Canada en a conclu deux autres : l'une avec l'International Brotherhood of Teamsters (IBT) et l'autre avec Unite, qui représentent ses employés aux États-Unis et au Royaume-Uni, respectivement¹. En 2015, Air Canada entamera également des négociations collectives avec deux de ses principaux syndicats canadiens : Unifor, qui représente ses employés des Aéroports et des Centres téléphoniques, et le Syndicat canadien de la fonction publique, qui représente les agents de bord.

COLLABORATION INTERDIRECTIONNELLE

Les Ressources humaines et les Relations du travail collaborent étroitement avec d'autres directions 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 en matière de gestion des relations avec les employés.

Les employés d'Air Canada sont d'âge relativement mûr, soit 45 ans en moyenne. Les effectifs sont constitués de 12 362 femmes et 15 602 hommes², 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 28 pays. En outre, Air Canada est fière de favoriser et de célébrer la diversité de son personnel; c'est pourquoi, au sein des Ressources humaines, une équipe de la Diversité a, en 2014, élaboré et commencé à instaurer un nouveau plan d'action de diversité et d'équité en matière d'emploi.

¹ Les deux ententes ont été ratifiées au début de 2015.

² Cet effectif comprend le personnel d'Air Canada, d'Air Canada rouge^{MC} et de Vacances Air Canada^{MD}.

TRAVAILLER À AIR CANADA

Les employés d'Air Canada comptent parmi les mieux rémunérés dans le secteur canadien du transport aérien. Tous les employés permanents participent à un régime de retraite de la Société, et la plupart d'entre eux bénéficient d'un régime de retraite à prestations déterminées — chose unique dans le secteur et de plus en plus rare dans les milieux de travail canadiens — ainsi que d'une pleine protection en vertu d'un régime collectif d'assurance maladie complémentaire. En 2014, Air Canada a versé 445 M\$ dans ses caisses de retraite.

La Société propose aux cadres le Régime d'intéressement annuel (RIA), selon lequel une prime est versée à la réalisation de certains objectifs d'entreprise. La prime est calculée en fonction d'une combinaison des résultats de l'employé, de la direction et de la Société, et récompense les contributions individuelles, tout en encourageant le travail d'équipe. Il existe d'autres programmes d'incitation au rendement visant à fidéliser et à mobiliser les employés. Ces programmes sont abordés plus loin.

Tout au long de l'année, Air Canada a reçu de nombreux prix liés aux ressources humaines. Elle a notamment été, pour une deuxième année de suite, le seul transporteur aérien à figurer parmi les 100 meilleurs employeurs du Canada sur un total de 75 000 employeurs pour l'année 2015. Elle a été désignée comme l'un des 30 meilleurs employeurs montréalais en 2014. De plus, à la suite d'un sondage réalisé par la firme de recrutement Randstad Canada auprès de 9 500 chercheurs d'emploi et travailleurs, elle a été nommée parmi les employeurs les plus attrayants du Canada.



ARRIVÉE DU PREMIER 787

Plus de 5 000 personnes (employés, parents et amis) ont accueilli le premier 787 Dreamliner de Boeing à porter la livrée d'Air Canada.

Des acclamations et des applaudissements ont retenti lorsque le vol AC7008 est arrivé à Toronto, un après-midi ensoleillé de mai, avec à son bord plus de 100 employés, dont bon nombre avaient remporté un concours ayant pour prix ce voyage historique. Alors que l'appareil avançait lentement, un salut au canon à eau marquant son arrivée, les employés de l'aéroport se sont arrêtés pour lui faire un signe de la main, le photographier ou simplement regarder bouche bée le nouvel avion miroitant.

À l'intérieur d'un hangar décoré pour l'occasion, les employés venus avec leur famille et leurs amis pour prendre part à cet événement ont suivi l'atterrissage de l'appareil sur un écran géant.

Air Canada est la seule société aérienne canadienne à exploiter ce nouvel appareil qui, grâce à sa distance franchissable et à son efficacité énergétique inégalée, est appelé à jouer un rôle de premier plan dans la stratégie d'expansion internationale du transporteur. Air Canada a commandé 37 appareils 787 de Boeing.

D'autres événements pour les employés ont été organisés afin de présenter le nouvel appareil à Vancouver, Calgary, Montréal et Halifax et ont attiré des milliers de personnes.





RECRUTEMENT

La réussite de toute construction humaine repose à la base sur des matières premières adéquates. Pour une entreprise, ce principe se traduit par le recrutement des personnes les plus talentueuses. Dans une certaine mesure, comme le montre le sondage de Randstad, la réputation d'Air Canada en tant que lieu de travail attrayant en fait un employeur populaire auprès des chercheurs d'emploi : chaque mois, 110 000 personnes visitent la page *Carrières* de son site Web. Pour chaque poste à pourvoir, plus d'une centaine de personnes présentent leur candidature.

Toutefois, comme il y a généralement une forte demande pour les meilleurs candidats dans le marché de l'emploi, Air Canada reconnaît aussi qu'elle doit se livrer à un recrutement actif afin de demeurer concurrentielle. En outre, une fois les candidats compétents ciblés et embauchés, il faut les orienter et leur fournir les techniques et les connaissances essentielles à leur réussite.

Air Canada dispose d'un programme d'intégration pour les cadres nouvellement embauchés ou promus. Il s'agit d'un outil qui guide les recrues pendant la première année et qui comprend une orientation, des programmes de formation, un système de jumelage qui procure un soutien, ainsi que l'élaboration et l'examen continu des objectifs en matière de gestion du rendement.

ACCUEIL DES NOUVEAUX VENUS

L'intégration débute avec la journée intitulée *Correspondance à l'arrivée*, qui consiste en une séance de réseautage comprenant des présentations par des hauts dirigeants. En 2014, la portée de l'événement *Correspondance à l'arrivée* a été élargie pour viser également les gestionnaires comptant de deux à cinq années d'expérience au sein de la Société. Organisé deux fois en 2014, cet événement a profité au total à 240 participants, dont le taux de satisfaction à l'égard des présentateurs s'établit à 98 %.

Afin d'évaluer l'efficacité et la pertinence des pratiques d'Air Canada en matière de ressources humaines, 14 groupes de discussion ont été organisés avec les employés en 2014, dans le but de recueillir leur rétroaction. Plus de 300 personnes de Montréal, Toronto, Vancouver et Calgary ont participé à l'initiative, qui a attiré des cadres et des cadres supérieurs ainsi que divers représentants de groupes syndicaux. Puis, dans le sondage du numéro de mars d'*Horizons*, on a demandé à 100 autres employés ce qui les mobilise à Air Canada. Toutes les données des groupes de discussion ont été colligées et analysées par une firme de recherche indépendante, et les résultats serviront à orienter d'autres initiatives de mobilisation des employés.





DIVERSITÉ

La promotion de l'égalité des sexes, de la diversité et de l'inclusivité revêt une grande importance pour Air Canada. La conformité aux normes sociales, y est certes pour quelque chose, mais surtout, l'adoption de ces valeurs rend les milieux de travail plus attrayants pour les employés actuels et éventuels et elle les enrichit.

Afin d'encourager l'équilibre entre les deux sexes à tous les échelons de l'entreprise, en 2014, le conseil d'administration d'Air Canada a appuyé la signature, par la Société, de l'Accord Catalyst. Il s'agit d'un engagement soutenu par le groupe mondialement reconnu Catalyst, un organisme sans but lucratif de premier plan ayant pour mission d'élargir les possibilités pour les femmes en affaires dans le monde. Aux termes de cet accord, Air Canada s'est engagée à faire passer la proportion de femmes au sein de son conseil à 25 % d'ici 2017¹. Déjà, environ 30 % des cadres supérieurs de l'entreprise, c'est-à-dire titulaires de poste de vice-président ou d'un niveau supérieur, sont des femmes. De plus, Air Canada cherche activement à recruter des femmes, notamment en participant aux événements de réseautage pour les femmes dans l'aviation, dans le but d'accroître l'intérêt des femmes à l'égard de l'avancement professionnel et des rôles de leadership.

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

Dans ses secteurs d'activités, la Société appuie bon nombre d'organismes autochtones, dont le Conseil des Ressources Humaines Autochtones, le Centre for Aboriginal Human Resource Development Inc. (CAHRD), AMIK, le site Web autochtone d'affichage des offres d'emploi, et MAMU, un événement d'information sur les carrières pour les Autochtones. En outre, la Société apporte son concours aux activités culturelles autochtones présentées en détail dans la section sur les collectivités du présent rapport.

Air Canada emploie plus de 250 personnes qui indiquent avoir une déficience. Elle collabore avec des organismes qui visent à faire progresser les 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), le Centre de réadaptation MAB-Mackay et Moelle épinière et motricité Québec (MEMO-QC).

Enfin, Air Canada fournit un environnement respectueux de l'orientation sexuelle de ses employés et soutient des événements entourant la fierté gaie. 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, plusieurs événements sociaux et de réseautage pour les employés qui indiquent faire partie des personnes LGBT, ainsi que leurs alliés, ont été organisés à Montréal, Toronto, Calgary et Vancouver sous le thème *L'inclusion, ça se passe ici*.



¹ En date de mai 2015, 18 % des 11 membres du conseil d'administration d'Air Canada étaient des femmes.



NOUVELLE FORMATION SUR LA GESTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Dans l'exploitation d'une société aérienne, l'un des aspects les plus complexes est de gérer le chiffre d'affaires de manière à maximiser les rentrées pour chacun des sièges, au nombre de dizaines de millions, proposés chaque année.

Alors, quand Air Canada a entamé les préparatifs de lancement d'un nouveau système de gestion du chiffre d'affaires prévu pour 2015, une solide formation préalable s'imposait afin que les employés puissent se familiariser avec le nouveau concept.

En résumé, au lieu de chercher à remplir tous les sièges, sans égard au tarif, le nouvel objectif est de vendre les places en tenant compte de la qualité des rentrées. Pour ce faire, il faut tenir compte de l'ensemble du réseau plutôt que d'un segment à la fois. Il s'agit d'un réel changement de paradigme pour toute l'équipe de la Gestion du chiffre d'affaires : de nouveaux principes, un nouveau système et de nouvelles occasions pour nos collègues d'affiner leurs compétences en matière d'analyse.

« La composante gestion du changement dans ce projet représente un réel défi. Pendant la transition, nous encadrerons nos employés dont le rôle change, car nous savons que c'est pour le mieux », précise Marie-Claude Roy, première directrice – Optimisation du chiffre d'affaires.

Des « séances d'échauffement » ont été organisées à l'automne 2014 en préparation à la transition. Les 130 employés de la Gestion du chiffre d'affaires ont reçu 1 950 heures de formation au total. Une formation intensive d'« utilisateur final » a suivi, représentant 40 heures pour chaque employé, soit 5 200 heures au total. Une documentation détaillée étayait cette formation, notamment plus de 3 000 diapositives PowerPoint.

Toutefois, comme le nouveau système pourrait générer des rentrées additionnelles de 100 M\$ ou plus par année, l'investissement dans le personnel d'Air Canada en vaut certainement la peine.



FORMATION

Bien qu'il soit en premier lieu nécessaire de cibler et de recruter les personnes capables d'offrir le meilleur rendement, il est essentiel de leur donner une formation initiale, complétée par une revalidation périodique, pour qu'elles réalisent leur potentiel et demeurent des collaborateurs de premier ordre. C'est particulièrement vrai dans l'aviation, où la formation est nécessaire au renforcement des principes de sécurité et où l'on fait continuellement appel à de nouveaux produits, technologies et services pour maintenir la compétitivité.

En 2014, Air Canada a mis en place un nouveau modèle de compétences de gestion à l'appui de son positionnement en matière de leadership. Elle y est parvenue en normalisant les processus touchant les employés, notamment en ce qui a trait au recrutement et à la gestion du rendement. Le perfectionnement et la planification de la relève seront également liés à ce modèle de compétences. Au lancement, plus de 60 séances ont été présentées, en personne et sous forme de webinaires, afin d'informer et de mobiliser les cadres supérieurs, les gestionnaires de personnel de première ligne et les cadres de tous niveaux.

SIGNÉ AC

Au cours de l'année, d'autres programmes de gestion ont été mis en œuvre, qui reflètent l'accent qu'Air Canada met sur le perfectionnement des compétences en leadership. La formation sur la gestion du changement pour les cadres supérieurs amène ceux-ci à parfaire leurs compétences de gestion de l'aspect humain du changement, alors qu'un second volet, *La gestion signée AC*, les met au diapason de la formation sur le service clientèle donnée aux employés de première ligne, afin de rehausser le leadership des cadres supérieurs dans ce domaine et d'améliorer l'expérience client.



FORMATIONS DONNÉES ANNUELLEMENT

NON-CADRES

2011	18 608
2012	19 325
2013	19 446
2014	20 480

CADRES ET SOUTIENS ADMINISTRATIFS ET TECHNIQUES

2011	1 827
2012	1 336
2013	1 324
2014	1 610

De plus, pour les aider à veiller au perfectionnement de leurs subordonnés directs, les gestionnaires peuvent maintenant compter sur un nouvel outil d'apprentissage en ligne axé sur les évaluations de rendement de fin d'année. Les gestionnaires approfondissent ainsi leur compréhension du nouveau modèle de compétences d'Air Canada et ont acquis de l'assurance au moment de l'attribution des notes.

Divers nouveaux programmes ont vu le jour pour les employés non cadres et de première ligne. Après un essai-pilote concluant en 2014, le programme Ovation, une formation sur le service clientèle destinée aux agents de bord, a été renommé Applaudir et sera présenté à un plus grand nombre d'employés de première ligne en 2015. Le programme de technicien avions breveté 5, lancé en 2013, a été élargi en 2014. Il s'agit d'un atelier sur les compétences en encadrement qui est proposé à tous les chefs de la Maintenance en ligne de Maintenance Air Canada pour les épauler dans leur rôle de soutien au moment de l'évaluation annuelle du rendement de l'ensemble des techniciens avions brevetés (TAB).

Des programmes de formation complets ont été proposés à tous les échelons de l'organisation en prévision de la livraison, en mai 2014, d'un nouveau type d'appareil, le 787 Dreamliner de Boeing. La mise en œuvre de ces programmes se poursuivra au fur et à mesure que d'autres 787 seront livrés, y compris le 787-9, une version longue de l'appareil de base, à la mi-2015.

Par ailleurs, la Société maintient son offre de divers programmes, notamment la formation linguistique, et, pour la première fois en 2014, la langue des signes a été ajoutée comme nouvelle option de qualification pour

les employés, ce qui élargit l'offre d'Air Canada dans le domaine linguistique. Dans le but de promouvoir le bilinguisme au sein des effectifs, la Société remet chaque année le prix Dialogue aux employés qui donnent un service exemplaire en français et en anglais.

ORIENTATION CLIENT

De nombreux programmes de formation d'Air Canada ont pour objet d'améliorer le service à la clientèle. En vue de leur élaboration, la Société reçoit de l'information cruciale de son Conseil du Service clientèle (CSC), qui a été officialisé en 2014. Composé de cadres supérieurs de diverses directions à l'échelle de la Société, son mandat est de passer en revue les politiques existantes — selon l'information provenant des séances de discussion avec des employés —, de les orienter davantage vers la clientèle, puis de concevoir de nouveaux processus, politiques et procédures en vue d'améliorer l'expérience client. Cette démarche est importante, car l'engagement envers les clients et l'expérience client sont deux éléments désignés comme des sujets de préoccupation par les parties prenantes dans l'évaluation de l'importance des enjeux.

Les activités du CSC ont permis d'introduire ou de modifier bon nombre de politiques dans le but de mieux répondre aux attentes des clients, comme une franchise de bagages plus généreuse pour les membres des forces armées, un assouplissement de la politique sur les modifications de nom pour la correction des fautes d'orthographe, ainsi qu'une plus grande tolérance envers les clients qui arrivent en retard pour leur vol en raison de circonstances extraordinaires. Au total, 56 initiatives ayant une incidence sur les clients ont été formulées en 2014. Elles sont maintenant à l'étude et l'élaboration de la formation nécessaire à leur mise en œuvre réussie est en cours.

Air Canada porte une grande attention à la ponctualité, car ses clients s'attendent à ce que l'horaire soit respecté. La ponctualité a été améliorée de 17 % entre 2011 et 2014, et plusieurs initiatives sont en cours dans le but de poursuivre sur cette belle lancée. D'abord, la Société a élaboré des mesures détaillées ou des « tableaux de bord » pour évaluer précisément le rendement et cerner les points à améliorer. Puis, le chef de l'exploitation a tenu, d'un bout à l'autre du pays, des séances de discussion détaillées, afin d'expliquer aux employés de première ligne l'importance d'atteindre les cibles et de respecter les nouvelles procédures d'utilisation normalisées (SOP) pour y parvenir.



MOBILISATION ET FIDÉLISATION

Les programmes de formation ont une fonction secondaire importante : ce sont des outils de mobilisation efficaces. En offrant de la formation, la Société reconnaît les défis que doit relever le personnel dans son travail quotidien. Les employés valorisent ce souci de leur venir en aide et se sentent appréciés. L'importance de cette démarche ne doit pas être sous-estimée, car le maintien de l'effectif, une fois constitué et formé, joue un rôle crucial dans la pérennité.

Par conséquent, Air Canada accorde une importance particulière à la fidélisation des employés. La rémunération est le principal moyen d'atteindre cet objectif et, comme nous l'avons mentionné précédemment, les employés d'Air Canada sont parmi les mieux rémunérés dans le secteur canadien du transport aérien. En plus du salaire de base qu'elle paie, la Société gère un Régime de participation aux bénéfices au titre duquel elle a versé un total de 46 M\$ à tous les employés autres que les cadres supérieurs, directeurs délégués et dirigeants en 2014 — une augmentation de 15 M\$ par rapport à 2013. En 2011, elle a aussi accordé à ces mêmes employés une prime de reconnaissance d'une valeur de 11 M\$ sous forme d'actions qui ont été entièrement acquises à la fin de 2014.

ACTIONNARIAT DES EMPLOYÉS

Afin de promouvoir davantage l'actionnariat du personnel, Air Canada propose le régime d'actionnariat des employés (RADE). À la fin de 2014, 3 568 employés participaient au RADE et détenaient au total 2 805 778 actions. Il s'agit d'une augmentation de 123 % du nombre de participants par rapport à l'année précédente, ce qui est principalement attribuable aux caractéristiques améliorées du RADE qui ont été mises en œuvre à la fin de 2013, et selon lesquelles Air Canada a continué de verser une contrepartie correspondant à 33,33 % des cotisations totales en dollars des employés pour leurs 12 premiers mois de participation continue. De plus, la contrepartie de la Société passe au taux de 50 % à compter du 13^e mois de participation continue et active.

En date du 31 décembre 2014, les employés d'Air Canada et leurs syndicats détenaient globalement, dans le cadre de divers programmes, 23 056 408 actions, soit près de 8 % du total des actions de la Société émises et en circulation. Cela comprend 17 647 059 actions acquises en vertu d'une entente de fiducie relative aux protocoles sur les retraites conclus en 2009.





FACILITÉS DE TRANSPORT

Air Canada offre à ses employés d'autres facilités, notamment des passes selon disponibilités ou des billets à tarif réduit pour eux-mêmes, leur famille et leurs amis. Le programme Go AC d'Air Canada propose aux employés plus d'options d'accès à une place confirmée. Les facilités de transport servent également de témoignage de reconnaissance à l'occasion de circonstances ou d'événements exceptionnels. Par exemple, à la suite des conditions hivernales rigoureuses causées par le « vortex polaire » en 2013-2014, chaque employé a reçu une passe spéciale de priorité élevée pour un voyage avec un membre de sa famille.

PROMOTION DU BIEN-ÊTRE

Au-delà de l'argent et des facilités de transport, Air Canada a aussi mis en place d'autres programmes afin de promouvoir le bien-être des employés, particulièrement en ce qui a trait à leur santé. La Société propose à ses employés des outils, des services et des avantages qui font la promotion de la santé et de la sécurité; elle met également à leur disposition un éventail de programmes, y compris un service confidentiel de consultation, qui a été étendu en 2014 afin d'être offert aux personnes en poste à l'étranger. Il est important que les employés sachent que leur employeur se soucie de leur bien-être personnel et de leur vie privée. Ainsi, la Société a adopté, en 2014, une nouvelle politique sur les renseignements personnels d'ordre médical dans le but d'en préserver la confidentialité.

Les employés en santé sont plus productifs, ce qui contribue à la pérennité de la Société. Par conséquent, Air Canada promeut activement la santé, en proposant notamment des réductions sur l'abonnement à des centres de conditionnement physique. Elle appuie également les activités sportives internes, comme les tournois de badminton avec l'Association récréative d'Air Canada. Il y a aussi des campagnes de sensibilisation au cours desquelles la santé et la sécurité au travail sont mises en évidence avec la tenue d'événements tels que les séances de vaccination contre la grippe et la Semaine nord-américaine de la sécurité et de la santé au travail (SNASST), ainsi que la promotion d'autres mesures touchant la santé, comme une saine alimentation et le lavage des mains.

Ainsi qu'il est indiqué plus haut, Air Canada a été désignée comme l'un des employeurs les plus sécuritaires au Canada en 2014. Néanmoins, pour les employés blessés ou qui ont besoin d'assistance, la Société a mis en place un système de gestion de la réadaptation. Air Canada suit de près l'incidence et la durée des invalidités (professionnelles et non professionnelles) donnant lieu au versement de prestations, pour faire en sorte que les mesures de sécurité et de prévention appropriées soient adoptées. La Société améliore continuellement sa stratégie relative à la santé et au bien-être des employés, dans le but d'appliquer les meilleures pratiques pour promouvoir un retour au travail rapide et sécuritaire.





YAMMER

Alors que des patrons réprimanderont leurs employés pour qu'ils cessent d'utiliser les médias sociaux et se mettent au travail, Air Canada a constaté qu'il est possible d'accroître la productivité en permettant aux membres du personnel d'échanger entre eux.

Ainsi, en 2014, la Société a élargi l'utilisation d'un outil nommé Yammer servant aux employés à communiquer des renseignements, collaborer à la résolution de problèmes et mettre en commun leurs idées ou meilleures pratiques. Initialement destiné aux agents de bord, Yammer est maintenant accessible à tous les employés depuis son intégration à leur nouveau portail en cours d'année. Le groupe d'utilisateurs a maintenant doublé; un peu plus de la moitié des employés y sont inscrits.

« Le bassin de connaissances collectives des employés est pratiquement inépuisable, et Yammer nous permet tous de l'exploiter. Comme les gens peuvent poser des questions et donner des réponses sur à peu près tous les sujets, nous avons créé une ressource extraordinaire facilement accessible à l'ensemble », explique Susan Kingsley, directrice – Communications avec le personnel.

La fonction de Yammer a évolué, passant d'un format simple de questions et réponses à un outil dont se servent les groupes d'employés pour travailler sur des projets, résoudre des problèmes, partager des fichiers et même afficher des photos d'événements de la Société, comme la Journée Skytrax, ainsi que pour diffuser des éloges à l'égard d'employés.

COMMUNICATIONS AVEC LE PERSONNEL

La communication avec les employés est un autre élément essentiel de la mobilisation. Les gens s'attendent à être informés des événements qui les concernent. De plus, ils se sentent valorisés s'ils sont encouragés à donner leur point de vue en ayant l'assurance qu'il sera pris en compte. Par conséquent, Air Canada consacre beaucoup de ressources aux communications avec le personnel — dont la responsabilité incombe aux Communications de l'entreprise —, et assume un double rôle, soit de

transmettre un message uniforme et à propos, et de recueillir la rétroaction des employés. La Société tient compte de la rétroaction des employés. Par exemple, en 2014, elle a décidé de ramener en interne certaines fonctions de ressources humaines qui avaient été imparties.

La Société communique avec les employés au moyen de divers canaux, comme le portail Acaéronet, un site intranet complètement rénové en 2014 pour le rendre plus convivial, *Le Point*, un bulletin quotidien destiné aux employés, et le magazine mensuel *Horizons*. À ces canaux s'ajoutent des lettres et des messages du président et chef de la direction et du président – Transporteurs de passagers, ainsi que la Revue hebdomadaire de l'exploitation que le chef de l'exploitation envoie à tous les employés.





Séance de discussion officielle avec les hauts dirigeants tenue à Montréal. De gauche à droite, Arielle Meloul-Wechsler, vice-présidente – Ressources humaines, Klaus Goersch, vice-président général et chef de l'exploitation, Calin Rovinescu, président et chef de la direction, Mike Rousseau, vice-président général et chef des Affaires financières, et Benjamin M. Smith, président – Transporteurs de passagers

SÉANCES DE DISCUSSION

Outre les moyens de communication énumérés, tous les trois mois ont lieu des conférences téléphoniques à l'intention des cadres ainsi que des rencontres avec les principaux représentants des syndicats afin de discuter des résultats financiers. Au cours de l'année 2014, les hauts dirigeants ont participé à plusieurs séances de discussion officielles qui se sont tenues partout au pays, pour expliquer la stratégie de la Société et répondre directement aux questions des employés; des groupes de discussion ont également été organisés, comme ceux tenus par le CSC. Au sein de chaque direction, les cadres supérieurs organisent périodiquement des rencontres avec le personnel. Par exemple, en 2014, le président et chef de la direction – Vacances Air Canada^{MD} a organisé 18 petits-déjeuners-causeries.

Pour être à l'écoute de son personnel, Air Canada a entrepris en 2014 un important sondage sur la satisfaction des employés à l'égard de leur employeur, par l'entremise de The Strategic Counsel, une société indépendante d'étude de marché. Cette société a réalisé des sondages téléphoniques similaires en 2007, 2008 et 2010 et a ainsi fourni à Air Canada d'importants renseignements permettant de repérer et d'évaluer les tendances. Quelque 1 500 employés, sélectionnés au hasard et représentant tous les groupes de la Société,

ont reçu un appel à leur domicile et ont été invités à participer à une entrevue téléphonique approfondie, sur une base volontaire et de façon anonyme. Les résultats du sondage servent à suivre les progrès de la Société et à déterminer les mesures qu'elle doit adopter pour demeurer un employeur de choix.

Les employés peuvent faire part de leurs idées au moyen de la boîte à suggestions électronique appelée Place à la créativité. Bien des modifications de politiques et de nouveaux produits ont ainsi vu le jour. En outre, Air Canada encourage les employés à partager leurs meilleures pratiques par divers moyens, notamment Yammer, une communauté en ligne initialement destinée aux agents de bord, mais qui est accessible depuis 2014 à l'ensemble du personnel, notamment par une application mobile. Autre outil de réseautage, i@I (idées@Implanter) vise à recueillir les idées des employés de Maintenance Air Canada en vue d'améliorer les procédures de maintenance. Ce forum a permis à un groupe d'élaborer une procédure de réparation d'aube de soufflante qui se traduit par des économies pour la Société estimées à près de 3 M\$ par année.



PRIX D'EXCELLENCE

Reconnaître et célébrer les réalisations des employés représente un autre élément clé de la mobilisation. Le Prix d'excellence constitue la plus prestigieuse forme de reconnaissance au sein de l'entreprise. À l'occasion de la 27^e remise, en 2014, Air Canada l'a attribué à 52 employés. Choisis par leurs pairs, les lauréats se distinguent par leur leadership, leur engagement et leur enthousiasme à promouvoir les valeurs de la Société. Leurs noms sont publiés en interne dans *Horizons* ainsi que dans *ACaéronet* et, à l'intention du public, dans le magazine *Air Canada enRoute*. Ces employés se voient en outre honorés à l'occasion d'une escapade aux Antilles.



Les réalisations des employés sont soulignées tout au long de l'année, au cours d'activités célébrant les anniversaires de service et le travail de bénévolat, ainsi que par des prix et des concours gagnés 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.

ÉVÉNEMENTS FAMILIAUX

En 2014, Air Canada a tenu des Journées de la famille à Toronto et, en même temps que des événements de présentation du 787 Dreamliner de Boeing, à Vancouver, Calgary et Montréal. Ces activités ont attiré des milliers d'employés et membres de leur famille, tout en permettant de recueillir plus de 10 000 \$ pour la Fondation Air Canada. Air Canada rouge^{MC} a pour sa part célébré le premier anniversaire de son exploitation en organisant des événements pour le personnel et en offrant un souvenir à chaque employé du Groupe voyages d'agrément d'Air Canada.

Toutefois, l'événement le plus attendu et le plus célébré de 2014 reste l'entrée du premier appareil 787 Dreamliner dans le parc d'Air Canada. Plus de 5 000 personnes (employés, parents et amis) ont accueilli à Toronto le premier 787 Dreamliner de Boeing à porter la livrée d'Air Canada.

✓ PROGRÈS ACCOMPLIS RELATIVEMENT AUX OBJECTIFS DE 2014

- | | |
|--|---------|
| • Entreprendre un sondage sur la satisfaction des employés | ATTEINT |
| • Mettre sur pied des groupes de discussion portant sur le service clientèle | ATTEINT |
| • Lancer un nouveau portail à la fine pointe de la technologie destiné au personnel | ATTEINT |
| • Continuer de privilégier la communication et la collaboration en matière de service clientèle (notamment par la mise en place de Yammer à l'échelle de l'entreprise) | ATTEINT |
| • Mettre davantage l'accent sur la diversité | ATTEINT |

↑ OBJECTIFS POUR 2015

- Accroître la formation de première ligne dans une proportion d'au moins 50 %
- Augmenter le nombre de tournées de présentation afin de mieux informer le personnel de première ligne
- Négocier de nouvelles conventions avec le SCFP et Unifor
- Lancer un programme de perfectionnement du leadership, appelé Le leadership signé AC, conformément au plan de relève tablant sur le talent ainsi qu'à l'initiative Gestion de la relève



INVESTIR DANS
L'AMÉLIORATION
DE LA SANTÉ DES

COLLECTIVITÉS





Les entreprises prospères apportent une contribution à leurs collectivités. Leur geste découle d'un véritable désir altruiste et d'un sens de l'obligation; elles souhaitent que leurs employés et les autres parties prenantes puissent vivre dans des endroits sains, et comme elles ont leur propre réputation à cœur, elles veulent aussi favoriser et préserver la fidélité de leur clientèle. Ce sont autant d'aspects importants de la durabilité, et l'engagement dans les collectivités ainsi que l'impact socio-économique font partie des principales préoccupations soulevées dans l'évaluation de l'importance des enjeux sur laquelle le présent rapport est fondé.

L'engagement d'Air Canada envers les collectivités précède l'établissement de la durabilité comme concept officiel; il remonte à la fondation de la société aérienne, il y a 77 ans. Aujourd'hui, Air Canada s'investit dans la collectivité avec des programmes qui visent la santé et le bien-être ou favorisent l'enrichissement culturel, notamment par les arts, les divertissements et les sports. D'après les données de référence recueillies par le Conference Board du Canada, ces investissements communautaires, qui se chiffrent globalement à 6,5 M\$, se situent au-dessus de la moyenne des 180 entreprises canadiennes interrogées en 2011.

Air Canada atteint ses objectifs en la matière par trois grands moyens : la Fondation Air Canada, les initiatives de terrain ainsi que les commandites commerciales ou autres.



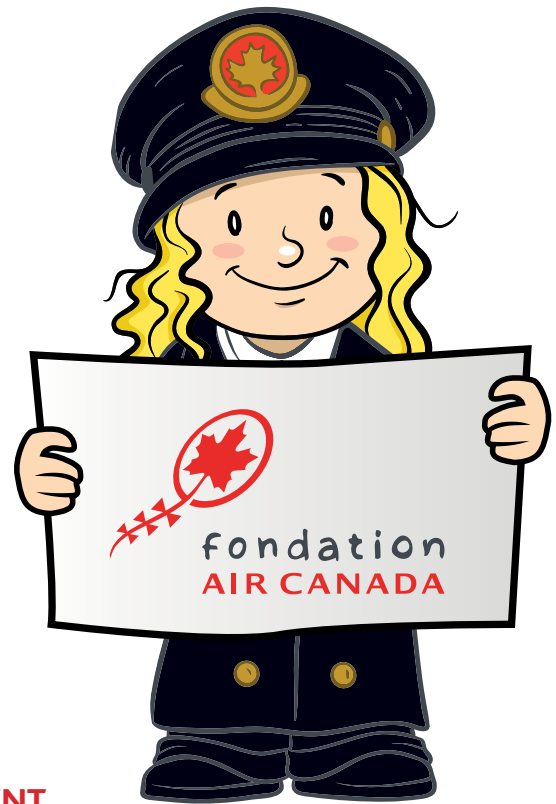
FONDATION AIR CANADA

La création d'une identité distincte pour le programme d'investissement communautaire d'Air Canada attire davantage l'attention sur la Fondation, fait connaître les causes qu'elle appuie, et facilite les collectes de fonds. L'action d'Air Canada dans la collectivité est principalement focalisée sur les besoins des enfants, tout particulièrement ceux qui sont malades ou défavorisés. Nombre de ces projets sont menés avec la participation d'employés d'Air Canada qui souhaitent apporter leur contribution à la collectivité locale et à d'autres ailleurs dans le monde.

Lancée en 2012, 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, 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 ont de vastes répercussions sur la vie des Canadiens et, quand une situation critique se présente, elle apporte son aide à des collectivités ailleurs dans le monde.

La Fondation est dirigée par un conseil d'administration autonome, et un rapport annuel de ses activités est soumis au conseil d'administration d'Air Canada par le dirigeant responsable, la présidente de la Fondation Air Canada et vice-présidente – Communications de l'entreprise.

La Fondation s'acquitte de son mandat en fournissant aux organismes de bienfaisance enregistrés admissibles un appui non financier (des billets promotionnels, entre autres) ainsi que des dons en espèces et en milles Aéroplan.



FINANCEMENT

Le financement de la Fondation provient de diverses sources. En 2014, elle a recueilli 1,4 M\$, une augmentation de 45 % par rapport à 2013. La majeure partie de ces fonds, 1,1 M\$, a été amassée à l'occasion de son tournoi de golf annuel. À cette somme s'ajoutent les dons de clients et d'employés, notamment par un plan de retenues facultatives sur le salaire des employés. En 2014, une étape importante a été franchie pour la collecte de fonds, soit l'ouverture d'un compte dans le site Web CanaDon, ce qui permet à la Fondation d'accepter les dons par carte de crédit sur une base ponctuelle ou mensuelle.

On encourage également les clients à apporter leur contribution dans le cadre du programme Chaque sou compte, qui les invite à donner leur petite monnaie à bord de nos appareils ou dans des contenants facilement repérables aux aéroports. Les clients peuvent aussi faire don de leurs milles Aéroplan tout au long de l'année, notamment à l'occasion de la Journée d'égalisation des milles Aéroplan, organisée chaque année. En 2014, cette initiative a permis de recueillir 1,6 million de milles Aéroplan – une hausse considérable par rapport aux 525 000 milles Aéroplan recueillis en 2013. De plus, diverses activités sont organisées tout au long de l'année dans le but d'amasser des fonds.



25^E ANNIVERSAIRE DE VOYAGE DE RÊVE

Le premier vol de Voyage de rêve a eu lieu en 1990 après que des employés d'Air Canada à Toronto ont eu l'idée d'emmener des enfants moins fortunés à un parc d'attractions local.

Grâce à leur enthousiasme, cette initiative s'est vite transformée en un ambitieux voyage d'une journée dans un parc de Disney^{MD}. Aujourd'hui, Voyage de rêve est un organisme caritatif canadien enregistré comptant des sections à Vancouver, Edmonton, Calgary, Winnipeg, Toronto, Ottawa, Montréal et Halifax. En 25 ans, il a emmené près de 25 000 enfants ayant des difficultés physiques, mentales ou sociales passer une journée de rêve à Walt Disney World ou à Disneyland.

Chaque année, par l'entremise de la Fondation Air Canada, la Société fournit huit appareils et les équipages afin d'assurer des vols au départ des grandes villes du Canada, pour un voyage tout simplement magique qui s'enrichit de la générosité des donateurs, qu'il s'agisse d'entreprises, de collectivités ou de particuliers.

La journée débute avant l'aube dans le hangar où, le cœur en fête, les enfants montent dans l'appareil. Puis, ils connaissent l'euphorie d'un voyage en avion — une première pour nombre d'entre eux — et d'un traitement privilégié ininterrompu à Disney, le point culminant de la journée. Enfin, le périple se termine dans le calme avec le retour des vacanciers exténués.



dreamstakeflight.ca

BÉNÉFICIAIRES DU SOUTIEN DE LA FONDATION AIR CANADA

La Fondation mène ses activités de bienfaisance en fournissant divers types de soutien, notamment des billets promotionnels, une aide financière et des dons de milles Aéroplan^{MD}. En 2014, la Fondation a remis 1 050 billets promotionnels à des organismes de bienfaisance, 10,6 millions de milles Aéroplan à des hôpitaux pédiatriques canadiens et 534 000 \$ en subventions.

Voici les points saillants :

Voyage de rêve (VDR) – Le plus grand bénéficiaire du soutien de la Fondation Air Canada. Cet organisme de bienfaisance dirigé par des employés a célébré son 25^e anniversaire en 2014. Chaque année, Air Canada, par l'entremise de la Fondation, fournit l'avion pour huit vols de Voyage de rêve¹ à destination des parcs de Disney^{MD} pour des milliers d'enfants provenant de grandes villes du Canada. Ces voyages permettent à des enfants, qui n'en auraient pas autrement l'occasion, de vivre une journée des plus agréables, toutes dépenses payées, dans un parc thématique de Disney^{MD}, où on leur offre un traitement privilégié. Pour garantir le succès continu de VDR, la Fondation Air Canada fournit plus de 100 billets d'avion servant à transporter des enfants de régions éloignées jusqu'à une escale à partir de laquelle un vol est assuré, ainsi que des billets promotionnels pour les collectes de fonds. En 2014, la Fondation a fait don de 50 000 \$ à Voyage de rêve afin d'aider les sections en difficulté financière.

Programme de transport hospitalier – La Fondation a notamment comme rôle important de faciliter le transport des jeunes patients pour qu'ils puissent recevoir des soins en dehors de leur collectivité. En 2014, près de 10 millions de milles Aéroplan ont été remis à des hôpitaux pédiatriques partout au Canada dans le cadre du Programme de transport hospitalier. Un autre million de milles Aéroplan a été donné à Hope Air, un organisme caritatif canadien enregistré qui fournit des vols gratuits aux enfants et aux adultes ne pouvant se payer le transport aérien pour accéder à une expertise médicale ou à des technologies médicales spécialisées inexistantes dans leur région.

Véritable Implication Personnelle – La Fondation dirige un programme interne appelé Véritable Implication Personnelle, pour appuyer 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 d'appuyer des activités de financement auxquelles participent les employés. Au cours de l'année, environ 100 employés ont demandé de l'aide par l'intermédiaire du programme pour de nombreuses causes, dont la plupart ont été mises en vedette par les canaux de communication avec le personnel pour en faire la promotion. Ce programme favorise donc aussi la mobilisation chez les employés.

¹ Voyage de rêve est un organisme caritatif sans but lucratif





DONS EN ESPÈCES

En 2014, les principaux bénéficiaires des dons en espèces comprenaient le Club des petits déjeuners, Voyage de rêve et les 14 hôpitaux pédiatriques canadiens membres du Réseau Enfants-Santé. Parmi les autres bénéficiaires, notons les Hôpitaux Shriners pour enfants – Canada, auprès de qui la Fondation s’est engagée à verser 50 000 \$ par année pendant cinq ans. De plus, la Fondation a pris l’engagement de remettre 25 000 \$ par année pendant trois ans à Passeport pour ma réussite Canada, en vue de créer un programme de bourses destinées aux jeunes issus de collectivités à faible revenu afin de les aider à obtenir leur diplôme d’études secondaires et à suivre une formation ou des études postsecondaires. Parmi les autres bénéficiaires, citons War Child Canada, un groupe qui vient en aide aux enfants et aux familles dans des zones de conflit, comme l’Ouganda, l’Afghanistan et la République démocratique du Congo.

À l’occasion, la Fondation sert de mécanisme permettant à Air Canada de soutenir des causes ou d’intervenir à l’occasion d’événements exceptionnels. Comme la société aérienne a remporté son cinquième prix Skytrax

consécutif du meilleur transporteur aérien en Amérique du Nord, elle a fait don de 5 000 \$ à chacun de cinq organismes caritatifs canadiens choisis par les employés. De même, la Fondation a fait un don au nom des employés participant au Défi du seau d’eau glacée afin d’amasser des fonds pour la recherche sur la SLA. En 2014, la Fondation a participé à la campagne Portez votre tricot et le monde sera plus beau! d’Aide à l’enfance. Les employés dans l’ensemble du réseau ont appuyé la collecte de fonds en achetant un bouton spécial créé par la Fondation ou en portant leur chandail des Fêtes. Une fois de plus cette année, la Fondation a soutenu les employés qui participent au Cyclo-défi contre le cancer d’Enbridge. En 2014, des équipes d’Air Canada ont participé à cet événement en Colombie-Britannique, en Ontario et au Québec et ont amassé au total plus de 155 000 \$ pour la recherche contre le cancer.

Les employés d’Air Canada à Vacances Air Canada^{MD} travaillent aussi à soutenir l’Hôpital de Montréal pour enfants; depuis 2010, ils ont amassé 76 869 \$ en participant à la campagne de financement Pédalez pour les enfants.



PROTECTION DES ENFANTS

La Fondation Air Canada aide aussi les enfants d'autres façons; une fois de plus, en 2014, elle a été le commanditaire principal des Prix des médias d'Au-delà des frontières ECPAT Canada et du Symposium sur l'exploitation sexuelle des enfants. Les prix récompensent le travail exemplaire de journalistes canadiens qui traitent d'enjeux relatifs à l'exploitation sexuelle des enfants. En outre, en 2014, trois courtes vidéos dénonçant la violence envers les enfants ont été créées et diffusées à bord de tous les vols d'Air Canada. Air Canada a été la première société aérienne au Canada et la deuxième en Amérique du Nord à présenter à bord des vidéos dénonçant l'exploitation sexuelle des enfants.

AIDE AUX ENFANTS



Fondé en 1980, le Centre pour les victimes d'agression sexuelle de Montréal est un organisme sans but lucratif au service des personnes ayant été victimes d'une agression sexuelle récemment ou durant leur enfance. Il permet également aux proches des victimes d'obtenir de l'information et du soutien.

Le Centre dispose d'une ligne d'urgence bilingue, offre de l'accompagnement dans les hôpitaux et devant les tribunaux, ainsi qu'un service de consultation, pour ne mentionner que quelques-uns de ses services. Bénévole dans cet organisme depuis 2009, Heather Watkins, agente de bord basée à Montréal, a d'abord travaillé à la ligne d'urgence. Depuis deux ans, elle siège au comité de financement du tirage annuel.

Le tirage permet d'amasser des fonds pour rétribuer les travailleurs en intervention psychosociale du Centre.

« Nous remettons de nombreux prix fantastiques, mais aucun n'est aussi convoité que les billets d'Air Canada », déclare Heather.

« Cette année, avec l'appui de la Fondation Air Canada, nous avons réussi à vendre la totalité des 3 000 billets pour l'événement, amassant ainsi une somme de 15 000 \$. C'est la première fois que nous y arrivons; nous avons donc convenu d'imprimer un plus grand nombre de billets et d'en vendre davantage l'an prochain. »

AIDE AUX FAMILLES



Leanne Niewerth, agente de bord d'Air Canada, est bénévole auprès de Families for Children (FFC) depuis 30 ans.

L'organisation non confessionnelle FFC s'emploie à répondre aux besoins d'enfants et de jeunes adultes ayant une déficience physique ou mentale. En leur fournissant logement, instruction, soins médicaux adaptés et formation professionnelle, FFC

donne à des enfants de l'Inde et du Bangladesh la possibilité d'atteindre leur plein potentiel et de vivre dans la dignité.

« Il y a trois ans, un collègue, Terry Twentyman, ma sœur Nancy et moi avons décidé que cette cause nous tenait à cœur et que nous devions organiser une collecte de fonds pour FFC. C'est alors qu'a surgi l'idée de la "Bangla Bash Dance"... et la Fondation Air Canada compte pour beaucoup dans cette activité de financement », nous apprend Leanne.

« Les deux billets d'avion sont une importante source de revenus. Cette année, nous avons amassé 8 143 \$: suffisamment pour soutenir 55 enfants pendant un an. »





UN AMBASSADEUR DES JEUX PARALYMPIQUES À SOTCHI

Air Canada étant un commanditaire des équipes olympiques et paralympiques canadiennes, la Fondation Air Canada a eu le privilège d'amener un athlète canadien en fauteuil roulant aux Jeux paralympiques de 2014 à Sotchi.

L'Hôpital Shriners pour enfants a présenté une liste de candidats, et c'est Spencer Lambert, un Winnipegois âgé de 13 ans, qui a été sélectionné. Spencer est atteint de spina-bifida, une malformation congénitale, et il a dû subir plusieurs opérations chirurgicales au fil des ans. Le choix était évident, car il aime les sports, et il s'adonne au hockey sur glace ainsi qu'au basketball, au rugby et au tennis en fauteuil roulant, autant d'activités dont il raffole.

En tant que grand amateur de sport et hockeyeur sur glace, Spencer nourrissait deux rêves : rencontrer les membres de l'équipe canadienne de hockey sur glace de renommée internationale et représenter un jour le Canada aux Jeux paralympiques.

Son premier rêve s'est réalisé grâce au Comité paralympique canadien et à ses commanditaires. Une réception organisée par un commanditaire lui a permis de rencontrer ses idoles du hockey sur glace, et de leur remettre une bannière d'encouragement signée par toute son équipe de hockey sur glace du Manitoba. Spencer a également pu assister à certaines épreuves de ski alpin, de ski de fond, de hockey sur glace et de curling.

De plus, il a vu des skieurs canadiens jubiler en remportant l'or, l'argent ou le bronze à l'occasion de différentes épreuves, et il a assisté aux cérémonies de remise des médailles avec d'autres passionnés faisant partie de la délégation canadienne.

PRÉSENCE DANS LA COLLECTIVITÉ

Afin de maintenir le contact et de demeurer sensible aux besoins des collectivités locales, Air Canada consacre d'importantes ressources aux relations communautaires et aux marchés régionaux. La gestion des programmes de relations communautaires incombe au vice-président – Stratégie de l'entreprise, Affaires gouvernementales et de l'industrie, dont relèvent trois postes régionaux de directeur – Relations avec les gouvernements et les collectivités pour l'est, le centre et l'ouest du Canada.

De plus, Air Canada confie au premier vice-président – Marchés régionaux la responsabilité globale de l'orientation stratégique des opérations régionales de l'entreprise, ce qui comprend une participation directe au renforcement des relations commerciales et

communautaires régionales. Dans le cadre de la fonction de liaison, le premier vice-président et nos équipes des Relations avec les collectivités ont rendu visite à de nombreuses communautés partout au pays et ont fait des présentations publiques à l'intention des parties prenantes de 13 collectivités locales en 2014.

Cette structure de gestion souligne l'engagement d'Air Canada à 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. Bien que ces activités favorisent les intérêts commerciaux de la société aérienne, elles promeuvent en même temps la durabilité des collectivités, puisqu'il est reconnu que les liaisons aériennes stimulent les activités commerciales et économiques.

En témoigne d'ailleurs l'accueil qu'a reçu Air Canada au cours de l'année de la part de collectivités locales, notamment celles de Sydney, en Nouvelle-Écosse, et de Terrace, en Colombie-Britannique, où le service a été amélioré en 2014. Même dans les grands centres, l'importance de l'aviation n'est pas négligée.

Air Canada et Air Canada rouge^{MC} ont toutes deux participé aux événements soulignant l'inauguration d'une nouvelle piste à Calgary, lesquels ont attiré plus de 17 000 visiteurs de la région.





OUR MEN AND
WOMEN RESPECTFULLY
SALUTE YOURS.

PROUD TO SUPPORT THOSE
WHO SERVE AND THE FAMILIES WHO
STAND STRONG BEHIND THEM.

AIR CANADA  *your world awaits.*

Par ailleurs, Air Canada collabore également avec différents ordres de gouvernement dans l'appui aux missions commerciales de chefs d'entreprise et de dirigeants politiques à l'étranger. Ces missions créent une ouverture sur les marchés extérieurs pour les producteurs locaux, en plus de faire connaître à l'étranger les possibilités d'investissement au Canada. En 2014, la société aérienne a contribué à plusieurs missions commerciales, notamment la mission des premiers ministres des provinces et territoires du Canada en Chine par l'entremise du Conseil de la fédération, la mission en Inde, en Chine et au Royaume-Uni mise sur pied par le gouvernement de la Colombie-Britannique, avec la participation de nos partenaires commerciaux Star Alliance, et enfin la mission en France et en Belgique conduite par le gouvernement du Nouveau-Brunswick.

EMPLOIS LOCAUX

Parfois, l'incidence est directe. Par exemple, la Société a agrandi son centre téléphonique au Nouveau-Brunswick et a ainsi créé des emplois locaux qui sont les bienvenus, ce qui lui a valu des éloges de la part de fonctionnaires municipaux et même du premier ministre provincial. Il y a également eu la participation à la promotion touristique nationale de l'Île-du-Prince-Édouard. Citons d'autres mesures de soutien des collectivités sans caractère commercial, notamment la décision d'Air Canada de proposer des vols pour Moncton au prix coûtant aux agents de la GRC et aux autres



NOS HOMMES ET NOS
FEMMES VOUS SALUENT
AVEC RESPECT.

FIÈRE D'HONORER CEUX ET CELLES
QUI NOUS ONT SERVIS AINSI
QUE LEURS FAMILLES QUI LES ONT
SOUTENUS ET ENCOURAGÉS.

AIR CANADA  *Tout un monde vous attend.*



agents de la paix qui ont pris part, avec toute la collectivité endeuillée, aux funérailles de cinq agents de la GRC tués dans l'exercice de leurs fonctions. La société aérienne s'est également associée à l'organisation La patrie gravée sur le cœur, à l'occasion de la Journée nationale de commémoration tenue à Ottawa, pour rendre hommage aux soldats canadiens tombés au combat.

L'engagement de la Société dans la collectivité s'étend également à l'éducation – la Société administre un certain nombre de programmes travail-études et d'apprentissage –, y compris un appui continu au Centre for Labour Management Studies de l'Université Ryerson. Elle soutient en outre la Fondation Pierre Elliott Trudeau ainsi que le programme de Bourses canadiennes du jubilé de diamant de la reine Elizabeth II. C'est aussi pourquoi Air Canada s'associe à Parcs Canada et à d'autres organismes pour appuyer le concours La sortie scolaire la plus cool au Canada, remporté par une classe de Rivière-au-Renard (à Gaspé, au Québec), qui a ainsi pu visiter les îles Gulf, près de Victoria (Colombie-Britannique). D'autres divisions d'Air Canada appuient également les programmes communautaires. Par exemple, Air Canada Cargo a participé à l'envoi de 50 palettes d'équipement en Afrique relativement à l'épidémie d'Ebola, et Vacances Air Canada^{MD} gère un programme de bénévolat actif, qui accorde chaque année aux employés un jour de congé rémunéré consacré au bénévolat.

COMMANDITES

Les programmes de commandite, aux niveaux national, régional et local, forment le troisième volet de l'engagement d'Air Canada dans la collectivité. Les commandites sont fondées non seulement sur des motifs commerciaux, mais aussi sur la conviction qu'au-delà du soutien de secteurs essentiels, comme la santé et le développement économique, Air Canada peut aussi jouer un rôle culturel crucial dans les collectivités qu'elle dessert. Cela comprend non seulement les arts, mais aussi les divertissements, les sports et d'autres disciplines qui enrichissent la vie.



GROUPE À VOCATION ARTISTIQUE

Air Canada commandite divers orchestres et corps de ballet partout au pays. Entre autres bénéficiaires de sa commandite, mentionnons : l'Orchestre symphonique de Montréal, l'Orchestre Métropolitain, l'Orchestre du Centre national des Arts, le Toronto Symphony Orchestra, le Winnipeg Symphony Orchestra, le Edmonton Symphony Orchestra, le Vancouver Symphony Orchestra, l'Orchestre national des jeunes du Canada, Les Grands Ballets Canadiens de Montréal, le Ballet national du Canada et le Royal Winnipeg Ballet.

La Société soutient aussi des musées et des événements culturels, y compris le nouveau Musée canadien pour les droits de la personne à Winnipeg. Air Canada Cargo a commandité pour sa part la populaire exposition itinérante sur Marco Polo à Pointe-à-Callière, musée d'archéologie et d'histoire de Montréal. Parmi d'autres événements communautaires, notons WorldPride 2014 Toronto (la Société est également partenaire de Travel Gay Canada), le Stampede de Calgary et l'activité Walk with the Dragon à Vancouver.

CINÉMA CANADIEN

Dans le domaine des arts, Air Canada s'est activement engagée en faveur de la télévision et du cinéma canadiens. Tous les avions de la Société affectés à l'exploitation principale sont dotés d'un système personnel de divertissements numériques, intégré à chaque siège, qui propose gratuitement aux 38 millions de passagers plus de 600 heures de films et d'émissions de télévision, ce qui fait d'Air Canada l'un des plus grands exploitants de contenu audiovisuel du pays. Le système de divertissements à bord comporte une chaîne de films canadiens qui procure une large visibilité internationale aux productions d'artistes canadiens. En 2014, Air Canada s'est associée à d'autres grandes entreprises et organisations canadiennes afin de promouvoir la Journée nationale du film canadien, le 29 avril. De surcroît, des milliers de passagers ont pu voir les œuvres de cinéastes émergents canadiens au cours du 8^e Festival du film Air Canada enRoute, qui s'inscrit lui aussi dans la stratégie de contenu canadien de la Société.

En outre, Air Canada a établi des partenariats avec d'importants créateurs et distributeurs de contenu canadien pour rendre la programmation télévisuelle nationale accessible à des auditoires à l'échelle mondiale. En 2014, la Société a renouvelé son association avec l'émission de télévision *The Amazing Race Canada*, l'une des séries les plus regardées à la télévision canadienne.





NOUS SOMMES
FIERS DE FAIRE
PARTIE DE
L'ORCHESTRATION.

AIR CANADA  *Tout un monde vous attend.*

Transporteur officiel de l'OSM
depuis plus de 30 ans.

LES
GRANDS BALLETS

 CANADA'S ROYAL
WINNIPEG BALLET

THE
NATIONAL
Ballet
OF CANADA

 ORCHESTRE
SYMPHONIQUE
DE MONTRÉAL

NYOC NATIONAL YOUTH ORCHESTRA CANADA
ONJC ORCHESTRE NATIONAL DES JEUNES CANADA

 ORCHESTRE
METROPOLITAIN





Dans le but d'élargir sa clientèle et de respecter ses obligations comme 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. La Société commande aussi les bandes sonores comprenant le doublage franco-canadien pour les plus récentes parutions qu'elle diffuse. En tant que partenaire d'ImagineNATIVE et du Reel Asian Festival, elle fait une bonne place aux films produits respectivement par des cinéastes autochtones et asiatiques canadiens. De plus, Air Canada commandite de nombreux événements culturels en français partout au pays, y compris les Rendez-vous de la Francophonie ainsi que des événements régionaux, dont le Festival franco-ontarien à Ottawa, la Franco-Fête de Toronto, le Festival du Voyageur à Winnipeg et le Festival d'été francophone de Vancouver.

COUP DE POUCE AU TALENT CANADIEN

Air Canada favorise l'essor des talents canadiens. S'appuyant sur sa position d'important exploitant cinématographique canadien et, sur son Festival du film Air Canada enRoute, elle encourage les étudiants et les cinéastes émergents canadiens. Les courts métrages sélectionnés par un prestigieux jury composé de représentants de l'industrie du cinéma canadien sont projetés à l'occasion d'importants événements à Vancouver, Toronto et Montréal, et sont également présentés par le système de divertissements à bord. En vue de l'attribution du Prix du public, on convie les spectateurs à voter pour leur film préféré, ce qui suscite encore plus d'intérêt.

Les artistes canadiens qui travaillent dans d'autres médias bénéficient également du soutien d'Air Canada. Dans le magazine de bord *Air Canada enRoute*, la Société présente le travail de rédacteurs, de photographes et d'illustrateurs canadiens. Les thèmes canadiens et les attraits de destinations nationales composent une bonne partie du contenu du magazine, 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 confère à ces établissements une visibilité bienvenue. Les prix du design hôtelier, dévoilés dans la revue, récompensent pour leur part les

meilleurs designers du Canada dans ce domaine. Le magazine *Air Canada enRoute* co-commandite aussi 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.

Air Canada commandite d'autres remises de prix, notamment les Prix Indspire, qui reconnaissent 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. En 2014, pour accroître son action auprès des groupes autochtones, la Société a élargi 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 créateurs autochtones en arts médiatiques du Canada et d'ailleurs, qui jouent d'importants rôles de création à titre de producteurs, de réalisateurs et de rédacteurs.

La compétition annuelle pour le trophée commémoratif John C. Webster remis au meilleur pilote amateur du Canada, qui est commanditée par la Société, est aussi très prisée des amateurs d'aviation.

DROITS DE LA PERSONNE

En 2014, Air Canada a été commanditaire du Prix Equitas pour les droits de la personne. Les programmes d'Equitas communiquent aux défenseurs et aux spécialistes des droits de la personne de première ligne, aux décideurs, ainsi qu'aux enfants de tous âges, les connaissances, les compétences et les comportements indispensables pour promouvoir les valeurs inhérentes aux droits de la personne et pour lutter contre l'inégalité, l'exclusion et les autres formes d'atteinte à ces mêmes droits.

SPORTS

Les sports sont un autre aspect important de l'engagement d'Air Canada envers les collectivités, puisque la santé et la condition physique sont des éléments de durabilité. Ainsi, la Société soutient à la fois le sport amateur et professionnel.

Air Canada commandite l'équipe olympique canadienne depuis 2006, et l'équipe paralympique canadienne



depuis 2007. Au titre de ces partenariats, elle fournit des services spéciaux et le transport pour les entraînements et les compétitions. En 2014, la Société a offert son soutien aux athlètes se rendant aux Jeux olympiques d'hiver à Sotchi, et elle a activement fait la promotion de nos athlètes canadiens dans de nombreuses campagnes de marketing. Les célébrations des accomplissements des athlètes, parmi lesquelles l'attribution du prix Athlète de l'année Air Canada, ont été des éléments importants des initiatives de mobilisation des employés.

En 2012, la Société a créé le prix Athlète de l'année Air Canada en partenariat avec le Comité olympique canadien, afin de récompenser un athlète canadien exceptionnel qui fait montre d'excellence, de leadership et d'intégrité. En 2013, on a rehaussé l'attrait du prix en demandant aux Canadiens de voter en ligne pour leur athlète favori, ce qui donne plus de visibilité aux candidats et aux athlètes olympiques en général. Le prix de 2014 a été attribué à Alexandre Bilodeau, skieur acrobatique et médaillé d'or du ski sur bosses à Sotchi.

Air Canada a également établi des ententes de commandites commerciales avec les équipes canadiennes de la Ligue nationale de hockey, l'équipe de basketball des Raptors de Toronto, ainsi que les



Le skieur Alexandre Bilodeau reçoit le prix Athlète de l'année Air Canada des mains de Craig Landry, vice-président – Marketing

**ATHLÈTE
DE L'ANNÉE**



Marlies de Toronto et les Ice Caps de St. John's de la Ligue américaine de hockey. Elle est le transporteur officiel de Hockey Canada et soutient nos hockeyeurs de moins de 18 ans de niveau élite en assurant leur transport pour divers tournois nationaux et internationaux.

✓ **PROGRÈS ACCOMPLIS RELATIVEMENT AUX OBJECTIFS DE 2014**

- Atteindre l'objectif de 750 000 \$ pour la collecte de fonds du troisième tournoi de golf annuel de la Fondation Air Canada
- Accroître de 25 % le soutien financier aux organismes caritatifs
- Intégrer la Fondation aux initiatives de marketing de la marque Air Canada
- Revêtir les A320 d'Air Canada d'une nouvelle livrée qui en fera des panneaux d'affichage volants pour augmenter la visibilité de la Fondation Air Canada au Canada et hors frontières
- Accentuer la présence d'Air Canada en région en favorisant les occasions pour ses hauts dirigeants de s'adresser à ces collectivités et en entretenant le dialogue avec les dirigeants locaux

ATTEINT
NON ATTEINT
EN COURS
PROJET
ANNULÉ
ATTEINT

↑ **OBJECTIFS POUR 2015**

- Intégrer la Fondation aux initiatives de marketing de la marque Air Canada, y compris le contenu vidéo
- Atteindre l'objectif de 1 M\$ pour la collecte de fonds du quatrième tournoi de golf annuel de la Fondation Air Canada
- Accroître le soutien financier aux organismes caritatifs de 25 % par rapport à l'année précédente
- Amplifier notre visibilité dans les collectivités en intensifiant la participation de nos dirigeants aux événements qui s'y déroulent ainsi que les échanges de ces derniers avec les acteurs locaux



AIR CANADA 

A STAR ALLIANCE MEMBER 