



Rapport de
développement
durable 2015

Citoyens du monde





Énoncé de mission sur le développement durable d'Air Canada

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

TABLES DES MATIÈRES

En bref	4
Lettre du président et chef de la direction	5
Faits saillants de la performance en matière de durabilité	6
Performance financière	7
Aperçu général	8

LES QUATRE PIERRES ANGULAIRES

■ Sécurité	13
■ Environnement	23
■ Employés	37
■ Collectivités	51



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 2015*, 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 2015 a été établi conformément aux critères Essentiels prévus par les Lignes directrices G4 de la Global Reporting Initiative.

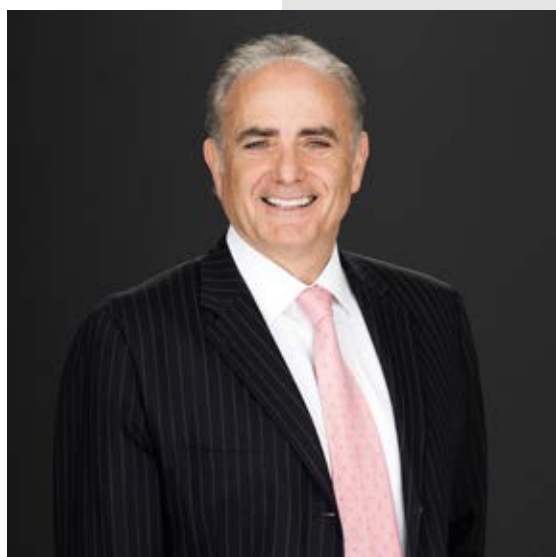
LETTRE DE PRÉSENTATION DE CALIN ROVINESCU

Chaque jour nous rappelle l'interdépendance de toutes choses et le fait que des situations en apparence sans relation avec nous, et parfois lointaines, peuvent nous toucher directement. Pour réaliser le développement durable dans un tel contexte, nous devons être conscients de ces interrelations et reconnaître qu'elles nous obligent à agir de manière responsable.

Air Canada souscrit sans réserve à cette vision du monde. C'est pourquoi le développement durable est au cœur de nos préoccupations. Que ce soit en matière de sécurité, d'environnement, de relations avec les employés ou d'interaction avec les collectivités, les choix que nous faisons et les mesures que nous prenons peuvent, cela va de soi, avoir des répercussions profondes et persistantes non seulement sur notre entreprise, mais également sur le monde.

La transparence et la responsabilité sont essentielles, car l'opinion des parties prenantes sur le respect de nos engagements constitue notre source de motivation. Par conséquent, nous sommes fiers de publier *Citoyens du monde* – le rapport de développement durable 2015 d'Air Canada. Il s'agit de notre cinquième rapport, ce qui prouve que les activités et rapports de développement durable sont maintenant enracinés dans notre entreprise.

Citoyens du monde présente une évaluation descriptive et quantifiée de nos performances de l'an dernier — avec certification de portée limitée d'un tiers pour les mesures clés. Parmi nos réalisations en 2015 figurent l'audit biennal sur la sécurité opérationnelle de l'IATA (IOSA), passé avec succès, la mise en service d'autres exemplaires de l'écoénergétique appareil 787 de Boeing, la négociation fructueuse de conventions de longue durée avec de grands syndicats et l'expansion considérable du programme de collecte de fonds et d'investissements communautaires de la Fondation Air Canada.



Notre rapport nous amène aussi à établir des objectifs mesurables pour la prochaine année et, dans certains cas, pour les années suivantes, ce qui permet d'évaluer nos programmes et de suivre nos progrès. Avantage inestimable, l'examen annuel des activités de l'année écoulée à travers le prisme du développement durable renforce ce dernier en tant que valeur de l'entreprise. La démarche consistant à souligner nos réalisations, à reconnaître nos lacunes et à établir des objectifs pour l'année à venir est très efficace pour focaliser l'attention de tous sur nos responsabilités.

C'est donc avec grand plaisir que je vous présente le cinquième rapport de développement durable d'Air Canada et que je m'engage à vous rendre compte, l'an prochain, de nos progrès continus et de nos réalisations au regard des objectifs fixés. Entre-temps, je vous invite à nous aider en nous faisant part de vos commentaires sur le rapport, ou sur les programmes de développement durable d'Air Canada en général, à l'adresse sustainability.developpement_durable@aircanada.ca.

Sincères salutations,

FAITS SAILLANTS DE LA PERFORMANCE EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

	PRINCIPALES RÉALISATIONS EN 2015	PRINCIPAUX OBJECTIFS POUR 2016
■ Sécurité	Résultats « sans constatation » pour l'audit sur la sécurité opérationnelle de l'IATA qu'ont toutes deux réussi Air Canada et Air Canada rouge Inspection de validation de Transports Canada passée avec succès Amélioration de la gestion des risques pour la sécurité liés aux nouveaux services internationaux et aux nouvelles initiatives Réduction de 6 % du nombre de blessures entraînant un arrêt de travail, en regard d'un objectif de 8 % pour Air Canada, à l'exclusion d'Air Canada rouge	Réduire de 3 % le nombre de blessures entraînant un arrêt de travail Mener auprès des employés un sondage sur la culture afin d'évaluer la perception des parties prenantes internes Gérer les risques et les dangers pour la sécurité liés à l'ouverture de dix nouvelles dessertes
■ Environnement	Mise en ligne de 6 appareils 787 de Boeing portant à 12 le nombre de ces avions écoénergétiques acquis au titre du programme de renouvellement du parc aérien Installation en rattrapage d'ailettes marginales sur des 767 de Boeing Mise en œuvre d'un programme d'utilisation optimale du carburant aviation pour réduire davantage les émissions de gaz à effet de serre (GES) Amélioration des communications destinées à nos parties prenantes par la refonte de notre site Web laissezmoins.com Travail en partenariat afin d'accroître l'envergure des Prix du leadership remis annuellement sous l'égide du forum sur les voyages et le tourisme responsables pour soutenir des initiatives élargies de durabilité	Utiliser la stratégie des quatre pierres angulaires pour progresser dans la réduction des émissions de GES comme suit : • Mettre en œuvre le programme d'analyse du carburant de réserve et un projet visant à diminuer l'utilisation au sol des groupes auxiliaires de bord (APU) • Lancer en partenariat l'Initiative canadienne de la chaîne d'approvisionnement en biocarburant, afin de perfectionner la logistique de l'approvisionnement en biocarburant au Canada • Terminer l'analyse du Système de gestion de l'environnement d'Air Canada pour l'harmoniser à la norme ISO 14001 récemment mise à jour
■ Employés	Conclusion de conventions collectives historiques de 10 ans avec le SCFP et l'AIMTA et de 5 ans avec Unifor Augmentation de la formation de première ligne dans une proportion d'au moins 50 % Lancement du programme de perfectionnement <i>Le leadership signé AC</i> Lancement du programme Brille, qui permet aux employés de reconnaître et de récompenser les efforts exceptionnels de leurs collègues	Conclure des ententes avec la CALDA, regroupant les régulateurs de vol, et Unifor, représentant les préposés à l'Affectation du Service en vol et des Opérations aériennes Accroître la portée et l'impact des programmes de perfectionnement en leadership, et de leurs volets encadrement et mentorat, en doublant la capacité d'accueil et en élargissant l'accès à d'autres directions Maintenir la focalisation sur l'excellence du service à la clientèle par de nouveaux programmes et des possibilités de perfectionnement pour les employés et gestionnaires de première ligne
■ Collectivités	Accroissement de 95 % du soutien financier aux organismes caritatifs par rapport à l'année précédente, dépassant l'objectif qui était de 25 % Objectif de 1 M\$ réalisé pour la collecte de fonds du quatrième tournoi de golf annuel de la Fondation Air Canada¹ Don de près de 240 000 \$ au Club des petits déjeuners en appui aux programmes en place et pour le lancement de cinq nouveaux programmes dans des communautés autochtones Lancement d'une chaîne en français pour les enfants sur le système de divertissements à bord Visibilité renforcée d'Air Canada dans les collectivités par la participation accrue des dirigeants aux événements qui s'y déroulent ainsi que les échanges de ces derniers avec les acteurs locaux	Porter à 1,5 M\$ (net) l'objectif de collecte de fonds Hausser de 10 % la valeur totale des dons aux hôpitaux pédiatriques canadiens membres du Children's Miracle Network Soutenir la création de trois nouveaux programmes du Club des petits déjeuners dans des communautés autochtones

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



PERFORMANCE FINANCIÈRE

STRATÉGIE

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

PRIORITÉS CLÉS

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

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

PERFORMANCE FINANCIÈRE

En millions de dollars canadiens, sauf indication contraire

	2015	2014
Produits d'exploitation	13 868	13 272
Charges d'exploitation	12 372	12 457
Bénéfice d'exploitation	1 496	815
Charges autres que d'exploitation	(1 188)	(710)
Bénéfice net	308	105
Liquidités non soumises à restrictions au 31 décembre	2 968	2 685
Résultat par action – dilué	1,03 \$	0,34 \$

PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

	2015	2014
Passagers-milles payants (PMP) (en millions)	67 545	61 616
Sièges-milles offerts (SMO) (en millions)	80 871	73 889
Coefficient d'occupation (en %)	83,5 %	83,4 %
Produits passages par PMP (« rendement unitaire ») (en cents)	18,0	18,9
Produits passages par SMO (« PPSMO ») (en cents)	15,1	15,8
Produits d'exploitation par SMO (en cents)	17,1	18,0
Charges d'exploitation par SMO (« CESMO ») (en cents)	15,3	16,9

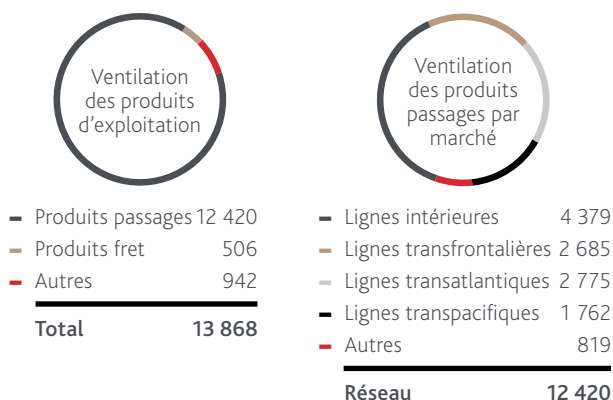
CHARGES D'EXPLOITATION

En millions de dollars canadiens

Carburant avions	2 464
Charges liées aux transporteurs régionaux	2 279
Salaires et charges sociales	2 324
Redevances aéroportuaires et de navigation	802
Maintenance avions	773
Dotations aux amortissements et aux pertes de valeur	655
Frais de vente et de distribution	608
Coûts liés à la portion terrestre des forfaits	415
Locations avions	353
Restauration et fournitures connexes	314
Communications et technologies de l'information	211
Éléments exceptionnels	8
Autres	1 166
Total	12 372

PRODUITS D'EXPLOITATION

En millions de dollars canadiens



13,87 G\$ EN PRODUITS D'EXPLOITATION

PARMI LES 20 PLUS GRANDS TRANSPORTEURS MONDIAUX

1579 VOLS PAR JOUR EN MOYENNE

28 685
EMPLOYÉS¹ DANS LE MONDE ENTIER

DESTINATIONS

53
AMÉRICAINES

63
CANADIENNES

77
AILLEURS DANS
LE MONDE

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 2015, Air Canada, son transporteur loisirs Air Canada rouge^{MC} et ses partenaires commerciaux régionaux d'Air Canada Express^{MD} ont exploité en moyenne plus de 1 500 vols réguliers par jour. Grâce à un parc combiné comptant 370 avions en fin d'exercice, ces transporteurs ont accueilli plus de 41 millions de clients et assuré des services passagers directs pour 193 destinations sur cinq continents. Air Canada est un membre fondateur du réseau Star Alliance^{MD2}, faisant ainsi partie du plus vaste regroupement de transporteurs aériens du monde, qui dessert quelque 1 300 destinations, dans 192 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 2015, ses produits d'exploitation se sont élevés à 13,9 G\$ (tous les montants sont exprimés en dollars canadiens), ce qui la classe parmi les 100 entreprises les plus importantes du pays. Elle a son siège social à Montréal et emploie environ 29 000 personnes au Canada et dans 28 autres pays.

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.

EMPREINTE ÉCONOMIQUE

En raison de l'importance de ses charges d'exploitation annuelles (près de 12,4 G\$ en 2015 — 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 celles 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 emplois³.

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

² Star Alliance est une marque déposée d'Air Canada au Canada

³ Conseil national des lignes aériennes du Canada (CNLA)



1,2 G\$ BÉNÉFICE NET AJUSTÉ
D'AIR CANADA EN 2015

41 MILLIONS DE PASSAGERS
TRANSPORTÉS EN 2015

370 AVIONS COMPOSENT
LE PARC AÉRIEN



PÉRENNITÉ 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 géré. Il en a toujours été ainsi pour les transporteurs offrant une gamme complète de services 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 soutenue à long terme.

Pour 2015, Air Canada a déclaré un bénéfice net ajusté de 1,2 G\$ (bénéfice net ajusté dilué de 4,18 \$ par action), dépassant le bénéfice net ajusté record de 2014 qui s'élevait à 531 M\$ (bénéfice net ajusté dilué de 1,81 \$ par action), soit une progression de 130 %. Selon les principes comptables généralement reconnus (PCGR), le bénéfice net de l'exercice se chiffre à 308 M\$ (bénéfice net dilué de 1,03 \$ par action), en hausse comparativement au bénéfice net de 105 M\$ (bénéfice net dilué de 0,34 \$ par action) de la période précédente. Le BAIIALA (à savoir le bénéfice avant intérêts, impôts, dotation aux amortissements et aux pertes de valeur et la location d'appareils) s'établit à 2,5 G\$, une augmentation de 52 % par rapport à 2014.

Ces résultats financiers témoignent des progrès accomplis par Air Canada grâce à sa stratégie axée sur

quatre priorités clés, soit l'établissement et la mise en œuvre d'initiatives de réduction des coûts et d'accroissement du chiffre d'affaires, la recherche d'occasions de croissance lucratives à l'échelle internationale, la promotion de l'engagement envers sa clientèle et la concrétisation du changement de culture parmi ses employés. En 2015, la Société a connu un succès remarquable dans chacun de ces secteurs.

L'entreprise a clos l'exercice avec près de 3,0 G\$ de liquidités. La dette nette ajustée est passée de 1,2 G\$ à 6,3 G\$, en raison, principalement, de l'incidence de la dépréciation du dollar canadien sur la dette d'Air Canada libellée en devises (majoritairement en dollars américains) et du financement de l'achat de nouveaux appareils. Néanmoins, le ratio dette nette ajustée-BAIIALA des 12 derniers mois se chiffrait à 2,5 à la fin de 2015, contre 3,1 un an plus tôt.

Pendant plusieurs années, les régimes de retraite à prestations déterminées d'Air Canada, à l'instar de ceux de nombreuses autres entreprises, ont accusé un important déficit de solvabilité. Au début de 2012, le déficit de solvabilité des régimes de retraite d'Air Canada dépassait les 4 G\$, en raison, surtout, des faibles taux d'intérêt qui servent à calculer les obligations au titre des régimes de retraite. Cependant, au début de 2014, les régimes de retraite canadiens sont revenus en situation d'excédent, et la tendance s'est poursuivie en 2015, si bien qu'ils affichaient un surplus de 1,3 G\$ au début de 2016, ce qui améliore notre flexibilité financière en plus de réduire notre profil de risque³.

¹ Voir la GRI à aircanada.com > À propos d'Air Canada > Rapports de développement durable > GRI 2015, et pour une analyse des facteurs de risque, consulter le *Rapport de gestion* d'Air Canada, daté du 11 février 2016, en page 66

² Pour une analyse de la stratégie, consulter le *Rapport de gestion* d'Air Canada en page 10

³ Ibidem, page 5



GOUVERNANCE

En 2015, Air Canada est supervisée par onze administrateurs¹ 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 déterminant 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 touchant l'entreprise, sur lesquels se fonde le présent rapport.

En 2015, le Conseil a examiné de manière exhaustive les pratiques de gouvernance de la Société et a conclu qu'elles respectaient ou dépassaient les exigences du *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance*. Air Canada évalue régulièrement ses pratiques de gouvernance, lorsque les événements le justifient, et continue de surveiller attentivement les changements et de modifier ses pratiques de gouvernance, s'il y a lieu.

Se fondant sur la circulaire de sollicitation de procurations par la direction pour 2015 et d'autres documents publics déposés, pour une troisième année de suite, Institutional Shareholder Services Inc. (ISS) classe Air Canada dans le premier décile en

ce qui a trait à la gouvernance, ce qui représente le classement le plus élevé accordé à 10 % des quelque 250 entreprises comprises dans l'indice composé S&P/TSX et le plus bas niveau de risque rattaché à la gouvernance.

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'éthique² suivant les besoins. 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.

Tous les employés sont tenus de se conformer au Code d'éthique. Les administrateurs et les cadres doivent renouveler leur engagement à cet égard en remplissant une attestation chaque année. Le Conseil d'administration, en collaboration avec le Comité d'audit, des finances et du risque de l'entreprise, a la responsabilité de veiller à la conformité du Code.

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

CONFORMITÉ

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

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

Les résultats du rapport de développement durable 2015 sont fonction de la mesure dans laquelle l'entreprise est parvenue à traiter les enjeux cernés dans le sondage

¹ Le onzième membre a été élu au Conseil le 12 mai 2015

² 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



Les normes d'intégrité et de conformité d'Air Canada sont renforcées par des politiques, des lignes directrices et des formations détaillées. L'entreprise a 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 — y compris des modèles, des registres et des lignes directrices — afin de les aider à respecter les exigences du programme. De réels progrès continus ont été réalisés dans l'intégration durable des connaissances et des habitudes en matière de conformité dans les processus commerciaux et les rythmes normaux de la Société.

L'autonomie des programmes d'intégrité et de conformité est assurée, puisque le directeur général de la Conformité relève du Comité d'audit, des finances et du risque du Conseil d'administration.

DURABILITÉ

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

Le rendement général de la Société en matière de développement durable a été reconnu en 2015 lorsque les actions d'Air Canada ont été ajoutées à l'indice social Jantzi (JSI), qui a été créé par Sustainalytics, une

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

Afin de soutenir son engagement continu à l'égard du développement durable, 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 mène un sondage sur l'importance des enjeux auprès de ses parties prenantes, parmi lesquels ses clients, ses fournisseurs et ses employés. Les résultats du rapport de développement durable 2015 sont fonction de la mesure dans laquelle l'entreprise est parvenue à traiter les enjeux cernés dans le sondage.

PROGRÈS ACCOMPLIS RELATIVEMENT AUX OBJECTIFS DE 2015

Organiser une journée des investisseurs en 2015 pour tenir les intervenants financiers bien informés	Atteint
Poursuivre l'élaboration, la mise en œuvre, l'amélioration et le suivi des programmes et de la culture de conformité d'Air Canada	Atteint
Adopter un énoncé de mission sur le développement durable de l'entreprise	Atteint

OBJECTIFS POUR 2016

Tenir les intervenants financiers informés, participer aux réunions d'investisseurs

Continuer à enregistrer de réels progrès en matière de développement durable par l'intégration plus poussée des connaissances et des habitudes en matière de conformité dans les processus commerciaux et la culture d'Air Canada





La sécurité

en tout
temps



Afin de toujours mener ses activités en toute sécurité, Air Canada tient à jour un solide Système de gestion de la sécurité, et la responsabilité de la sécurité incombe ultimement au plus haut dirigeant de la Société. Une vaste structure de signalement vient appuyer cet objectif. Elle permet de repérer les problèmes de sécurité qui surviennent, d'en faire le suivi, d'en rendre compte et d'y remédier. En outre, la Société promeut activement la sécurité à l'échelle de l'organisation au moyen de programmes spécialisés de formation, d'apprentissage et de sensibilisation.

Quelque 60 000 personnes en moyenne voyagent par Air Canada chaque jour. Elles lui font confiance pour leurs plans de voyage, et, plus important encore, leur sécurité personnelle. Consciente de l'importance de cette responsabilité, Air Canada fait de la sécurité sa priorité absolue. Il s'agit d'un impératif d'ordre moral et opérationnel qui conditionne les moindres gestes de tous au sein de l'organisation.

Notre priorité absolue est identiquement partagée par toutes les parties prenantes. La sécurité vient au premier rang dans l'évaluation de l'importance des enjeux sur laquelle le présent rapport est fondé. Il s'agit donc d'une importante caractéristique de durabilité, car la réussite, tout comme l'échec, d'une société aérienne est directement liée à sa réputation en matière de sécurité.

En 2015, la Société a obtenu deux importantes validations de tiers relativement à sa gestion de la sécurité. Air Canada et son transporteur loisirs Air Canada rouge ont toutes deux réussi leur audit biennal sur la sécurité opérationnelle de l'IATA (IOSA), et les résultats de la Société la classent parmi les 2 % de sociétés aériennes les plus sécuritaires de l'industrie. Deuxièmement, Air Canada a réussi l'audit biennal du Système de gestion de la sécurité (SGS) mené par Transports Canada.

Malgré ces importants efforts, Air Canada a vécu un grave incident de sécurité au cours de l'année, lorsque l'appareil A320 d'Airbus affecté au vol AC624, avec à son bord 133 passagers, a touché le sol dans la zone précédant le seuil de la piste à Halifax, en Nouvelle-Écosse, le 29 mars 2015. Il n'y a eu aucune blessure grave, mais l'appareil a subi d'importants dommages. Air Canada a apporté son soutien à l'enquête du Bureau de la sécurité des transports du Canada, dont le rapport sur l'incident n'était pas terminé à la fin de l'année.

GESTION DE LA SÉCURITÉ

La gestion de la sécurité est une responsabilité fondamentale qui influence presque toutes les décisions que prend la Société. Compte tenu de cette importance, Air Canada a 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 maîtrisés de manière adéquate, efficace et proactive. Pour orienter convenablement son travail en matière de sécurité, Air Canada s'appuie sur son système de gestion de la sécurité (SGS), qui encadre l'élaboration, l'application et l'évaluation des processus et procédures systématiques et complets de gestion du risque. Cette structure constituée d'éléments clairs et

de directives concises étant commune à tous les groupes de l'Exploitation, l'exécution efficace de leurs fonctions de gestion de la sécurité s'en trouve d'autant facilitée.

Le président et chef de la direction d'Air Canada est le haut responsable du SGS d'Air Canada. Le directeur délégué – Sécurité, Environnement et Qualité de l'entreprise, quant à lui, est chargé de l'administration courante ainsi que de la surveillance générale en matière de politiques et de 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, tandis 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.

**Air Canada tient à jour un solide
Système de gestion de la sécurité,
et la responsabilité de la sécurité
incombe ultimement au plus haut
dirigeant de la Société**

STRUCTURE DE LA SÉCURITÉ DE L'ENTREPRISE

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

1 Services et initiatives – Sécurité

Ce groupe voit à ce que tous les programmes de sécurité au travail soient mis en œuvre et à jour. Il surveille notamment la conformité au *Code canadien du travail* ainsi qu'aux autres règlements applicables et fait le suivi des incidents liés à la sécurité des employés.

Le groupe Services et initiatives – Sécurité apporte également un soutien important et primordial à plusieurs comités de santé et sécurité. Ces comités mixtes Direction-salariés se réunissent régulièrement afin de discuter de questions propres au lieu de travail et de préoccupations en matière de sécurité ainsi que de pratiques de travail, dans le but d'en arriver à une compréhension commune de préoccupations d'ordre opérationnel et de définir des mesures correctives adéquates.

Le groupe Services et initiatives – Sécurité est également responsable de divers autres programmes de sécurité et de formation, notamment la supervision du système de gestion du risque pour la sécurité d'Air Canada, la gestion et la mise en œuvre de la formation liée à la Sécurité de l'entreprise, ainsi que la responsabilité à l'égard du programme d'amélioration continue d'Air Canada en ce qui concerne les programmes de sécurité de l'entreprise.

Enfin, le groupe Services et initiatives – Sécurité comprend aussi l'équipe de la Gestion des urgences. Celle-ci est responsable de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'actualisation du plan d'intervention d'urgence d'Air Canada.

2 Gestion des données et Recherche

Ce groupe, composé d'experts provenant de toutes les directions de l'Exploitation, forme l'équipe de sécurité fondamentale. Il recueille et gère les renseignements liés à la sécurité au moyen du Système de gestion de l'information sur la sécurité (SysGIS).

De plus, appuyé par ses experts en enquête et en surveillance des données de vol, ce groupe catalogue les tendances en matière d'incidents, produit des rapports sur la sécurité de vol, effectue des analyses de vol ainsi que des créations de vol et élabore des données statistiques globales pour les cadres supérieurs. Il cerne aussi les tendances, menaces, risques et dangers auxquels les activités de l'entreprise sont exposées. Le personnel d'enquête dirige toutes les enquêtes officielles, mène des analyses comparatives sur l'industrie, participe aux forums internationaux sur l'aviation et fournit une analyse détaillée de la qualité du SysGIS et du processus de sécurité.

3 Services qualité – Entreprise

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

Autre rôle tout aussi important, ce groupe est l'élément clé de la direction 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 l'entreprise.



Au cours de l'année, la direction Sécurité, Environnement et Qualité de l'entreprise a également assumé la responsabilité de la Conformité aux règlements et de la Sécurité pour faciliter la surveillance et le suivi des tendances se dégageant des données pertinentes, afin de voir à ce que la Société soit exemplaire du point de vue de la sécurité.

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.

En 2015, 21 946 rapports ont été transmis par l'intermédiaire du SysGIS, une hausse de 9,8 % comparativement aux 19 985 rapports transmis en 2014. Bien que cela puisse sembler paradoxal, cette hausse du nombre de signalements est positive, puisqu'elle montre que les employés sont sûrs de pouvoir communiquer à la Société leurs observations, leurs préoccupations et les dangers potentiels d'une manière ouverte et sans encourir de risque personnel. De plus, l'analyse des renseignements supplémentaires recueillis et l'examen des résultats non désirés favorisent l'amélioration des procédures opérationnelles.

L'INTERVENTION D'URGENCE SE DÉPLOIE RAPIDEMENT POUR AIDER LES CLIENTS

Aux premières heures du dimanche 29 mars 2015, le vol AC624 d'Air Canada en provenance de Toronto transportant 133 passagers et 5 membres d'équipage subissait un accident à l'atterrissage à l'aéroport international Stanfield de Halifax. Le transporteur a aussitôt activé son protocole d'intervention d'urgence, tandis que 23 passagers et membres d'équipage étaient admis dans des hôpitaux de la région pour traitement de blessures sans gravité et mise en observation.

Au siège social à Montréal, le Centre d'intervention d'urgence gérait l'ensemble des efforts d'Air Canada. Tous les intervenants connaissaient leur rôle, s'appuyant sur les meilleures pratiques établies grâce à l'expérience acquise au fil des ans.

Venant de toutes les directions de la Société, de multiples groupes sont entrés en action. À Halifax, on comptait des membres des équipes d'intervention, d'aide spéciale et de récupération de l'appareil, des Relations avec les médias, des Réclamations, des Affaires juridiques et des Finances. L'Équipe d'intervention s'acquittait de tâches comme la liaison avec les organismes et les autorités sur place (Bureau de la sécurité des transports, administration aéroportuaire, GRC, etc.).

L'Équipe d'aide spéciale d'Air Canada était au cœur de la mission. Dans les cas d'urgence, elle

veille aux besoins immédiats des passagers et de leurs parents ou amis en hébergement, soins, restauration ou transport. Ses membres bénévoles sont des employés actifs ou retraités hautement qualifiés, formés pour s'occuper de manière empathique et efficace des personnes touchées et de leur entourage.

Épaulée par le Centre d'aide spéciale à Montréal, où les passagers et leur famille peuvent appeler pour se renseigner sur le vol AC624, l'Équipe d'aide spéciale se compose de membres en poste à Halifax, les premiers à être déployés pour faciliter l'intervention à l'escale, et de membres de Toronto, dépêchés pour apporter une aide complémentaire et de relève.

Les Centres téléphoniques apportent leur soutien en exploitant le Centre de renseignements sur les passagers, joignable sans frais à un numéro spécial de priorité élevée. Dans la foulée d'un accident, la plupart des appels proviennent de parents et amis des occupants de l'appareil. Puis, les passagers eux-mêmes appellent pour des précisions ou de l'aide.

Dès que le Bureau de la sécurité des transports cède la responsabilité de l'appareil à Air Canada, l'équipe de maintenance récupère les bagages et déplace l'appareil jusque dans nos installations. Parmi les effets personnels et les bagages de cabine se trouvait un jouet en piètre état. Un employé de Halifax l'a apporté à la maison, sa femme l'a soigneusement lavé, puis la peluche a été remise à la mère du bébé.



À toute autre échelle, la récupération de l'avion endommagé résulte elle aussi d'un travail d'équipe, en consultation avec nos ingénieurs – Gestion des flottes et les représentants de l'avionneur Airbus.

De nombreux services et employés ont aussi joué un rôle déterminant, de façon officielle ou non, auprès des clients touchés, tandis que d'autres employés veillaient à ce que l'exploitation se poursuive sans contretemps. Leurs efforts combinés ont prouvé l'importance d'une bonne planification.



Enfin, SysGIS met en évidence une culture forte et croissante 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 donnent à la Société une occasion encore plus grande de procéder à l'exploration de données afin de repérer les menaces, les dangers et les tendances imperceptibles. L'une des principales responsabilités de la direction Sécurité, Environnement et Qualité de l'entreprise est d'examiner la base de données ainsi que de déterminer les risques et les dangers, dans l'intérêt de tous les employés, et de les faire connaître aux hauts dirigeants.



PROFIL DES RISQUES POUR LA SÉCURITÉ

L'un des résultats clés du travail du Conseil général de la sécurité est le profil des risques pour la sécurité, qui est élaboré chaque trimestre. 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. Le caractère à la fois général et détaillé des données permet une actualisation des politiques de la Société de même qu'une focalisation de certains secteurs de l'entreprise 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, les retards, les pressions sur le rendement et les événements de sécurité.

Aspect 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 commerciaux.

AUDITS DE SÉCURITÉ PAR DES TIERS

En 2015, Air Canada et Air Canada rouge ont toutes deux réussi d'importants audits de sécurité menés par des tiers. L'audit biennal sur la sécurité de l'IATA (IOSA) a été entrepris en novembre 2015. L'audit a porté sur plus de 900 normes et pratiques

recommandées pour évaluer la gestion et le contrôle de l'exploitation de la société aérienne. Air Canada et Air Canada rouge ont respectivement obtenu les résultats « aucune constatation; quatre observations » et « aucune constatation; trois observations ».

Au cours des sept dernières années, les audits IOSA ont résulté en l'absence de constatation pour Air Canada, classant celle-ci parmi les 2 % de transporteurs les plus sécuritaires. Il s'agissait du deuxième audit IOSA d'Air Canada rouge, et,

pour la deuxième fois, les auditeurs n'ont relevé aucune constatation pour le transporteur loisirs. Le programme IOSA, reconnu et accepté à l'échelle internationale, est un système évaluant la gestion de l'exploitation et les systèmes de contrôle d'un transporteur aérien. Les membres de l'IATA doivent être enregistrés auprès de l'IOSA, et le demeurer pour maintenir leur appartenance à l'IATA. La réussite de cet audit biennal est également une exigence pour tous les membres du réseau Star Alliance.

L'inspection de validation de Transports Canada a également été entreprise au cours de l'année. Elle consiste à examiner et à approfondir sur place un ou plusieurs éléments du SGS de la Société ou d'autres secteurs réglementés de l'exploitation. Son objectif est de vérifier la conformité aux exigences réglementaires et de mesurer l'efficacité du SGS d'une société aérienne. Elle évalue, entre autres choses, l'assurance de la qualité, les systèmes de contrôle de la



maintenance, la gestion du risque, ainsi que le dépistage et le signalement des dangers. Bien qu'Air Canada ait réussi l'audit, les résultats ne sont pas encore entièrement connus au moment de la rédaction du présent rapport.

Divers autres organismes provinciaux ont accordé d'importantes validations indépendantes aux programmes de santé et sécurité de la Société, notamment l'Alberta Health and Safety Program qui a attribué aux employés la note de 96 % dans le cadre du programme Partenaires dans la réduction du nombre de blessures, chapeauté par la commission des accidents du travail de l'Alberta et axé sur la prévention des accidents ainsi que l'instauration de systèmes efficaces de gestion de la santé, de la sécurité et de l'invalidité au travail.

Réalisé à l'automne 2015, le plus récent audit des programmes de santé et sécurité au travail de Calgary et d'Edmonton a notamment porté sur l'efficacité des processus et de la documentation et fait appel à des entretiens avec une centaine d'employés pour dresser un portrait des systèmes de gestion de la Société. Il y a trois ans, Air Canada a été invitée à se prêter volontairement à cet examen de ses processus et procédures internes, également révélateur de la culture en matière de sécurité des employés. Depuis 2012, Air Canada a amélioré ses résultats, qui sont passés de 87 % à 96 %, ce qui témoigne des progrès réalisés dans le domaine de la santé et de la sécurité des employés.

De même, Air Canada s'est également soumise à un audit mené par la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail (CSSIAT) de Terre-Neuve-et-Labrador. L'audit comportait un examen des éléments fondamentaux des politiques et des programmes en matière de santé et de sécurité, y compris le programme de retour au travail de la Société. Ayant réussi cet audit, Air Canada est admissible au programme PRIME de la CSSIAT et peut ainsi faire appel aux services de la CSSIAT pour des campagnes ainsi que du soutien et se prévaloir d'autres avantages.

AVIS D'ÉVÉNEMENT DE SÉCURITÉ

Au début de 2015, la Sécurité de l'entreprise, de concert avec les directions de l'Exploitation, a officiellement mis en œuvre un nouveau processus relativement aux avis d'événement de sécurité, afin que le signalement des incidents de sécurité englobe à la fois les événements en vol et au sol, et a instauré un système de codes de couleurs convivial pour la catégorisation des incidents.

Le programme est en usage dans toutes les directions de l'Exploitation, et plus de 1 500 rapports ont été soumis durant l'année. Les données produites et la capacité d'y accéder de multiples façons ont fourni à l'entreprise la possibilité de faire le suivi du coût des dommages, d'atténuer efficacement les préoccupations en matière de blessures et d'offrir un soutien émotionnel aux parents et amis en cas d'accident grave. Comme le programme permet le signalement immédiat d'un incident, Air Canada est en mesure d'y réagir promptement et en connaissance de cause.

Grâce au signalement plus rapide, la Société est maintenant en mesure d'établir des tendances relativement à tous les incidents avec dommages selon leur coût, et d'en faire le suivi. Dès qu'un incident ayant causé des dommages est signalé, l'équipe de maintenance affectée à l'exécution des réparations consigne les heures travaillées et le coût de toutes les pièces. De plus, les coûts connexes, comme ceux liés aux désagréments subis par les clients, les coûts des





vols de convoyage, les redevances de navigation supplémentaires et les charges de carburant, sont également calculés. Cela permet à la Société de dresser un tableau plus précis que jamais des coûts, en vue d'améliorer sa capacité à les gérer.

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 2015, on a étoffé les programmes existants, afin de proposer des capacités supplémentaires.

Au cours de l'année, les Ressources humaines et la Sécurité de l'entreprise ont lancé conjointement la nouvelle Politique de prévention de la violence et du harcèlement dans le lieu de travail à l'intention des employés. Air Canada reconnaît le droit des employés de travailler dans un environnement exempt de tout type de violence et de harcèlement et s'est engagée à leur offrir un tel milieu de travail. Afin d'appliquer la nouvelle politique, les Ressources humaines et la Sécurité de l'entreprise ont élaboré un module de formation en ligne qui fournit aux employés et aux gestionnaires de l'encadrement et des outils. Une formation complémentaire en personne est prévue en 2016.

Parmi les autres initiatives, notons le programme de sécurité concernant les glissières, créé en réponse à l'augmentation des cas de déploiement accidentel des glissières d'évacuation des appareils. Dans le but d'assurer la manipulation adéquate des portes « armées » dans les avions, un acronyme facile à retenir a été créé et répété dans diverses communications, afin de garantir une utilisation sécuritaire des glissières. Enfin, la Sécurité de l'entreprise a également élaboré un programme de sécurité à l'intention des agents principaux – Aéroports, qui leur fournit des connaissances sur l'exploitation et souligne l'importance de leur rôle en ce qui a trait à la sécurité de l'exploitation.

Comme Air Canada met l'accent sur la sécurité, elle rend le milieu de travail sécuritaire. À titre d'exemple, pour l'exploitation principale, le nombre total de blessures en 2015 s'établit à 4 808, une hausse de 4 % comparativement à l'année précédente; mais il faut y voir la conséquence des efforts accrus axés sur les rapports d'incidents, d'une part, ainsi que de la sensibilisation à la volonté de l'entreprise de promouvoir une culture de signalement, d'autre part. Le nombre de blessures entraînant un arrêt de travail est passé de 911 à 855, ce qui représente une diminution de 6,15 % par rapport à l'année précédente et une sixième baisse annuelle de suite. Bien que le taux de blessures entraînant un arrêt de travail, qui s'établit à 838, ait été supérieur à nos attentes, nous sommes parvenus à atteindre notre objectif de réduire de 8 % le nombre de blessures entraînant un arrêt de travail par 10 000 vols — la mesure généralement utilisée dans le secteur de l'aviation.



MESURES DANS LE LIEU DE TRAVAIL

Une importante nouvelle mesure a été instaurée en 2015 à la suite d'un événement mettant en cause Germanwings en mars de la même année.

Air Canada exige maintenant qu'il y ait en tout temps deux membres d'équipage dans le poste de pilotage. Ce changement de politique, opéré volontairement avant l'adoption de la nouvelle réglementation du gouvernement du Canada à cet effet, a pour but de garantir la présence constante d'un deuxième membre d'équipage afin de préserver l'intégrité des opérations aériennes.

Une initiative importante des années antérieures s'est poursuivie en 2015, soit l'installation de défibrillateurs externes automatisés (DEA). Entré en vigueur depuis plus de quatre ans, ce programme est relativement bien établi à Air Canada, et six nouveaux postes de DEA ont été commandés en 2015. On compte 77 DEA dans les installations d'Air Canada, ce qui reflète l'engagement de la Société à l'égard de la sécurité dans

l'ensemble de ses lieux de travail, du bureau local aux plus récents avions. Outre les DEA, Air Canada examine également d'autres projets portant sur la sécurité des employés, en vue d'améliorer la qualité du lieu de travail.

L'engagement d'Air Canada à l'égard de lieux de travail sains se reflète également dans la conception à Tampa d'un nouveau centre téléphonique doté de caractéristiques ergonomiques. Avant l'ouverture du centre, la Société a fait une analyse comparative d'autres sociétés, y compris Disney^{MD}¹, pour parvenir à la réalisation d'un environnement confortable et convivial pour les employés. Parmi les caractéristiques du centre, notons de grandes baies vitrées qui offrent une vue imprenable sur la piste de l'aéroport de Tampa, ainsi qu'une aire de détente.

À l'escale de Halifax, Air Canada a fait l'essai en cours d'année du système Vaculex, issu d'une nouvelle technologie, qui aide à soulever par succion les objets lourds tels que les bagages. Entre autres avantages, il

¹ Disney^{MD} est une marque déposée de Disney Enterprises, Inc.

« JE SUIS PRUDENT POUR... »

À Air Canada, l'importance de la sécurité est soulignée depuis les plus hauts échelons de l'entreprise. Mais pour qu'un milieu de travail soit réellement sûr, il est essentiel que tout le monde dans l'organisation accorde la priorité à la sécurité.

Afin d'encourager le personnel à penser à la sécurité, Air Canada a lancé en 2015 un programme appelé « Je suis prudent pour... », le reste de la phrase devant être complété par les employés. Le but était de personnaliser le message de sécurité et de sensibiliser les employés à l'importance de leur sécurité, non seulement pour eux, mais aussi pour leurs proches. Air Canada a reçu près de 900 réponses et compte étendre le programme l'an prochain. Voici quelques exemples de réponses :

• J'avais 12 ans quand mon père est mort dans l'exercice de ses fonctions. Il me manque tous les jours depuis. La frontière entre la vie et la mort est permanente, définitive et non négociable. Mon père m'a appris à quel point la vie est précieuse et fragile, et que tout peut changer en une fraction de seconde. Soyez prudents, préparez-vous, restez concentrés, soyez informés, n'attendez pas la dernière minute et quittez les autres en meilleure forme — et non l'inverse.

— Erica Schmid, directrice de bord

• Je suis prudente au travail pour tous ceux qui m'entourent. Je ne voudrais pas qu'un collègue ou qu'un passager soit blessé, voire pire, à cause de mes actions. Vous ne voulez pas recevoir de l'employeur d'un membre de votre famille l'appel redouté vous informant que cet être cher a été blessé ou tué.

— Sally Crowther, chef préposée d'escale

• Lorsque je rentre à la maison et que je vois ma rayonnante famille jouer, sourire et profiter de la vie, je peux me dire : « C'est pour ça que je suis prudente au travail. »

— Sandra Nicholson, conceptrice principale – Formation des agents – Ventes et Service clientèle

• Je suis prudente au travail pour pouvoir passer mes vacances en famille, m'amuser avec mes amis et rentrer chez moi chaque soir nourrir le chat. Un accident du travail pourrait nuire à ma santé physique et mentale et m'empêcher de jouir de la vie et de soutenir ceux et celles qui comptent pour moi. Je ne voudrais jamais devenir un fardeau pour les gens qui me sont chers ou passer à côté d'une longue et heureuse vie en santé parce que j'aurais mis ma vie en danger.

— Elyse Carro, chef des Vols non payants – Opérations aériennes



Maintenance



• Je suis prudente au travail parce que je tiens à profiter de la vie au maximum. Je suis prudente pour mes collègues, afin de créer un milieu dans lequel nous pouvons tous vivre heureux et en santé, ce qui aura des répercussions sur ceux qu'on aime.

— Krista Rahn, agente de bord

impose moins de contraintes au corps, ce qui réduit les risques de blessure. Air Canada a acheté le système Vaculex dans le cadre du Surcharge Program de la Commission d'indemnisation des accidents du travail de la Nouvelle-Écosse, qui encourage les employeurs à créer des milieux de travail plus sécuritaires, dans ce cas-ci en remboursant une partie des coûts d'achat et d'installation. Déjà, le nombre de blessures est en forte réduction, et les employés sont tellement satisfaits de l'appareil qu'ils ont pris l'initiative de produire une vidéo de démonstration qu'ils ont publiée sur YouTube.



D'autres programmes de sécurité liés aux technologies ont été mis en action au cours de l'année, notamment, l'essai d'un casque d'écoute pour la communication de l'équipe au sol pendant le refoulement. Le casque d'écoute sans fil sera également mis à l'essai par le Dégivrage, la Formation et la Maintenance, dans le but de faire progresser la sécurité au moyen de nouveaux outils de communication. En outre, la Société continue de faire l'essai de fauteuils roulants électriques, qui ont d'abord été utilisés à Halifax, puis à Vancouver, Toronto et Calgary. La Société utilise maintenant 25 fauteuils roulants électriques, ce qui facilite et rend plus sécuritaire le déplacement, par les employés, de passagers en fauteuil roulant.

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

Toujours en 2015, la Société a organisé le populaire concours « Je suis prudent pour... », qui a donné aux employés l'occasion de réfléchir non seulement aux raisons pour lesquelles ils travaillent prudemment, mais aussi aux gens qui partagent leur vie et pour qui ils doivent faire attention. Près de 900 employés y ont pris

part en livrant des témoignages émouvants. Compte tenu de ce succès, le programme sera élargi en 2016 au moyen d'une campagne interactive dans les médias sociaux, dans le but d'encourager les employés de tout le réseau d'Air Canada à promouvoir les pratiques de travail sécuritaires auprès de leurs collègues.

Dans le but d'accroître la sensibilisation et de rendre le système de sécurité accessible, Air Canada tient continuellement à jour la page Web de la direction 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.

CAMPAGNES DE SENSIBILISATION NATIONALES

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



Air Canada a également appuyé Transports Canada dans le lancement d'une campagne nationale visant à faire mieux comprendre aux Canadiens les dangers que représentent les lasers pour les avions. Un pilote d'Air Canada, lui-même blessé par un laser, a assisté au lancement avec des représentants du gouvernement fédéral pour souligner l'importance du problème et les risques associés aux incidents mettant en cause des lasers braqués sur des avions depuis le sol. Air Canada continue d'appuyer la campagne du gouvernement par l'entremise du Conseil national des lignes aériennes du Canada.

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



PROGRÈS ACCOMPLIS RELATIVEMENT AUX OBJECTIFS DE 2015

Réussir l'inspection de validation de Transports Canada	Atteint
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	Atteint
Améliorer la gestion du risque pour la sécurité lié aux nouvelles initiatives et dessertes internationales	Atteint
Réduire de 8 % le nombre de blessures entraînant un arrêt de travail	Non atteint

OBJECTIFS POUR 2016

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





Environnement

Travailler à réduire notre
empreinte écologique



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

Les entreprises prospères visent la durabilité dans tous les aspects de leurs activités. C'est toutefois la performance environnementale d'une société qui reçoit souvent le plus d'attention. Dans le cas d'Air Canada, les parties prenantes définissent les dossiers environnementaux de la consommation d'énergie, des émissions de gaz à effet de serre (GES), de la gestion des déchets, de l'approvisionnement durable et du bruit comme des préoccupations dans l'évaluation de l'importance des enjeux sur laquelle ce rapport est fondé.

Par conséquent, la Société consacre d'importantes ressources à la gestion de l'environnement et aspire à devenir un chef de file en la matière au sein de l'industrie mondiale du transport aérien, comme elle s'y est engagée dans sa ligne de conduite sur l'environnement. Cela s'applique particulièrement à la question des GES qui contribuent au changement climatique. Pour de nombreuses industries, l'atteinte de cibles environnementales peut s'avérer coûteuse sur les plans opérationnel et financier, mais dans le cas des sociétés aériennes, il existe une étroite corrélation positive entre la réduction du carburant consommé et des émissions et les charges d'exploitation. Le carburant représente la plus grande dépense d'un transporteur aérien tel qu'Air Canada, soit près de 2,5 G\$ en 2015.

C'est pourquoi toute réduction de la consommation de carburant (et des émissions qui en découlent) améliore la performance financière 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 16 180 litres de carburant, soit 10 200 \$ US, et une diminution de 41 tonnes de GES émis en une année.

Il y a donc de multiples raisons qui poussent 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. Pour ce faire, elle a créé un système de gestion de l'environnement (SGE) basé sur la norme



ISO 14001 — elle est d'ailleurs 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. Depuis la mise à jour de la norme ISO 14001 en septembre 2015, Air Canada a entamé un examen de son SGE actuel et poursuivra l'harmonisation de celui-ci à cette nouvelle norme en 2016.

Étant donné la stratégie d'Air Canada axée sur la croissance internationale et l'ajout de destinations étrangères à son réseau mondial, l'analyse de la réglementation environnementale d'autres pays revêtira une importance croissante pour le respect constant des lois et règlements des États que la Société dessert ou compte desservir, avant même l'ouverture de nouvelles lignes.

Lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des pratiques de gestion de l'environnement, tous les employés ont un rôle à jouer. Chaque trimestre, le service des Affaires environnementales présente un rapport au comité d'audit du Conseil d'administration et au Conseil général de l'environnement, formé de cadres supérieurs.

En outre, un programme interfonctionnel relevant du vice-président général et chef de l'exploitation, institué pour réduire la consommation de carburant et d'énergie ainsi que les émissions des avions de « porte à porte », favorise la prise en compte des considérations environnementales dans le processus décisionnel.

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 qui s'appliquent à elle. 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 souligne en outre 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 portent une attention particulière à l'entreposage, au transport et à la destruction des rebuts toxiques ainsi qu'au traitement des matières et émissions toxiques sur terre, dans l'eau et dans l'air.

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 le rendement du carburant de 1,5 % en moyenne par année de 2009 à 2020;
- limiter les émissions de CO₂ à compter de 2020 (croissance 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 de GES par l'amélioration du rendement du carburant de 2 % en moyenne par année jusqu'en 2020, en regard du niveau de référence de 2005. Aussi, à l'avenir, les progrès du Canada seront comparés à la fois à l'objectif ambitieux de 2 % et à l'objectif de l'IATA de 1,5 %.

Air Canada est résolue à atteindre ces cibles et affiche des progrès constants sur le plan environnemental. Entre 1990 et 2015, elle a accru le rendement du carburant de son parc aérien de 38 % et, durant la seule année 2015, ses initiatives à ce chapitre auraient

L'élimination d'un seul kilogramme de la masse de tous les appareils de notre parc aérien se traduit par une économie de 16 180 litres de carburant et une diminution de 41 tonnes de GES émis en une année

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.





	UNITÉ	2015	2014	2013	2012	2011
Carburant aviation consommé ¹	Milliers de litres	3 937 668	3 677 543	3 505 271	3 554 678	3 513 384
Masse des passagers et du fret par distance parcourue / 100 ¹	100 tonnes-kilomètres payantes	117 017 152	107 908 854	99 734 853	98 507 576	95 883 565
Rapport d'intensité énergétique ²	litres / 100 tonnes-kilomètres payantes	33,65	34,08	35,15	36,09	36,64

permis d'éviter la consommation de près de 11 000 tonnes de carburant, ce qui correspond à l'émission d'approximativement 35 000 tonnes d'équivalent CO₂. En 2015, on a reconnu les efforts de la Société, qui s'est classée quatrième parmi les 20 meilleurs transporteurs transatlantiques en matière de rendement du carburant, selon le Conseil international des transports propres (International Council on Clean Transportation [ICCT]).

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 du secteur de l'aviation. La stratégie est axée sur la technologie, l'exploitation, l'infrastructure et les mesures économiques. En 2015, d'importants progrès ont été réalisés dans chacun de ces domaines.

PIERRE ANGULAIRE 1 TECHNOLOGIE

Le plus important facteur dans la réduction des émissions de GES a été l'amélioration continue du rendement des avions et des moteurs. Selon l'IATA, depuis les années 1960, le rendement du carburant s'est amélioré 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 %.

Air Canada a suivi le rythme de cette évolution grâce à son programme permanent de renouvellement du parc aérien. Ce dernier devrait compter 37 appareils 787 Dreamliner de Boeing d'ici 2019. Air Canada avait 12 appareils 787 de Boeing dans son parc aérien à la fin de 2015. Les premiers résultats indiquent que cet avion est environ 20 % moins énergivore que le 767-300 de Boeing qu'il remplace. La flotte de 787 représente un investissement considérable pour la Société. À titre indicatif, le prix courant de la version 787-9 de Boeing est de 257 M\$ US.

Par ailleurs, les préparatifs se poursuivent en vue de la mise en ligne d'un nouvel avion monocouloir en commande. À compter de 2017, Air Canada commencera à prendre livraison du 737 MAX de Boeing, pour lequel une commande ferme de 61 exemplaires a été passée, combinant à la fois des 737-8 et des 737-9. Ces appareils remplaceront la flotte monocouloir d'Airbus 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 des économies de 14 % par rapport aux appareils monocouloirs actuellement les plus écoénergétiques. Le prix courant de l'appareil 737-8 de Boeing est de 106 M\$ US, ce qui témoigne d'un autre investissement massif d'Air Canada dans les technologies respectueuses de l'environnement.

¹ Air Canada et Air Canada rouge

² Quantité de carburant nécessaire pour déplacer 100 tonnes de passagers ou de fret sur 1 kilomètre

³ www.iata.org/whatwedo/environment/Pages/index.aspx

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, la Société s'efforce d'améliorer l'efficacité de ses appareils actuels en installant des ailettes marginales en boucle qui réduisent la traînée sur ses 767-300 de Boeing exploités pour Air Canada rouge. Les travaux ont commencé en 2013. Quatre appareils 767 ont été modifiés en 2015, ce qui a permis de réduire les émissions d'équivalent CO₂ d'environ 12 300 tonnes pour l'année.

Le biocarburant avion durable est un élément fondamental du plan de l'industrie pour l'atteinte de ses objectifs de réduction des émissions à moyen et à long terme, et le Canada a une importante occasion de contribuer au développement de biocarburants pour le secteur. D'abord, il possède les ressources nécessaires pour produire de façon durable de grandes quantités de biocarburant, que ce soit à partir de résidus agricoles et forestiers, ou de plantes oléagineuses spécialement cultivées, comme le canola ou la caméline.

Deuxièmement, le pays possède le savoir-faire pour raffiner ces matières en un produit admissible.

Au cours de l'année, Air Canada a travaillé sur un certain nombre d'initiatives avec ses partenaires au sein du groupe de travail sur l'aviation de BioFuelNet. Par exemple, le groupe a appuyé la recherche entreprise par Waterfall Group et Novo Energy, en collaboration avec BioFuelNet et SkyNRG, qui a été financée dans le cadre de l'initiative de transport propre de Transports Canada, et qui vise à évaluer la faisabilité du développement d'une chaîne d'approvisionnement en biocarburant aviation au Canada. La recherche comprend une analyse des avantages qui y sont associés sur les plans de l'environnement et de la durabilité.

En s'appuyant sur les constatations positives de cette étude, on a établi l'Initiative canadienne de la chaîne d'approvisionnement en biocarburant, qui a reçu une subvention du Groupement aéronautique de recherche et développement en environnement (GARDN), un organisme sans but lucratif soutenu financièrement par

RECYCLAGE DES SANGLES

À Toronto, Air Canada Cargo réduit la quantité de déchets aboutissant à la décharge, rend le lieu de travail plus sécuritaire et fait économiser environ 20 000 \$ par mois en recyclant les sangles d'arrimage.

Auparavant, les sangles d'arrimage utilisées, dont bon nombre encore en bon état, se retrouvaient sur les pistes, dans les conteneurs ou les salles des bagages, et même à bord des appareils, puis étaient souvent jetées.

« C'est en réfléchissant aux possibilités de recyclage avec John Collins, préposé d'escalier à Toronto, que j'ai pensé aux sangles », se rappelle Terry Waithe, chef du Service clientèle à Air Canada Cargo – Toronto.

Depuis des années, John récupérait les sangles en bon état. Mis au courant, Terry et son équipe ont utilisé les connaissances de John pour mettre en œuvre un processus de récupération des sangles d'arrimage dispersées, de tri entre les sangles inutilisables et celles utilisables, et de remise en circulation de ces dernières. Leur initiative a reçu le soutien de la direction des Aéroports et de l'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto (GTAA), et elle est maintenant appliquée aux sangles des autres transporteurs présents à l'aéroport international Toronto-Pearson.



Air Canada Cargo a étendu ce programme, source d'économies, à d'autres bases. Ainsi, les installations à Halifax et à Londres Heathrow envoient leurs surplus de sangles à Toronto, où elles sont examinées, puis réutilisées ou recyclées.

« Ce programme allège de 18 000 \$ à 20 000 \$ par mois la facture de nouvelles sangles, explique Hussain Ali, coordonnateur – Fournitures, et une bonne quantité de précieuses ressources échappe au site d'enfouissement. »



le Programme des réseaux de centres d'excellence dirigé par le gouvernement du Canada et l'industrie canadienne de l'aéronautique, en vue de fournir la matière première à un projet de chaîne d'approvisionnement en biocarburant. Dans le cadre de cette initiative, Air Canada recevra 400 000 litres de carburant de remplacement produit à partir d'une matière première durable canadienne, qui sera mélangé à du carburant aviation et acheminé par oléoréseau à usage partagé. Le but de l'équipe du projet, formée d'experts de la chaîne d'approvisionnement en carburant de remplacement, est de mieux comprendre la logistique du processus. Dans un premier temps, il faudra confirmer la disponibilité d'une matière première durable et la possibilité d'utiliser l'infrastructure de la chaîne d'approvisionnement actuellement en place pour l'avitaillement en carburant hybride par oléoréseau.

De plus, Air Canada fait partie d'un consortium qui soutient une initiative de la société Boeing, de l'Université de la Colombie-Britannique et de SkyNRG, dans le cadre d'un projet visant à transformer les résidus forestiers en biocarburant avion durable par un procédé thermochimique.

PIERRE ANGULAIRE 2 EXPLOITATION

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

Depuis un certain nombre d'années, Air Canada adopte diverses approches pour économiser le carburant, et elle en accroît l'utilisation. En 2015, par exemple, elle a continué de mettre l'accent sur la mise en œuvre du roulage avec un seul réacteur pour un nombre accru d'appareils, ce qui a permis d'éviter la production d'environ 2 100 tonnes d'équivalent CO₂, en plus des gains réalisés dans le cadre de cette initiative en 2014.

Elle s'efforce également de réduire la masse de ses appareils, dans toute la mesure du possible. En 2015,

L'élimination des sacs de bord du PNT pour plus de 200 appareils d'Air Canada évitera la production d'environ 3 873 tonnes d'équivalent CO₂ chaque année



elle a notamment maintenu un programme d'encadrement des fournisseurs de carburant visant à limiter les cas d'avitaillement excédentaire, pour ainsi éviter la production de 296 tonnes d'équivalent CO₂ durant l'année, en plus des gains réalisés en 2014.

En 2015, les pilotes d'Air Canada ont pu disposer de cartes électroniques de navigation aéronautique par

l'intermédiaire d'une application pour iPad. Il s'agit de la dernière phase d'un processus de deux ans de passage à l'iPad, qui met à portée de main pratiquement toutes les ressources documentaires dont les pilotes ont besoin. En remplaçant de volumineux manuels, cet outil réduit la masse des avions et la consommation de carburant. La transition d'Air Canada vers ce système sans papier en 2015 a évité la production de 1 803 tonnes supplémentaires d'équivalent CO₂, en plus de la réduction d'émissions enregistrée l'an dernier. Avec l'achèvement du projet, une tablette de 700 grammes remplace au minimum deux sacs de bord de 17 kilos contenant la version papier des manuels de vol. L'élimination des sacs de bord du personnel navigant technique (PNT) pour plus de 200 appareils d'Air Canada évitera la production d'environ 3 873 tonnes d'équivalent CO₂ chaque année. Parmi les autres initiatives de réduction de la masse, notons le remplacement des bouteilles d'oxygène par d'autres, plus légères, ainsi que le retrait de matériel inutilisé, comme des fours, à bord de certains avions.

Par suite d'une entente conclue avec Boeing, Air Canada a fait 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. En 2015, ce programme a engendré des économies considérables de carburant

pour les vols long-courriers, et d'importantes réductions d'émissions, soit environ 730 tonnes d'équivalent CO₂. 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.

PIERRE ANGULAIRE 3 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 en partenariat, notamment avec les exploitants de système de gestion du contrôle de la circulation aérienne, sur des initiatives continues d'accès aux itinéraires les plus courts et les plus directs pour les appareils.

Au cours des dernières années, les approches RNAV-RNP (procédures basées sur la navigation de surface et la qualité de navigation requise) ont été étudiées avec une attention particulière. À l'automne 2015, Air Canada a exécuté sa première approche RNAV-RNP au Canada au cours d'un vol Calgary–Vancouver assuré par 190 d'Embraer. Grâce à ce type d'approche, l'appareil peut emprunter une trajectoire descendante continue jusqu'à un point situé à quelques kilomètres de la piste, ce qui permet d'économiser environ 160 kg d'équivalent CO₂ par approche pour ce type d'avion. Dans le cadre d'une étroite collaboration avec Nav Canada, fournisseur de services de navigation aérienne du Canada, d'autres approches de ce type seront adoptées partout au pays. À l'avenir, on s'attend à ce que les pilotes des appareils 777 de Boeing, 787 de Boeing et 190 d'Embraer, ainsi que des 737 MAX de Boeing à leur entrée en service, puissent tirer de profit de ce type d'approche. Air Canada commencera à faire le suivi des réductions d'émissions dans le cadre de cette initiative en 2016.

DÉFI DU POUVOIR DES GENS

Plaque tournante mondiale d'Air Canada, l'aéroport international Toronto-Pearson a aussi été la plaque tournante des efforts environnementaux de nos employés pendant le défi du pouvoir des gens (People Power Challenge) en 2015.

Les entreprises participantes au défi incitent leurs employés à cerner des occasions et des améliorations en matière d'approvisionnement, de construction et de transport écologiques. Partners in Project Green commandite cette initiative, lancée par l'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto ainsi que l'Office de protection de la nature de Toronto et de la région, qui réunit des entreprises animées du même désir d'améliorer l'environnement et l'économie locale.

L'objectif est de développer la zone pour éco-entreprises de Pearson en tant que communauté internationalement reconnue pour son climat commercial concurrentiel, hautement performant et écologique.

« En relevant ce défi, nous convions les employés et notre collectivité à participer aux efforts d'Air Canada en matière de développement durable. Nous mettons en valeur le travail de nos équipes vertes à Pearson, notre plaque tournante mondiale, et mobilisons d'autres employés à l'égard de nos engagements environnementaux. Cela facilite aussi l'établissement de nouveaux

partenariats avec d'autres organisations », fait valoir Teresa Ehman, directrice – Affaires environnementales d'Air Canada.

Deux équipes vertes d'Air Canada à Toronto (l'une des Aéroports et l'autre, d'Air Canada Cargo) ont uni leurs efforts pour mettre en œuvre plusieurs projets dans le cadre du défi.

À Air Canada Cargo, la révision des flux de déchets a maximisé les occasions de recyclage, d'où, entre autres, le don de cages pour animaux et de rideaux usagés au Toronto Wildlife Centre. Les Aéroports ont pour leur part sollicité des dons pour ce centre afin de contribuer aux soins des oiseaux touchés par un déversement de pétrole tout près, à Mimico Creek. Aux deux lieux de provenance des équipes vertes, des points de collecte ont été aménagés pour recueillir vêtements, lunettes, piles et téléphones cellulaires usagés.

De plus, par un widget au site Web environnemental d'Air Canada, les employés ont signé le Drapeau de la Terre 2015, que Jour de la Terre Canada a créé en tant que symbole de l'engagement des Canadiens à



s'attaquer au problème des changements climatiques et à réduire leur empreinte carbone.





PIERRE ANGULAIRE 4 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, qui s'applique à concrétiser cet objectif au sein de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI). Air Canada agit en ce sens par l'intermédiaire d'associations et de partenariats nationaux et internationaux sectoriels. Bien que l'aviation n'ait pas été prise en considération dans l'accord adopté à l'issue de la conférence sur les changements climatiques des Nations Unies (COP 21) ayant eu lieu en 2015 à Paris, l'OACI formulera à sa 39^e assemblée, en 2016, une recommandation détaillée au sujet d'une mesure mondiale axée sur les conditions du marché pour l'aviation, laquelle comprendra les principaux éléments constitutifs et mécanismes connexes de mise en œuvre à compter de 2020.

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 toute la mesure du possible.

De l'énergie de remplacement sert à alimenter les véhicules aéroportuaires, notamment les tracteurs de 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 2015, 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. À la fin de l'année, 25 véhicules au sol étaient alimentés par des piles au lithium ionique. L'installation de ces ensembles sur les véhicules à essence pourrait réduire les émissions de 20 % de plus.

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 d'éliminer la consommation inutile de carburant et d'éviter des émissions. En outre, iRamp raccourcit grandement le temps d'arrêt des véhicules de livraison de fret sur l'aire de trafic et accélère la mise à disposition en facilitant le groupement des marchandises à livrer à bord, ou encore à récupérer en soute et à transporter de l'avion à l'aérogare de fret. Au cours des quatre dernières années, l'installation du système iRamp a été effectuée dans 1 250 véhicules aux quatre principales escales de la Société, et le programme s'est achevé en 2015.

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 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 l'amélioration du recyclage. Sur le plan de la réduction des déchets, Air Canada a obtenu des résultats remarquables, 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.

Récemment, Air Canada Cargo s'est engagée à promouvoir l'utilisation de lettres de transport aérien électroniques (LTAE) auprès de ses clients. Depuis 2015, les clients d'Air Canada Cargo peuvent utiliser un nouvel outil de réservation en ligne pour l'expédition et la gestion de leurs envois. Il leur suffit d'ouvrir une session pour créer une réservation et obtenir une LTAE en quelques étapes. Des mesures comme les réservations électroniques et les améliorations de Cargo Portal Services encouragent les clients à adopter l'expédition de marchandises sans papier. Au pays,

Depuis 2015, les clients d'Air Canada Cargo peuvent utiliser un nouvel outil de réservation en ligne pour l'expédition et la gestion de leurs envois

50 % de tous les envois sont remis à Air Canada sans document papier, et ce taux pourrait atteindre près de 100 % d'ici la fin de 2016.

Air Canada Cargo est un chef de file dans l'industrie en ce qui a trait à l'utilisation de l'identification par radiofréquence (RFID). En collaboration avec un

CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Même si le premier des 61 appareils 737 MAX de Boeing qu'Air Canada a commandés n'arrive que fin 2017, la Réalisation de projets s'est affairée, tout au long de 2015, à peaufiner les détails du 737 MAX, afin, notamment, d'en maximiser les avantages environnementaux.

Le choix de cet avion constitue à lui seul une étape importante en matière d'efficacité environnementale. Doté d'un nouveau type de réacteur, il améliore l'efficacité énergétique et devrait réduire les émissions de carbone de 14 %, tout en diminuant l'empreinte sonore en exploitation de 40 %, par rapport aux monocouloirs qu'il remplace.

« Les améliorations environnementales ne s'arrêtent pas à la sélection du type d'appareil. Tout au long du processus de sélection, Air Canada a accordé beaucoup d'importance au poids du matériel, souligne Luc Piché, premier directeur – Approvisionnement stratégique.

« Ainsi, nous avons clairement indiqué à nos fournisseurs que le poids (et, par extension, l'impact environnemental) est un élément essentiel du processus décisionnel. »

Beaucoup de travail précède l'assemblage de l'appareil et son intégration au parc d'Air Canada. Il faut sélectionner les composants, comme l'équipement avionique (systèmes qui gèrent la navigation et la communication), les offices et le matériel d'office (cuisines à bord avec fours, percolateurs et chariots), les fauteuils de la Classe affaires et de la classe économique ainsi que le système de divertissements à bord.

En 2015, les équipes d'Air Canada ont appliqué des processus d'approvisionnement rigoureux et structurés menant à la sélection du meilleur matériel grâce auquel la Société continuera d'offrir un service sécuritaire et primé. Le matériel est choisi bien à l'avance pour en permettre la conception, la fabrication et la livraison, à temps pour son installation en

cours d'assemblage des appareils par l'avionneur Boeing.

En matière d'approvisionnement pour les 737 de Boeing, de nombreux critères ont été pris en compte. Par exemple, la sélection des sièges en classe économique reposait sur la sécurité, le poids, le confort et les fonctions du siège, la validité technique et même l'esthétique. Le siège choisi a répondu haut la main à tous ces critères.



partenaire commercial, Air Canada Cargo a adopté la RFID pour des vols réels entre Montréal et Francfort. La technologie RFID fournit des mises à jour sur l'état des envois en temps réel, sans manipulations, ce qui accroît l'efficacité opérationnelle, réduit la consommation de papier, et améliore le service à la clientèle ainsi que le repérage des envois. À ces efforts s'ajoute l'introduction de iLynx. En 2015, Air Canada Cargo a lancé iLynx dans ses escales au Canada, ainsi qu'à Francfort et à Chicago. Cette technologie de lecture de code à barres utilise les appareils iPhone et fonctionne bien avec la solution RFID, qui se répand partout dans le monde. Air Canada a l'intention d'enrichir l'application par l'ajout de fonctions. Ainsi, le lieu de travail deviendra plus efficace, et on y consommera moins de papier.

Le recyclage demeure un domaine d'intérêt prioritaire, à bord des appareils comme dans les bureaux et installations d'Air Canada. À l'heure actuelle, le recyclage d'articles comme les canettes, les journaux, les bouteilles et les emballages Tetra Pak^{MD} se fait à huit des neuf grandes escales canadiennes d'Air Canada. Le recyclage des déchets à bord est toutefois compliqué, vu la réglementation selon laquelle tout déchet susceptible de contenir de la nourriture ou de la matière organique doit être traité 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. Air Canada travaille avec des

parties prenantes externes afin de trouver une solution à l'aéroport Toronto-Pearson, où aucun programme de recyclage n'est en place pour l'instant.

Au sol, les préposés à l'Entretien cabine recueillent d'autres articles dans les appareils, comme les numéros périmés du magazine de bord et les contenants de savon. De plus, les employés dans nos installations trient des matériaux comme le papier, le carton, le bois, le verre, le métal et le plastique.

En 2015, Air Canada a lancé un nouveau programme de recyclage des piles et des téléphones cellulaires au sein de l'entreprise.

Auparavant,

Air Canada dépensait des milliers de dollars chaque année pour se débarrasser des piles usagées qui avaient servi dans divers appareils portatifs et outils. Le programme, Call2Recycle, permet de simplifier le processus et de faire un suivi plus précis des efforts de l'entreprise visant le recyclage des déchets dangereux que sont les piles et les téléphones cellulaires. Les employés peuvent également se défaire écologiquement de leurs téléphones cellulaires





personnels, quels que soient leurs taille, modèle ou âge, ainsi que des piles provenant de leurs appareils personnels. Autre nouveauté en 2015 : la création d'une collection de sacs conçus avec des matériaux des cabines. Mariclaro, une entreprise canadienne, recycle le textile, le cuir et les ceintures de sécurité usagés afin de leur donner une nouvelle vie. Cinq pour cent des fonds générés par la vente de cette gamme de produits sont versés à la Fondation Air Canada.

Aux aéroports, Air Canada s'efforce de réduire la consommation par la promotion du recyclage de l'éthylène glycol, utilisé comme liquide dégivrant. À l'aéroport de Montréal, tous les transporteurs utilisent du liquide dégivrant recyclé; à l'aéroport de Halifax, Air Canada se procure du liquide dégivrant recyclé; à l'aéroport de Calgary, des plans sont établis en vue de proposer aux transporteurs du liquide dégivrant recyclé.

Un fournisseur tiers se charge de récupérer le glycol à même le sol en vue de le recycler. Traité dans un concentrateur pour en évaporer l'eau, le glycol passe ensuite dans des appareils de distillation pour en éliminer les impuretés, puis est mélangé à un additif qui le rend propre à l'utilisation. Non seulement cette pratique est bénéfique pour l'environnement, mais elle réduit le coût du glycol et de son élimination.

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 2015, elle a dépensé 4,8 G\$ auprès de fournisseurs canadiens de produits et services seulement, exclusion faite du carburant et de la main-d'œuvre, et ses dépenses totales liées aux fournisseurs se sont élevées à 9,5 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. Le code d'éthique pour les fournisseurs est maintenant largement reconnu à titre de norme pour les nouveaux contrats négociés par l'Approvisionnement stratégique.

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).

Partout où elle mène ses activités, Air Canada respecte la réglementation en vigueur qui protège les espèces en péril, conformément à la Convention sur le commerce international des espèces de la faune et de la flore sauvages menacées d'extinction (CITES). En 2015, la Société a franchi une autre étape et a interdit le

transport de tout trophée de lion, de léopard, d'éléphant, de rhinocéros et de buffle d'Asie en tant que fret sur son réseau mondial. Cette initiative a été saluée par l'Institut Jane Goodall et la Humane Society International/Canada.

Depuis 2012, Air Canada a fourni 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. Air Canada a également fait la promotion de ce projet sur son système de divertissements à bord et dans son magazine de bord.

En tant que membre de Partners in Project Green, une initiative visant à aider les occupants de la zone pour éco-entreprises de l'aéroport Toronto-Pearson à promouvoir un programme durable commun, Air Canada participe à des projets environnementaux collectifs à sa plaque tournante mondiale et dans les environs. Elle demeure membre du comité sur la

gestion des déchets et, pour la deuxième année, a participé au défi du pouvoir des gens (People Power Challenge), une compétition amicale entre des entreprises et des organismes de la région de Toronto qui visent à illustrer les efforts environnementaux. Tout au long de ce défi, qui a duré six mois, les employés étaient amenés à exprimer leurs idées et à contribuer à rendre leurs lieux de travail et leurs choix de vie plus respectueux de l'environnement.

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 l'ensemble de l'industrie canadienne du voyage et du tourisme au courant des questions pertinentes en matière de durabilité. En 2015, la Société a fait don du grand prix au gagnant du prix de leadership, 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, elle a également contribué à accroître l'envergure des catégories de prix en 2015.

Les employés sont aussi encouragés à prendre part à des événements liés à l'environnement. Il y a notamment la célébration annuelle de l'Heure pour la Terre et du Jour de la Terre, à l'occasion duquel Air Canada a commandité une fois de plus l'événement de plantation d'arbres de Partners in Project Green (PPG), à Mississauga, en Ontario. Des bénévoles de la collectivité et d'entreprises de la région ont pris part à cet événement en plantant 800 arbres aux abords des bassins d'eaux pluviales.

Air Canada s'associe à Zerofootprint afin de donner aux clients la possibilité de compenser les émissions générées pendant leur vol par l'appui de projets de séquestration et de réduction du carbone. En 2015, Air Canada et SkiCan ont fait cause commune pour un concours dans lequel tout voyageur qui a acheté des



Des bénévoles de la collectivité et d'entreprises de la région de Mississauga ont planté 800 arbres aux abords des bassins d'eaux pluviales



crédits de compensation sur le portail de compensation des émissions de carbone d’Air Canada pendant le mois d’octobre était inscrit au tirage d’un voyage de ski. L’objectif était de sensibiliser les voyageurs au sujet de la compensation des émissions de carbone comme moyen viable de réduire le bilan carbone du transport aérien, et de faire connaître l’initiative de SkiCan de compenser les émissions produites par les déplacements en avion de ses clients avec Air Canada pour la durée de sa saison de ski.

COMMUNICATION

Pour les clients désireux de se renseigner 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. Le site, qui a été mis à jour en 2015, propose astuces et conseils sur des façons innovantes de voyager de manière plus respectueuse de l’environnement.

PROGRÈS ACCOMPLIS RELATIVEMENT AUX OBJECTIFS DE 2015

Poursuivre la réduction des émissions de GES, notamment par l’installation en rattrapage d’ailettes marginales sur d’autres 767 de Boeing et la mise en œuvre d’un programme d’utilisation optimale du carburant aviation	Atteint
Réduire la production de déchets et accroître la réutilisation et le recyclage; cibler 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)	Atteint
Améliorer les communications destinées à nos parties prenantes par la refonte de notre site Web laissezmoins.com	Atteint
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	Atteint

OBJECTIFS POUR 2016

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





Les employés

notre actif le
plus précieux



La mobilisation du personnel est un élément fondamental de la stratégie commerciale à long terme d'Air Canada. Pour atteindre cet objectif, la Société dispose d'une gamme de programmes couvrant le cycle complet de vie professionnelle, depuis la sélection et l'offre d'emploi, jusqu'à la phase de la retraite. L'approche progressiste d'Air Canada en matière de relations du travail et de ressources humaines intègre les meilleures pratiques touchant rémunération, formation, gestion de carrière, avancement professionnel, diversité et inclusion, ainsi que bien-être de l'employé et reconnaissance envers le personnel.

Dans une large mesure, l'aviation est un monde concurrentiel dont le produit est le « voyage ». Une société aérienne doit offrir un produit distinctif pour inciter un client à la préférer. Il peut s'agir de prestations à bord ou d'un horaire pratique, mais l'expérience montre que l'élément déterminant est la qualité des interactions personnelles entre le passager et le transporteur.

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, la création et le maintien d'une culture dynamique au sein d'une main-d'œuvre dévouée constituent 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 28 685 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 ses employés, il appartient à Air Canada de mettre en place à leur intention des structures de soutien efficaces. L'appartenance à un syndicat pour près de 90 % de l'effectif ajoute une autre dimension à la gestion des relations avec le personnel.

GESTION DES EMPLOYÉS

La mobilisation du personnel et les relations avec les employés sont la responsabilité de tous – le leadership et l'orientation proviennent toutefois de la direction des Ressources humaines, dirigée par la vice-présidente – Ressources humaines, qui est appuyée par différentes divisions : Rémunération globale, Systèmes et Services communs des Ressources humaines, Retraites, Talent, Mobilisation du personnel et Diversité de même que Formation et Recrutement.

Les relations avec les différents syndicats sont gérées par la direction des Relations du travail, ayant à sa tête le directeur délégué – Relations du travail. Les Relations

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

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 autres 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 s'applique à négocier des conventions collectives conformes aux priorités de l'entreprise. 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.

NÉGOCIATIONS FRUCTUEUSES

En 2015, la Société a conclu plusieurs ententes très importantes avec ses syndicats, parmi lesquelles des conventions collectives de longue durée historiques avec le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), représentant environ 6 500 navigants commerciaux de la composante Air Canada et 700 de la composante Air Canada rouge, et avec l'Association internationale des machinistes et des travailleurs et travailleuses de l'aérospatiale (AIMTA), englobant quelque 8 600 employés des Services

techniques, de l'Aire de trafic et du Fret¹. Les deux ententes établissent les modalités d'une convention collective d'une durée de 10 ans. De plus, une entente de 5 ans a été conclue avec Unifor, qui regroupe environ 4 000 agents – Ventes et Service clientèle.

La Société a aussi conclu une entente avec l'International Brotherhood of Teamsters (IBT), qui s'applique à quelque 610 employés des Aéroports, du Fret et des Centres téléphoniques d'Air Canada aux États-Unis, et une autre avec Unite, représentant environ 175 salariés du Service Concierge et du Fret ainsi qu'employés de bureau d'Air Canada au Royaume-Uni. Les nouvelles ententes sont garantes 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 rentable à la fois pour Air Canada et son transporteur loisirs, Air Canada rouge.

¹ La convention a été ratifiée en janvier 2016



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 managériales de relations avec les employés.

Les employés d'Air Canada sont d'âge relativement mûr, soit 45 ans en moyenne. Les effectifs sont constitués de 12 777 femmes et 15 908 hommes, qui, pour la plupart, occupent un poste permanent à temps plein. La majorité d'entre eux sont en poste au Canada, les autres sont répartis dans 28 pays.

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 dont la Société est le promoteur, 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'un généreux régime collectif d'assurance maladie complémentaire. En 2015, Air Canada a versé 312 M\$ dans les régimes de retraite dont elle est le promoteur.

La Société propose aux cadres le Régime d'intéressement annuel (RIA), selon lequel une prime est versée à la réalisation de certains objectifs de l'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 troisième année de suite, le seul transporteur aérien à

La réputation d'Air Canada en tant que lieu de travail attrayant en fait un employeur prisé des chercheurs d'emploi : chaque mois, 110 000 personnes visitent la page *Carrières* de son site Web. Pour chaque poste à pourvoir, plus de 290 personnes présentent leur candidature

figurer parmi les 100 meilleurs employeurs du Canada pour l'année 2016, puis elle a été désignée, pour une deuxième année d'affilée, comme l'un des 30 meilleurs employeurs montréalais. Ces prix récompensent les employeurs ayant des programmes de ressources humaines exceptionnels ainsi que des politiques progressistes en milieu de travail.

En outre, Air Canada s'est classée septième au palmarès des 100 employeurs de choix désignés par des étudiants en administration, et parmi les 20 meilleurs, selon des étudiants en génie et en TI, d'après un sondage de Universum, une société de recherche dans le domaine du recrutement, qui a interrogé 25 000 étudiants de premier cycle de 186 universités et collèges canadiens. Elle figure également au huitième rang selon les 5 500 Canadiens à qui le sondeur Ipsos Reid a demandé de classer 180 grandes entreprises relativement à l'attractivité d'emploi.

La réussite de toute organisation repose d'abord sur de solides bases. Pour une entreprise comme Air Canada, cela signifie attirer et recruter les personnes les plus talentueuses. Dans une certaine

mesure, comme l'indiquent les sondages précités, la réputation d'Air Canada en tant que lieu de travail attrayant en fait un employeur prisé des chercheurs d'emploi : chaque mois, 110 000 personnes visitent la page *Carrières* de son site Web. Pour chaque poste à pourvoir, plus de 290 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 qu'elle doit se livrer à un recrutement actif afin de demeurer concurrentielle. En outre, une fois les candidats compétents ciblés et



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

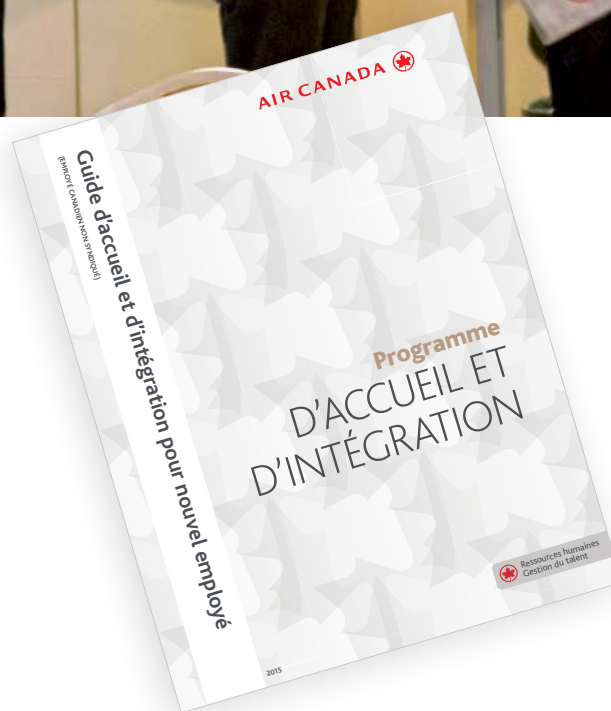




embauchés, il faut les orienter et leur fournir les techniques et les connaissances essentielles à leur réussite. En 2015, Air Canada a intensifié ses efforts de recrutement par une utilisation accrue des technologies vidéo et en ligne, estimant que ces médias suscitent davantage l'intérêt des jeunes chercheurs d'emploi.

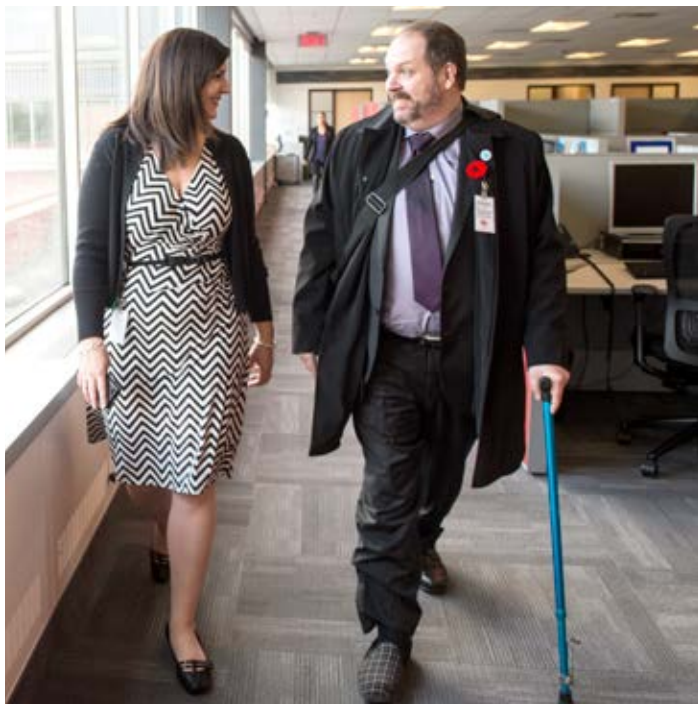
Air Canada dispose d'un programme d'intégration d'un grand soutien pour les cadres nouvellement embauchés ou promus. Il s'agit d'une occasion de créer un sentiment d'appartenance et de compréhension, de réseauter et de faciliter le cheminement administratif des recrues. Le processus d'intégration, qui guide ces derniers pendant la première année, comprend des séances d'orientation animées par des dirigeants, des programmes de formation, un système de jumelage qui procure un soutien, ainsi que l'élaboration et l'examen continu des modèles et des objectifs en matière de gestion du rendement.

Le programme d'intégration comprend l'événement Correspondance à l'arrivée. Il s'agit d'une journée de sensibilisation et de réseautage comportant des présentations par des hauts dirigeants et des représentants des directions, parmi lesquelles une introduction aux activités de développement durable d'Air Canada. Organisé deux fois en 2015, cet événement a profité au total à 390 participants, dont le taux de satisfaction à l'égard des présentateurs s'établit à 98 %. Dans le but de soutenir davantage la culture d'Air Canada, la Société a adopté en 2015 la proposition de valeur aux employés, une déclaration de principes et de vertus qui définit les valeurs auxquelles souscrit l'entreprise, ainsi que ses priorités et aspirations.



Afin d'évaluer l'efficacité et la pertinence des pratiques d'Air Canada en matière de ressources humaines, en 2014 et en 2015, de nombreux groupes de discussion rassemblant employés et gestionnaires ont livré leurs rétroactions et points de vue. Plus de 375 personnes de Halifax, Montréal, Toronto, Calgary et Vancouver 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 également demandé à un certain nombre d'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. Les équipes les plus fortes sont celles qui sont diversifiées au-delà de la race et du sexe, et dont les membres apportent différentes perspectives tirées d'expériences personnelles et professionnelles. Aujourd'hui, environ 80 langues sont parlées au sein du personnel d'Air Canada, et 20 % des employés proviennent de minorités visibles, une hausse par rapport aux 14 % d'il y a 10 ans.

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

ÉQUIPE DE CIRCUIT (EXCELLENCE 5.0)

Comme la vitesse importe dans l'aviation, l'univers de la course automobile offre un parallèle intéressant. D'où l'idée novatrice d'Air Canada d'une équipe de circuit pour l'entretien de ses 787 de Boeing afin d'en abaisser le temps d'escale.

En préparation à l'horaire d'été chargé, Maintenance Air Canada a testé sa stratégie des équipes de circuit. Un 787 de Boeing vole en moyenne 18,5 heures par jour et passe la nuit à l'une des escales principales tous les huit jours. « Avec ce concept, nos techniciens disposent des outils nécessaires pour planifier stratégiquement la meilleure marche à suivre lorsqu'un 787 de Boeing est au sol, explique Boyd Parsons, chef de service général de l'initiative de service clientèle Excellence 5.0.

« Ainsi, la même qualité est maintenue dans de plus courts temps d'escale minimaux, soit 90 minutes, et produit 18,36 heures d'utilisation. Par conséquent, les clients profitent d'une meilleure expérience, plus uniforme. »

L'équipe de circuit, composée de techniciens avions brevetés affectés à l'arrivée et au départ des 787 de Boeing, organise d'abord les interventions planifiées, pour garantir la disponibilité des pièces et outils appropriés.



« Quand nous sommes au pied de l'appareil, tout le nécessaire se trouve dans la camionnette », indique Pierre Plourde, qui compte plus de 20 ans d'expérience et qui est un fier membre de l'équipe de circuit à Vancouver.

Outre l'outillage et les fournitures, la camionnette comporte une génératrice et un compresseur. Les ressources d'atelier accompagnent donc l'équipe intervenante. Même le personnel de la Tôlerie peut travailler sur place sans devoir faire entrer l'appareil au hangar.

« Quand l'équipe de maintenance est venue discuter des perspectives, explique Richard Steer, vice-président – Maintenance en ligne, tous ont convenu qu'un changement



de culture améliorerait notre environnement de travail, que la maîtrise des coûts nous aiderait à demeurer compétitifs et qu'un parc aérien fiable et sécuritaire contribue à l'excellence du service clientèle. »

efficacement le spectre complet de la diversité, de l'équité et de l'inclusion en milieu de travail. De plus, des rencontres sur la diversité ont lieu chaque trimestre aux principales plaques tournantes, à Toronto, Montréal et Vancouver, au cours desquelles des représentants des employés se réunissent pour discuter des problèmes reliés à la diversité et élaborer des stratégies visant à promouvoir celle-ci.

Afin d'encourager l'équilibre entre les deux sexes à tous les échelons de l'entreprise, 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 % de la haute direction de l'entreprise, c'est-à-dire les titulaires de poste de vice-président ou d'un niveau supérieur, sont des femmes.

De plus, Air Canada cherche activement à recruter des femmes dans des fonctions traditionnelles ou non traditionnelles, notamment en participant aux événements de réseautage des Femmes de l'air et du programme Start Young. En plus d'accroître l'intérêt des femmes à l'égard de l'avancement professionnel et des rôles de leadership, ces événements aident les hommes (qui y assistent également) à comprendre leur rôle dans le soutien de l'équité professionnelle. En 2015, un groupe d'étudiantes âgées de 10 à

17 ans ont été invitées dans un hangar d'Air Canada pour une journée de présentation des activités de maintenance de la Société et des perspectives de carrières non traditionnelles.

Air Canada a organisé deux événements d'envergure intitulés Femmes de l'air (à Montréal et à Toronto), au cours desquels des employés se sont réunis pour entendre une administratrice s'exprimer sur des sujets comme la réussite professionnelle, la conciliation travail-vie et des propos inspirants sur la réalisation de ses ambitions. Au total, 220 femmes et hommes y ont assisté et se sont déclarés extrêmement satisfaits de cette rencontre et de la discussion qui se greffait à l'événement.

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 cherche activement à recruter des femmes dans des fonctions traditionnelles ou non traditionnelles

¹ En date de mai 2016, 25 % des 12 membres du Conseil d'administration d'Air Canada sont des femmes



Air Canada emploie plus de 300 personnes qui indiquent avoir une déficience. Elle collabore avec des organismes qui visent à hausser l'employabilité des personnes ayant une déficience, notamment le Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO), le Conseil canadien de la réadaptation et du travail (CCRT), le Centre de réadaptation MAB-Mackay et Moelle épinière et motricité Québec (MEMO-Qc). En 2015, après consultation de représentants du CAMO, Air Canada a invité 13 candidats ayant une déficience à visiter son nouveau centre téléphonique de Montréal pour qu'ils évaluent leur capacité à travailler dans cet environnement.

Enfin, Air Canada fournit un environnement respectueux de l'orientation sexuelle de ses employés et soutient des événements entourant la fierté gaie à l'échelle du pays. Elle s'est associée à Fierté au travail Canada, qui réunit des employeurs canadiens avant-gardistes désireux d'offrir des milieux de travail inclusifs pour leurs employés qui sont des personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles et transidentitaires (LGBT). Au cours

de l'année, plusieurs événements sociaux et de réseautage pour les employés qui indiquent faire partie des personnes LGBT, ainsi que leurs alliés, ont été organisés à Halifax, Montréal, Toronto, London, Calgary et Vancouver.

FORMATION

Bien qu'il soit en premier lieu nécessaire de cibler les bons candidats 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 met en place et actualise continuellement de nouveaux produits, technologies, systèmes, services et principes de l'excellence du service clientèle pour maintenir la compétitivité.

PROGRAMME DE SOUTIEN CONTINU ENTRE COLLÈGUES

L'excellence du service clientèle dépend d'une formation et d'un soutien continus aux employés. Or, ces derniers comptent parmi les meilleures ressources en ce sens.

C'est ce qui a incité les Services aux passagers à l'aéroport Toronto-Pearson à lancer un projet pour habiller les employés, renforcer leur confiance en eux et favoriser l'esprit d'équipe. L'Amélioration continue a mené des groupes de discussion avec des agents – Service clientèle d'où il est ressorti qu'un mentorat sur place rehausserait la formation classique.

Sous la direction de Sylvie Rainville, chef de service – Exploitation, le programme de soutien continu entre collègues a été créé pour transmettre passion et expérience à l'occasion de séances de mentorat individuel personnalisé d'un à quatre jours prenant différentes formes selon les besoins des employés.

« C'est le résultat de la collaboration et de l'enthousiasme des employés, reconnaît Sylvie. L'aménagement de la salle de breffage permet aux agents de s'inscrire pour se faire mentorer par un collègue et se procurer des aide-mémoire. »

Il existe 28 différents postes de service clientèle. Les aide-mémoire exposent les responsabilités variant selon le secteur de l'aéroport et contiennent des conseils et des numéros de téléphone pratiques.



« Comme les agents sont déjà qualifiés pour leurs tâches, les collègues qui leur fournissent un mentorat se concentrent sur leurs besoins particuliers, axent des suggestions sur les procédures d'utilisation normalisées et les meilleures pratiques, et leur donnent de la rétroaction constructive et positive, afin de parfaire leurs compétences techniques et leurs habiletés intangibles », conclut Sylvie.

Les aide-mémoire et les séances de mentorat ont connu un tel succès que d'autres mentors sont formés afin de répondre à la demande croissante.

« J'ai reçu le fin du fin en matière de mentorat, s'enthousiasme Daniela Curia, agente – Ventes et Service clientèle. J'ai beaucoup appris de John, et je ne saurais trop le remercier de l'expérience. »

Michelina Iuliano, agente – Ventes et Service clientèle, est ravie de sa confiance renouvelée aux portes d'embarquement : « J'ai passé une autre bonne journée. Anne m'a énormément appris. Je prends mon travail au sérieux et veux faire de mon mieux. Merci de m'avoir aidée et d'avoir renforcé ma confiance en moi. »

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

Air Canada maintient un certain nombre de programmes axés sur le développement des compétences en innovation et en leadership. *La gestion signée AC* et *Le leadership signé AC*, lancés en 2015, sont des programmes fondamentaux qui visent à favoriser les compétences en leadership, améliorer l'expérience client et maintenir la fidélité à la marque.

À cela s'ajoutent des programmes pour les non-cadres et le personnel de première ligne. Après un essai-pilote concluant en 2014, une formation sur le service clientèle destinée aux agents de bord intitulée *Ovation* est renommée *Applaudir* et adopte pour slogan « L'extraordinaire au quotidien ». Si ce programme prend de l'ampleur en 2015, c'est pour faire vivre aux employés du Service clientèle une expérience d'apprentissage et de réseautage interne au contact de collègues du Service en vol, des Aéroports, des Centres téléphoniques et du Fret. En plus de répandre les meilleures pratiques, il sensibilise le personnel à la valeur du travail d'équipe et souligne l'importance des rapports humains parmi les employés et avec les clients.

Dans le même esprit, les programmes ponctuels ou ciblés se multiplient. Au cours de l'année, des employés de Toronto créent un programme de soutien continu entre collègues. Il mobilise les agents, promeut la transmission de savoir dans un contexte individuel et personnalisé et favorise l'apprentissage par le mentorat. Visions toujours plus haut!, une autre initiative de 2015, permet aux employés du Service en vol et des Aéroports de peaufiner l'exercice de leurs activités en s'appuyant sur les constatations de Skytrax dans son examen régulier de la cote d'Air Canada (ce pourquoi cette dernière maintient son statut de transporteur quatre étoiles en 2015). Des programmes de formation d'envergure

FORMATIONS DONNÉES ANNUELLEMENT

NON-CADRES

2012	19 325
2013	19 446
2014	20 480
2015	20 412

CADRES ET SOUTIENS ADMINISTRATIFS ET TECHNIQUES

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

Pour la première fois en 2015, un cours d'arabe est proposé, compte tenu de l'ouverture de l'escale de Dubaï

continuent d'être offerts à tous les échelons de l'organisation, tandis que les livraisons des appareils 787 Dreamliner se poursuivent. Entre-temps, des comités de travail ont été formés pour examiner certains aspects, notamment les simulateurs, les sièges, les divertissements à bord et l'avionique, en prévision des livraisons des appareils 737 MAX qui devraient débiter à la fin de 2017.

Par ailleurs, la Société maintient son offre de divers autres programmes, notamment la formation linguistique, et, pour la première fois en 2015, propose un cours d'arabe, compte tenu de l'ouverture de l'escale de Dubaï. 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. La Société a également créé le réseau des ambassadeurs linguistiques des aéroports. Dans toutes les escales d'Air Canada au pays, ce réseau a le mandat de recenser les problèmes et d'améliorer les services bilingues, notamment par la mise en commun et la promotion des meilleures pratiques parmi les escales.

Selon un sondage mené par Ipsos Reid en 2015 auprès de plus de 2 600 clients, ces derniers ont témoigné d'un haut degré de satisfaction à l'égard de la capacité de la Société à offrir un service dans les deux langues officielles. Quatre-vingt-onze pour cent des clients d'Air Canada ont indiqué qu'ils étaient satisfaits ou extrêmement satisfaits, de façon générale. De plus, la majorité des clients interrogés considèrent qu'Air Canada a amélioré sa prestation de services bilingues au cours de la dernière année. Air Canada est la seule société aérienne canadienne assujettie à la *Loi sur les langues officielles*.

Selon un sondage mené par Ipsos Reid en 2015 auprès de plus de 2 600 clients, ces derniers ont témoigné d'un haut degré de satisfaction à l'égard de la capacité de la Société à offrir un service dans les deux langues officielles

Enfin, de nombreuses directions travaillent de concert avec les Ressources humaines afin de créer leurs propres initiatives de leadership et de perfectionnement professionnel. Maintenance Air Canada, les Ventes mondiales et les Aéroports comptent parmi les premières directions à établir une approche structurée du perfectionnement des

DIVERSITÉ

Air Canada est fière d'être un employeur favorisant la diversité et ouvert à tous les talents. En 2015, pour son nouveau centre téléphonique à Montréal, elle a manifesté son engagement en recherchant des candidats ayant une déficience.

« Notre équipe de recrutement applique un processus juste et équitable d'évaluation des compétences des candidats, explique Chantal Dugas, chef de service générale – Affaires linguistiques et Diversité. Restait à saisir les difficultés des candidats potentiels qui, pour des raisons n'ayant rien à voir avec leurs compétences, ne sont pas en mesure d'accéder au processus, ou d'aller jusqu'au bout. »

L'équipe de la Diversité a rencontré le Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO), organisme québécois qui soutient les personnes ayant une déficience. Celui-ci a suggéré une séance de recrutement à laquelle il convierait des candidats qualifiés.

« Les exigences de compétences, tests linguistiques, évaluation de la personnalité ou processus de présentation de candidatures pour le poste d'agent – Centres téléphoniques bilingue restent identiques, poursuit Chantal. Mais après avoir franchi l'étape de sélection,

les postulants ont été invités à visiter le centre téléphonique pour voir les lieux de travail. »

Treize candidats ont participé à la journée qui comprenait une présentation de Julie Laurin, chef de service – Centres téléphoniques – Montréal.

« Les équipements de notre nouveau centre téléphonique de Montréal permettent à bon nombre d'employés de surmonter des difficultés, affirme Julie. Nous avons pris le temps de discuter des installations, du travail, des horaires et des normes de rendement, car les participants sont les mieux placés pour savoir s'ils peuvent faire le travail. »

Tous les candidats ont pu rencontrer recruteur et chef des Centres téléphoniques après la visite.

« Air Canada est très avant-gardiste en ce qui a trait à la diversité et à l'accueil des clients et des employés ayant une déficience. Le mandat des Ressources humaines vise à recruter les meilleurs employés, et dès leur embauche, nous trouvons les moyens de les soutenir dans



leur travail. Le vrai défi consiste à trouver ces personnes, notamment au sein de groupes ignorant que nous pouvons les aider », résume Chantal.

gestionnaires et des agents principaux. Tous ces programmes tirent parti de l'expertise des gestionnaires de la mobilisation, des spécialistes du développement organisationnel, des gestionnaires de la formation et des conseillers en ressources humaines, avec l'idée de favoriser une approche à la fois uniforme et individualisée du leadership et de l'excellence. On vise ainsi le progrès des directions, la mobilisation des talents et la mise en place de plans de relève.

Il ressort de ce qui précède que de nombreux programmes de formation d'Air Canada ont pour objet d'améliorer le service à la clientèle. En 2015, Air Canada a instauré un programme d'agents prioritaires et un programme de chefs du Service clientèle prioritaire afin de rehausser, par l'entremise d'agents spécialement choisis et formés, le soutien offert aux clients à ses escales. À Air Canada Cargo, le service de l'Expérience client a vu le jour en cours d'année; doté de gestionnaires dévoués et de systèmes améliorés de communication, il vient en aide aux clients en cas de perturbations dans les livraisons. Les premières réactions sont positives.

Pour élaborer de nouvelles initiatives, la Société compte souvent sur l'information de son Conseil du Service clientèle (CSC). Composé de cadres supérieurs en poste dans diverses directions, le mandat du CSC est de passer en revue les politiques existantes — à partir de l'information issue de 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 le lien de confiance avec la clientèle et l'expérience client sont deux sujets de préoccupation pour les parties prenantes dans l'évaluation de l'importance des enjeux.

Les activités du CSC ont débouché sur l'instauration ou le remaniement de bon nombre de politiques afin de mieux répondre aux attentes des clients. Dans l'ensemble de l'organisation, on recense déjà 56 initiatives visant à offrir un meilleur service à la clientèle. Ces projets, inspirés par les employés, continuent d'évoluer. Par exemple, la ponctualité, en hausse de 17 points, demeure un indicateur de rendement primordial dans toutes les directions. Outre l'enjeu de maintenir et d'augmenter le niveau de ponctualité, le CSC cherche des moyens de bonifier les interactions avec les clients tout au long de leur voyage.



La réussite de la Société dans ce domaine et dans d'autres secteurs permettant de fidéliser les clients a également été soulignée au cours de l'année, alors qu'Air Canada a été désignée premier transporteur aérien pour la fidélité de la clientèle, selon l'indice d'engagement et de fidélisation de la clientèle 2015 de Brand Keys. Pour établir cet indice, le cabinet indépendant de recherche en marketing, dont le siège social est à New York, a sondé plus de 36 000 consommateurs américains et canadiens âgés de 18 à 65 ans, et a passé en revue 540 marques dans 64 catégories, afin de mesurer le degré de fidélité dont font preuve les consommateurs envers leurs marques préférées.

Un sondage sur les voyages d'affaires au Canada réalisé par Ipsos Reid en 2015 révèle qu'Air Canada est le transporteur de prédilection de 86 % des voyageurs d'affaires canadiens, confirmant le niveau de satisfaction de la clientèle. En 2015 toujours, Skytrax, une firme de classement des transporteurs aériens internationaux, a maintenu la cote quatre étoiles d'Air Canada, qui demeure ainsi le seul transporteur international quatre étoiles en Amérique du Nord.





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 grande importance à la fidélisation des employés. La rémunération est le principal moyen d'atteindre cet objectif et, comme nous l'avons mentionné, 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 verse, la Société gère un Régime de participation aux bénéfices. En 2011, elle a aussi accordé une prime de reconnaissance d'une valeur de 11 M\$ sous forme d'actions qui sont maintenant entièrement acquises.

Afin de promouvoir davantage l'actionnariat du personnel, Air Canada propose le régime d'actionnariat des employés (RADE). À la fin de 2015, 4 902 employés, soit près de 20 % des employés admissibles, participaient au RADE et détenaient au total 3 336 396 actions. Le nombre de participants au régime d'actionnariat des employés ne cesse de grandir depuis 2013, année où des caractéristiques améliorées du RADE ont été mises en œuvre, selon lesquelles

Air Canada continue de verser une contrepartie correspondant à 33,33 % des cotisations totales des employés en dollars pour leurs 12 premiers mois de participation continue, et à 50 % par la suite.

En date du 31 décembre 2015, les employés d'Air Canada et leurs syndicats détenaient globalement 23 220 446 actions, soit un peu plus de 8 % du total des actions émises et en circulation de la Société. Cela comprend 17 647 059 actions détenues aux termes d'une entente de fiducie relative aux protocoles sur les retraites conclus en 2009.

Ne le cédant peut-être qu'à la rémunération, la reconnaissance est un autre aspect clé de la mobilisation et de la fidélisation des employés. L'année 2015 a vu le lancement du programme Brille, initialement pour les employés au Canada et aux États-Unis. Brille permet aux employés de reconnaître et de récompenser les efforts exceptionnels de leurs collègues de tous les niveaux et dans toutes les directions de l'entreprise. La



reconnaissance peut prendre deux formes. Premièrement, chaque employé peut envoyer un nombre illimité de mots de reconnaissance sociale pour des gestes modestes, mais significatifs. Dans la seconde forme de reconnaissance, chaque employé dispose d'une banque de points pouvant être attribués pour des gestes plus importants. Les points reçus sont cumulables et échangeables contre d'importants prix. Depuis le lancement le 1^{er} octobre, 17 000 employés, soit 65 % du personnel, ont ouvert une session dans le site Brille et envoyé 27 073 mots de reconnaissance à des collègues.

La plus prestigieuse forme de reconnaissance d'Air Canada demeure le Prix d'excellence. À l'occasion de la 27^e remise en 2015, 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 le portail ACAéronet et, à l'intention du public, dans le magazine *Air Canada enRoute*. Ces employés se voient en outre honorés à l'occasion d'un événement dans les Antilles.

Les réalisations des employés sont soulignées tout au long de l'année, au cours d'activités célébrant les jalons des états de service et le 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.

Air Canada offre à ses employés des 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, dans un esprit fidèle à l'Action de grâce, tous les employés et membres de leur famille ont reçu des facilités de transport spéciales. De plus, la Société offre régulièrement aux employés des occasions d'acheter des forfaits à prix réduit de Vacances Air Canada.

Au-delà de l'argent, de la reconnaissance et des facilités de transport, Air Canada a 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 des outils, des services et des avantages liés à la santé et à la sécurité, y compris un service confidentiel de consultation. 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 une nouvelle politique sur les renseignements personnels d'ordre médical dans le but d'en préserver la confidentialité. En 2015, la Société a également adopté une nouvelle politique sur la violence et le harcèlement dans le lieu de travail, puis elle a révisé ses lignes directrices afin d'en assurer la conformité.

Les employés en santé sont plus productifs, ce qui contribue à la pérennité de la Société. Par conséquent, cette dernière promeut activement la santé et, en 2015, elle a lancé un nouveau défi global de bien-être, *À pied pour votre bien-être*, qui encourage de petites équipes d'employés à se faire concurrence pour remporter des prix récompensant l'adoption de choix de vie sains. Air Canada propose aussi divers programmes permanents, notamment des réductions sur l'abonnement à des centres de conditionnement physique et à des groupes de soutien Weight Watchers^{MD}. Mentionnons aussi des campagnes de sensibilisation au cours desquelles la santé et la sécurité au travail sont mises en évidence, notamment la tenue de séances de vaccination contre la grippe et la Semaine nord-américaine de la sécurité et de la santé au travail (SNASST), ainsi que la simple promotion d'autres mesures touchant la santé, de la saine alimentation au lavage des mains.

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



COMMUNICATIONS AVEC LE PERSONNEL

La communication avec les employés est un autre élément essentiel de la mobilisation. Tout employé s'attend à être informé des événements qui le concernent. De plus, il se sent valorisé s'il est encouragé à donner son point de vue en ayant l'assurance que celui-ci 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 communique avec les employés par divers canaux, comme le portail ACAéronet, *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.

En outre, Air Canada encourage les employés à partager leurs meilleures pratiques au moyen de Yammer. Cette communauté en ligne, initialement destinée aux agents de bord, est maintenant à la portée de l'ensemble du personnel. Une application mobile introduite en cours d'année facilite désormais grandement l'accès à Yammer. 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.

Outre les moyens de communication mentionnés, 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 2015, 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. Au sein de chaque direction, les cadres supérieurs organisent périodiquement des rencontres avec le personnel.

La rétroaction des employés en 2015 en vue de l'adoption de nouveaux uniformes est un exemple à souligner. Air Canada a embauché le designer canadien Christopher Bates pour créer le nouvel uniforme, une démarche qui nécessite entre autres que 250 testeurs essaient divers prototypes. Plus de 1 600 employés ont répondu à l'invitation!

ÉVÉNEMENTS FAMILIAUX

En 2015, Air Canada a tenu des Journées de la famille à Toronto, Vancouver, Calgary et Montréal. Ces activités ont attiré des milliers d'employés et membres de leur famille, tout en permettant de recueillir des sommes d'argent pour la Fondation Air Canada. Air Canada rouge a pour sa part célébré le deuxième 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.

PROGRÈS ACCOMPLIS RELATIVEMENT AUX OBJECTIFS DE 2015

Accroître la formation de première ligne dans une proportion d'au moins 50 %, en l'étendant aux cadres et à l'ensemble des groupes qui ne reçoivent pas actuellement de formation sur la réglementation et la sécurité (<i>Applaudir, La gestion signée AC</i>)	Atteint
Augmenter le nombre de tournées de présentation afin de mieux informer le personnel de première ligne	Atteint
Conclure de nouvelles conventions avec le SFCP et Unifor	Atteint

OBJECTIFS POUR 2016

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





Investir dans l'amélioration
de la santé des

collectivités



Air Canada contribue de trois façons au bien-être des collectivités. Par l'intermédiaire de la Fondation Air Canada, elle finance directement ou appuie diversement des programmes de bienfaisance au profit d'enfants vulnérables. La direction des Affaires gouvernementales et de l'industrie veille à maintenir de solides liens avec les collectivités locales, en particulier dans le domaine du développement économique. Enfin, par des initiatives de marketing ou des commandites, elle soutient une vaste gamme d'activités culturelles, notamment dans les arts, les sports et d'autres sphères où les réalisations sont célébrées.

La pérennité d'une entreprise va de pair avec la santé des collectivités où elle exerce ses activités. Abstraction faite des considérations économiques, la prospérité d'une entreprise dépend de la vigueur et de l'épanouissement des collectivités où ses employés, clients et autres parties prenantes vivent et travaillent. Cela est largement reconnu, puisque l'engagement dans les collectivités et l'impact socio-économique comptent parmi les préoccupations soulevées dans l'évaluation de l'importance des enjeux sur laquelle le présent rapport est fondé.

Air Canada, comme toute entreprise florissante, souhaite apporter une contribution tangible à la collectivité, à tous les niveaux, et être reconnue comme telle. Pour ce faire, elle s'investit dans la collectivité par des programmes qui visent la santé et le bien-être ou favorisent l'enrichissement culturel, notamment par les arts, les divertissements et les sports.



Air Canada atteint ces résultats au moyen de trois grands mécanismes : la Fondation Air Canada, les initiatives de terrain ainsi que les commandites commerciales ou autres.

FONDATION AIR CANADA

La Fondation est enregistrée au Canada à titre d'organisme sans but lucratif et soutient les organismes de bienfaisance canadiens enregistrés. Elle se concentre sur la santé et le bien-être des enfants et des jeunes, l'accès des enfants malades aux soins médicaux dont

ils ont besoin, la réalisation des rêves et la lutte contre la pauvreté chez les enfants. De plus, elle appuie d'autres causes

importantes liées à la santé qui 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 administrée par un conseil autonome. Le dirigeant responsable, la présidente de la Fondation Air Canada et vice-présidente – Communications de l'entreprise, présente un rapport annuel des activités de la Fondation au Conseil



d'administration d'Air Canada. 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^{MD}¹.

Le financement de la Fondation provient de sources diverses. En 2015, cette dernière a recueilli 1,6 M\$, une augmentation de 10 % par rapport à 2014. La majeure partie de ces fonds, 1,4 M\$ (1,1 M\$ net), a été amassée à l'occasion de son tournoi de golf annuel. À cette somme s'ajoutent les dons, qui émanent notamment d'un programme de retenues facultatives sur le salaire des employés et du site Web CanaDon, facilitant l'acceptation des dons du public par carte de crédit, sur une base ponctuelle ou mensuelle. De plus, diverses activités de collecte de fonds sont organisées tout au long de l'année.

On encourage les clients à apporter leur contribution dans le cadre du programme Chaque sou compte^{MC}, qui les invite à donner leur petite monnaie à bord de nos appareils ou dans des contenants facilement repérables aux salons Feuille d'érable à l'aéroport. Ils peuvent aussi faire don de leurs milles Aéroplan^{MD}, notamment à l'occasion de la



semaine d'égalisation des dons de milles Aéroplan^{MD}, organisée chaque année, qui a permis de recueillir 1,5 million de milles Aéroplan^{MD} en 2015.

Bénéficiaires du soutien de la Fondation Air Canada

La Fondation mène ses activités de bienfaisance en procurant divers types de soutien, notamment des billets promotionnels, une aide financière et des dons de milles Aéroplan^{MD}. En 2015, la Fondation a remis 1 150 billets promotionnels à des organismes de bienfaisance, 15,2 millions de milles Aéroplan^{MD} et plus de 1 M\$ en subventions, une hausse de 95 % par rapport à 2014.

Voyage de rêve est un organisme caritatif dirigé par les employés qui est le plus grand bénéficiaire du soutien de la Fondation. Chaque année, Air Canada, par l'entremise de la Fondation, fournit l'avion pour huit vols de Voyage de rêve 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 Voyage de rêve, la Fondation Air Canada a offert plus de 150 billets d'avion servant à transporter des enfants de régions éloignées jusqu'à une escale à partir de laquelle un vol Voyage de rêve est assuré. Elle a également fait don de 50 000 \$ à Voyage de rêve afin de soutenir ses collectes de fonds.

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



Entre autres rôles importants, la Fondation facilite le transport de jeunes patients pour qu'ils puissent recevoir des soins en dehors de leur collectivité. En 2015, 14,2 millions de milles Aéroplan^{MD} ont été remis à des hôpitaux pédiatriques partout au Canada dans le cadre du Programme de transport hospitalier. Un autre million de milles Aéroplan^{MD} 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.

La Fondation dirige un programme interne, appelé Véritable Implication Personnelle, pour épauler les employés qui jouent un rôle actif au sein de leur collectivité. Des billets d'avion sont remis à des organismes de bienfaisance dans le but de soutenir des activités de financement auxquelles participent les employés. Au cours de l'année, plus de 80 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.

Dons en espèces

En 2015, la Fondation Air Canada a remis plus de 1 M\$ à des organismes de bienfaisance canadiens enregistrés. Les principaux bénéficiaires des dons en espèces comprenaient 15 hôpitaux pédiatriques canadiens, qui ont reçu 445 900 \$. Le Club des petits déjeuners a reçu 236 965 \$ pour soutenir les programmes actuels ainsi que pour lancer cinq nouveaux programmes dans des communautés autochtones – cette somme représente une hausse de 13 % de l'appui offert par la Fondation Air Canada à des communautés autochtones. Parmi les autres bénéficiaires, notons Passeport pour ma réussite Canada, à qui la Fondation a donné 25 000 \$ pour conclure son engagement visant à remettre 75 000 \$ en trois ans; le soutien à cet organisme caritatif a été renouvelé jusqu'en 2018.

Le Club des petits déjeuners a reçu 236 965 \$ pour soutenir les programmes actuels ainsi que pour lancer cinq nouveaux programmes dans des communautés autochtones



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. Au début de 2015, la Fondation a fait un don équivalent à celui des employés, et avec l'aide d'un programme de contrepartie mis sur pied par le gouvernement fédéral, 80 000 \$ ont été rassemblés au total pour les victimes d'un important tremblement de terre au Népal. Une collecte de fonds menée dans le courant de l'année par les employés au profit des réfugiés syriens a rapporté 57 000 \$, somme que la Fondation a égalée.

Une fois de plus, la Fondation a soutenu les employés qui participent au Cyclo-défi contre le cancer d'Enbridge. En 2015, des équipes d'Air Canada ont participé à cet événement annuel en Colombie-Britannique, en Ontario et au Québec, et ont réuni environ 130 000 \$ pour la recherche sur le cancer.

Air Canada Cargo a été récompensée deux fois en 2015 par l'Association des transitaires internationaux canadiens (ATIC) pour sa contribution à la collectivité. Pour la région du centre du Canada, l'association a décerné le prix d'excellence humanitaire à la direction du Fret, afin de souligner la contribution d'Air Canada à



l'aide humanitaire, par l'intermédiaire de la Fondation, et l'assistance d'Air Canada Cargo dans les envois humanitaires. Pour la région de l'est, l'ATIC a remis à la direction le prix de la contribution exceptionnelle dans la collectivité en reconnaissance de sa contribution à la collectivité, par l'intermédiaire de la Fondation.

La Fondation aide les enfants d'autres façons. Une fois de plus, en 2015, 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. À bord de tous ses vols, Air Canada a poursuivi la diffusion de trois courts messages d'intérêt public au moyen de son système de divertissements à bord afin de dénoncer la violence envers les enfants. Air Canada a été la première société aérienne au Canada et la deuxième en Amérique du Nord à présenter à bord des vidéos dénonçant le fléau de l'exploitation sexuelle des enfants.

Par ailleurs, les employés de Vacances Air Canada ont maintenu leur soutien à l'Hôpital de Montréal pour enfants; depuis 2010, ils ont amassé près de 108 000 \$ en participant à la campagne de financement Pédalez pour les enfants. Chaque année, Vacances Air Canada accorde également aux employés actifs un jour de congé rémunéré consacré aux activités de bénévolat.

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

LA FONDATION AIR CANADA FAIT ÉQUIPE AVEC UNE ÉTOILE DE LA LNH : LES JEUNES Y GAGNENT

Un enfant autochtone sur quatre commence la journée le ventre vide, ce qui nuit à l'apprentissage et à la concentration.

Avec le soutien financier de la Fondation Air Canada, le Club des petits déjeuners a mis sur pied cinq programmes de petits déjeuners dans les collectivités des Premières Nations en Colombie-Britannique.

« Améliorer la qualité de vie des enfants s'inscrit dans le mandat de la Fondation, et

nous sommes fiers de collaborer à l'échelle du pays avec le Club des petits déjeuners pour offrir des petits déjeuners complets aux enfants qui, autrement, en seraient privés », affirme Priscille LeBlanc, vice-présidente – Communications de l'entreprise et présidente de la Fondation Air Canada.

Une vidéo illustre l'appui de la Fondation Air Canada au Club et présente Trent Leon, jeune garçon des Premières Nations qui habite

à Anahim Lake et commence sa journée par un petit déjeuner nutritif fourni par l'organisme à son école.

La vidéo montre également le voyage-surprise de Trent à Montréal pour rencontrer son idole : Carey Price, gardien de but des Canadiens de Montréal et originaire d'Anahim Lake. Carey et sa femme Angela sont ambassadeurs du Club des petits déjeuners et se consacrent bénévolement à faire connaître les efforts de l'organisme.

Dans la vidéo, visionnée plus de 1,5 million de fois, Trent et son compagnon sont accueillis comme des célébrités à bord du vol AC150. Installés dans nos fauteuils-lits en Classe affaires, ils regardent des films et dégustent un repas. Le lendemain, la caméra suit Trent au Complexe sportif Bell, centre d'entraînement officiel des Canadiens, tandis qu'il lance des rondelles avec Carey.

En reconnaissance à Carey et au Club des petits déjeuners, des enfants de l'école de Trent ont rédigé des cartes de remerciements touchantes relatant comment le Club les a aidés.



Dans le cadre de la fonction de liaison, la Société a fait des présentations publiques à l'intention des parties prenantes de 14 collectivités locales au Canada et aux États-Unis en 2015.

Cette structure de gestion fait foi de 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, 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 positif qu'a reçu Air Canada au cours de l'année de la part de collectivités locales, notamment celles de Moncton, au Nouveau-Brunswick, et de Comox ainsi que de Nanaimo, en Colombie-Britannique, où le service a été rehaussé en 2015.

Même dans les grands centres, l'importance de l'aviation n'est pas négligée. Par exemple, Air Canada s'est associée à la Ville de Toronto en 2015 afin de mettre en valeur le commerce mondial — un événement-vedette pour le maire John Tory — et de souligner la valeur de l'aviation pour l'économie de la région du Grand Toronto et des environs. Quelque 500 gens d'affaires influents ont participé à l'événement dans un hangar d'Air Canada, où le nouveau 787-9 Dreamliner de Boeing était exposé.

Air Canada s'est également associée à la Ville de Montréal afin de promouvoir le lancement de la liaison Montréal-Lyon (France). Ainsi, en décembre 2015, Air Canada était présente à Lyon à l'occasion des Entretiens Jacques Cartier et, forte du soutien des maires de Montréal et de Lyon, a souligné l'importance de la nouvelle desserte, qui permettra de consolider la relation entre ces deux villes jumelées. Le nouveau service, sollicité par les deux maires, contribuera à renforcer le rôle unique de Montréal comme plaque tournante nord-américaine pour les marchés francophones.

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 2015, la Société a contribué à plusieurs missions commerciales, notamment des missions du Québec en Chine, au Mexique et en Colombie, des missions de l'Alberta en Asie, principalement en Chine, une mission commerciale de la Saskatchewan et de l'Alberta en Allemagne, une mission du Nouveau-Brunswick en France et en Belgique, une mission fédérale en Corée et en Israël, et des missions de la Ville de Toronto à Londres et à Austin, au Texas.



Parfois, les retombées sont directes. Par exemple, la Société a poursuivi l'agrandissement de son centre téléphonique au Nouveau-Brunswick en 2015 et a ainsi créé des emplois locaux fort bienvenus, qui lui ont valu les éloges du premier ministre provincial. Étant donné la création de 80 emplois au cours de l'année, s'ajoutant à 50 autres emplois en 2014, le centre emploie maintenant environ 270 personnes.

Il faut aussi souligner les partenariats avec des offices du tourisme au Canada, notamment celui avec Tourism Toronto dans le cadre de l'original programme *L'escal* d'Air Canada, qui encourage les clients faisant correspondance à Toronto à y rester quelques jours, sans supplément au prix du billet. De même, la Société a travaillé de concert avec Tourisme Montréal et la Ville de Montréal pour lancer la première mission



Montréal à Paris, une semaine au cours de laquelle l'industrie du tourisme a entrepris un vaste programme de

promotion à Paris dans le but de stimuler la demande et d'attirer les voyageurs d'agrément et d'affaires.

Citons d'autres mesures de soutien aux collectivités sans caractère commercial, notamment la décision d'Air Canada de faciliter les dispositions de voyage d'agents de police se rendant à Edmonton pour les funérailles d'un confrère policier tué dans l'exercice de ses fonctions.

L'engagement d'Air Canada dans la collectivité s'étend également à l'éducation. La Société administre un certain nombre de programmes travail-études et d'apprentissage. Entre autres, elle donne un appui continu au Centre for Labour Management Studies de l'Université Ryerson, et, par l'entremise du Conseil national des lignes aériennes du Canada (CNLA), elle soutient également un programme de bourses s'adressant aux étudiants collégiaux et universitaires au Canada dans le domaine des opérations aériennes, de la gestion du transport aérien, de l'avionique ou de l'entretien des avions. La Société est également un partenaire du concours La sortie scolaire la plus cool au Canada, qui permet à toute une classe de 2^e secondaire de visiter un site patrimonial unique au Canada.

ESCAPADE AU COURS DE TRAVAUX DE RÉNOVATION

Les émissions de rénovations abondent, mais, pour Air Canada, un projet de rénovation domiciliaire s'est vraiment distingué.

À la demande de Jean-Marc Bisaillon, directeur de bord, la Fondation Air Canada et Vacances Air Canada ont participé à l'émission de télévision *On efface et on recommence*, animée par Chantal Lacroix, pour donner du bonheur à une famille très spéciale.

Après la fermeture d'un foyer de groupe il y a cinq ans, Julie-Marie et Yannick avaient accueilli quatre jeunes autistes, transformant pour ce faire leur résidence en foyer de groupe.

Malheureusement, le jeune couple n'avait pas pu exécuter toutes les rénovations nécessaires et rendre la cuisine pratique. Chantal Lacroix, des bénévoles et des donateurs leur ont fait une surprise de taille en prenant part au projet; non seulement la cuisine a été rénovée, mais un second étage a été ajouté au bungalow.

L'été dernier, la société de production a engagé Yves Michel Larochelle, président d'AAARÉNOV Inc., pour gérer le projet soumis à un échéancier serré et semé de défis, comme joindre des sous-traitants pendant les vacances de la

construction. Un dur labeur attendait les bénévoles au cours des neuf semaines requises pour achever le projet.

Parallèlement, les jeunes, attachés à leur routine, se retrouvaient déracinés de tout ce qui leur était familier.

« En août dernier, je discutais du projet avec des collègues et je me demandais que faire pour aider. L'idée de communiquer avec la Fondation Air Canada m'est venue. J'ai hésité, mais ma demande d'offrir comme solution à cette famille un voyage dans les Antilles pendant la rénovation a été accueillie avec enthousiasme, se rappelle Jean-Marc.

« Pouvoir offrir un voyage à des personnes extraordinaires, c'est identique à exaucer des vœux. En regardant l'émission, j'ai été touché de voir Micheline Villeneuve, chef de la Fondation Air Canada, et Frédéric Bélanger, premier officier, offrir à la famille huit forfaits dans un hôtel cinq étoiles en République dominicaine. Toute la famille ainsi que deux travailleurs sociaux pouvaient en profiter », indique-t-il.

Selon les spécialistes qui suivent les enfants autistes, Julie-Marie et Yannick font des miracles, car les quatre jeunes ont réalisé d'énormes progrès depuis qu'ils ont réintégré leur demeure fraîchement rénovée.





COMMANDITES

Les commandites, aux niveaux national, régional et local, forment le troisième volet de l'engagement d'Air Canada dans la collectivité. Elles sont fondées non seulement sur des motifs commerciaux, mais aussi sur la conviction qu'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 les arts, les divertissements, les sports et d'autres disciplines qui enrichissent la vie.

Groupes à vocation artistique

Air Canada commandite divers orchestres partout au pays, dont, pour la première fois, la Symphony Nova Scotia et le Calgary Philharmonic Orchestra. Parmi les autres bénéficiaires de la commandite d'Air Canada, mentionnons : l'Orchestre symphonique de Montréal, le Toronto Symphony Orchestra, l'Orchestre du Centre

national des Arts, le Winnipeg Symphony Orchestra, le Edmonton Symphony Orchestra, le Vancouver Symphony Orchestra et l'Orchestre national des jeunes du Canada.

Dans le domaine des arts, Air Canada s'est activement engagée en faveur de la télévision et du cinéma canadien. 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 41 millions de passagers des centaines d'heures de films, ce qui fait d'Air Canada l'un des plus importants distributeurs de films au pays. Le système de divertissements à bord comporte une chaîne de films canadiens qui procure une large visibilité internationale aux productions d'artistes canadiens. En 2015, 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. Elle met ainsi en valeur, à bord de ses appareils, 16 films canadiens, 7 courts-métrages et 3 courtes émissions sur la chaîne francophone et sur celle présentant les films canadiens.

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 2015, pour une troisième année d'affilée, 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.

Air Canada apporte également un soutien à la musique canadienne. En 2015, le transporteur a établi un partenariat avec Stingray Music, fournisseur de musique numérique, pour la diffusion de contenu musical sur son système de divertissements à bord. Stingray est une entreprise canadienne qui s'engage à promouvoir les nouveaux talents musicaux canadiens.

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. En 2015, Air Canada a élargi son offre en lançant une chaîne en français pour les enfants sur son système de divertissements à bord.

La chaîne de cinéma francophone du système de divertissements à bord diffuse du contenu canadien produit en français au Canada, et Air Canada est commanditaire du Festival Cinéfranco, dont l'objectif est de rendre le cinéma français accessible à des auditoires de Toronto. De plus, Air Canada commandite de nombreux événements culturels en français partout au pays, y compris les Rendez-vous

La chaîne de cinéma francophone du système de divertissements à bord diffuse du contenu canadien produit en français au Canada



événements à Vancouver, Toronto, Montréal et, pour la première fois, Calgary. Les productions des finalistes ont également été présentées par le système de divertissements à bord. En vue de l'attribution du Prix du public, on convie les cinéphiles à voter pour leur film préféré, ce qui suscite encore plus d'intérêt.

Afin de célébrer les talents nationaux, Air Canada s'est associée en cours d'année au Conseil des arts du Canada

de la Francophonie ainsi que des événements régionaux, tels que le Festival franco-ontarien à Ottawa, la Franco-Fête de Toronto et le Festival du Voyageur à Winnipeg.

Air Canada favorise l'essor des talents canadiens. S'appuyant sur sa position d'important distributeur cinématographique canadien et sur son Festival du film Air Canada enRoute, elle encourage les étudiants et les cinéastes émergents canadiens. Pour le 9^e Festival en 2015, plus de 300 productions étaient en lice, et les finalistes ont été sélectionnés par un prestigieux jury composé de représentants de l'industrie du cinéma canadien. Les œuvres des finalistes ont été projetées à l'occasion d'importants

pour diffuser un programme de courts-métrages sur son système de divertissements à bord. Le programme met en vedette les huit lauréats canadiens du Prix du Gouverneur général en arts visuels et en arts médiatiques de 2015.

Les artistes canadiens qui se spécialisent dans d'autres médias bénéficient également du soutien d'Air Canada. Dans son 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 donne à ces établissements une publicité bienvenue. Désireuse de promouvoir la cuisine canadienne auprès de ses clients, la Société a établi dans le courant de l'année un partenariat avec le célèbre chef David Hawsworth, dont le restaurant avait déjà remporté l'un des prix des meilleurs nouveaux restaurants du magazine *Air Canada enRoute*. Le chef établi à Vancouver a convenu de créer des plats typiquement canadiens pour les passagers de la Classe affaires internationale et les clients des salons Feuille d'érable.

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. Le design canadien est également promu dans le magazine *Air Canada enRoute*, qui, en 2015, a organisé sa remise biennale des prix du design hôtelier. Au cours de ce gala tenu à Toronto, on a reconnu le travail des meilleurs designers du Canada dans le domaine. En 2015, Air Canada a retenu le créateur de mode canadien Christopher Bates pour les uniformes de son personnel, lesquels seront dévoilés en 2017.

Éloge des modèles

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 intensifié 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. Parmi les nouveaux partenariats de 2015, notons celui noué avec le Reel Asian International Film Festival, qui met en vedette des œuvres d'Asie, du Canada et d'autres parties du monde.

La compétition annuelle pour le trophée commémoratif John C. Webster remis au meilleur pilote amateur du Canada, qui est commanditée par la Société, est très prisée des amateurs d'aviation. En 2015, Air Canada a également contribué au transport des gagnantes des prix Elsie MacGill Northern Lights, qui, chaque année, récompensent la contribution de sept femmes à l'aviation canadienne.



Équipes sportives

Le soutien aux sports est un autre aspect important de l'engagement d'Air Canada envers les collectivités, puisque la santé et la condition physique sont des éléments de durabilité. Dans cette optique, la Société soutient à la fois le sport amateur et professionnel.

COLLABORER AVEC LES HÔPITAUX POUR AIDER LES MALADES LES PLUS VULNÉRABLES

Amener un jeune dans un parc de Disney^{MD} ou réaliser son rêve de rencontrer son joueur de hockey préféré est certes important, cependant la Fondation Air Canada s'applique également à ce que les professionnels de la santé disposent d'équipement et d'infrastructures pour répondre aux besoins plus immédiats de beaucoup d'enfants. En 2015, la Fondation Air Canada a prêté main-forte à la Fondation de l'hôpital pédiatrique de la Saskatchewan pour l'acquisition d'équipement vital. Le témoignage de l'organisme saskatchewanais résume bien la mission que la Fondation Air Canada s'efforce de remplir.

Lettre de la Fondation de l'hôpital pédiatrique de la Saskatchewan :

« Grâce au soutien substantiel de la Fondation Air Canada, les plus petits patients de la Saskatchewan auront bientôt accès à l'équipement nécessaire pour les cas critiques. En finançant l'achat de deux indispensables oxymètres INVOS pour l'unité de soins intensifs néonataux, la Fondation contribue à fournir la meilleure qualité de soins.

Nous ne vous remercierons jamais assez de votre incroyable don de 30 000 \$.



**fondation
AIR CANADA**



Avant que la Fondation Air Canada ne finance l'achat du nouvel équipement, le centre d'aiguillage pédiatrique ne possédait qu'un seul oxymètre INVOS, que se partageaient les différents services. On perdait du temps à le déplacer d'une salle à l'autre, et parfois on n'y avait pas accès du tout, même si l'on en avait bien besoin. L'oxymètre INVOS permet aux équipes de chirurgie et de soins intensifs de détecter et de corriger les problèmes qui pourraient entraîner des complications.



Nos tout petits patients pourront désormais recevoir des diagnostics et des soins plus rapidement pour se développer et prendre du poids.

C'est grâce à des partenaires telle la Fondation Air Canada

que nous pouvons financer l'achat d'équipement essentiel, la recherche et l'enseignement, aujourd'hui comme demain, quand nos nouvelles installations spécialisées ouvriront en 2019.

Nous vous sommes extrêmement reconnaissants du grand soutien que vous nous avez apporté tout au long de l'année 2015 et nous nous réjouissons déjà de tout ce que nous pourrions réaliser ensemble cette année également. Nos accomplissements seraient impossibles sans l'appui d'une collectivité solidaire. Nous vous sommes reconnaissants de contribuer à procurer les meilleurs soins hospitaliers aux enfants et aux familles qui en ont besoin. »



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.

Chaque année, la Société présente 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. On rehausse 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. En 2015, le prix a été attribué à Mark de Jonge, sprinter

olympique canadien en canoë-kayak. Par ailleurs, Air Canada a des ententes de commandites commerciales avec six équipes canadiennes de la Ligue nationale de hockey (LNH), et a conclu un contrat de transport avec la totalité des sept équipes canadiennes de la LNH jusqu'en 2021.

ATHLÈTE DE L'ANNÉE



PROGRÈS ACCOMPLIS RELATIVEMENT AUX OBJECTIFS DE 2015

Intégrer la Fondation aux initiatives de marketing de la marque Air Canada, y compris le contenu vidéo	Atteint
Atteindre l'objectif de 1 M\$ pour la collecte de fonds du quatrième tournoi de golf annuel de la Fondation Air Canada	Atteint
Accroître le soutien financier aux organismes caritatifs de 25 % par rapport à l'année précédente	Atteint
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	Atteint

OBJECTIFS POUR 2016

Air Canada continuera de fournir la majeure partie des ressources nécessaires aux activités de la Fondation Air Canada, laquelle s'en servira selon les visées suivantes :
Porter à 1,5 M\$ (net) l'objectif de collecte de fonds
Hausser de 10 % la valeur totale des dons aux hôpitaux pédiatriques canadiens membres du Children's Miracle Network
Soutenir la création de trois nouveaux programmes du Club des petits déjeuners dans des communautés autochtones





Rapport de développement durable 2015