



NOTICE ANNUELLE 2016 ANNEXE 51-102A2

Exercice terminé le 31 août 2016

27 octobre 2016

TABLE DES MATIÈRES

MISE EN GARDE CONCERNANT LES INFORMATIONS PROSPECTIVES	2
STRUCTURE D'ENTREPRISE	2
Dénomination, adresse et constitution en société.....	2
Relations intersociétés	3
ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ.....	3
Introduction	3
Vision, objectifs et valeurs de la Société	3
Mandat en matière de sécurité	4
Système de gestion de la sécurité.....	5
Nos services	5
Redevances.....	7
Ressources humaines	8
Questions environnementales	10
Assurances	11
ÉVOLUTION GÉNÉRALE DES ACTIVITÉS.....	11
Sécurité.....	12
Efficacité pour le client et pour l'exploitation	13
Rentabilité.....	13
STRUCTURE DU CAPITAL	14
NOTATIONS DE CRÉDIT	15
FACTEURS DE RISQUE	18
Sécurité.....	18
Circulation aérienne.....	19
Régimes de retraite	19
Conventions collectives et questions de main-d'œuvre	19
Placement dans une capacité de surveillance des aéronefs installée dans l'espace par l'intermédiaire d'Aireon LLC	20
Sécurité des technologies d'affaires et opérationnelles	20
Interruption des activités.....	21
Dotation en personnel insuffisante	21
GOVERNANCE D'ENTREPRISE	22
Structure et composition du Conseil d'administration	22
Administrateurs.....	22
Indépendance du Conseil.....	28
Administrateurs d'autres émetteurs assujettis.....	28
Sélection des candidats au Conseil d'administration	28
Évaluations	29
Descriptions des fonctions.....	30
Orientation et formation continue	30
Rémunération	30
Éthique commerciale	31
Diversité des genres	32
Comités du Conseil	33
Information sur le Comité de l'audit et des finances.....	34
Haute direction.....	37
Interdictions d'opérations sur valeurs, faillites, peines ou sanctions.....	38
POURSUITES JUDICIAIRES.....	39
INTÉRÊTS DES EXPERTS	39
CONTRATS IMPORTANTS	40
AGENT DES TRANSFERTS ET AGENT CHARGÉ DE LA TENUE DES REGISTRES	40
RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....	40
ANNEXE A.....	41
ANNEXE B.....	44
ANNEXE C.....	46
ANNEXE D.....	48
ANNEXE E.....	50
ANNEXE F.....	51
ANNEXE G.....	53
ANNEXE H.....	62

NAV CANADA
NOTICE ANNUELLE 2016
ANNEXE 51-102A2

MISE EN GARDE CONCERNANT LES INFORMATIONS PROSPECTIVES

La présente notice annuelle contient certains énoncés sur nos attentes pour l'avenir. Ces énoncés sont généralement caractérisés par des expressions comme « prévoit », « planifie », « croit », « a l'intention de », « s'attend à », « estime », « se rapprocher » et autres expressions semblables, ainsi que les verbes conjugués au futur ou au conditionnel comme « devra », « devrait » et « pourrait », ou des versions négatives qui en résultent. Parce que les énoncés prospectifs comportent des incertitudes et des risques futurs, les résultats réels peuvent différer sensiblement de ceux qui y sont exprimés ou sous-entendus. Parmi ces risques et incertitudes, mentionnons l'agitation géopolitique, les menaces d'attaques terroristes et les attaques proprement dites, la guerre, les épidémies et pandémies, les désastres naturels, les régimes climatiques, les préoccupations environnementales, les cyberattaques, les négociations collectives, les arbitrages, l'embauche, la formation et le maintien de l'effectif, la condition générale du secteur de l'aviation, les niveaux de trafic aérien, l'utilisation des télécommunications et du transport terrestre comme solutions de rechange au transport aérien, la conjoncture économique et des marchés financiers, la capacité de percevoir les redevances auprès des clients et de réduire les frais d'exploitation, le respect des critères établis pour les tranches d'investissement restantes d'Aireon LLC (Aireon), tels que le déploiement réussi du système d'Aireon, le succès de notre investissement dans une capacité de surveillance des aéronefs installée dans l'espace par l'intermédiaire d'Aireon, les créances irrécouvrables sur les investissements, la fluctuation des taux d'intérêt, les modifications législatives et fiscales, des décisions défavorables ou des instances devant des autorités de réglementation ou des poursuites judiciaires. Certains sont décrits sous la rubrique « Facteurs de risque » de la présente notice annuelle. Les énoncés prospectifs contenus dans la présente notice annuelle représentent les attentes de NAV CANADA en date du 27 octobre 2016 et peuvent changer après cette date. Les lecteurs de la présente notice annuelle ne devraient pas se fier indûment aux énoncés prospectifs. Nous déclinons toute intention ou obligation de mettre à jour ou de réviser tout énoncé prospectif inclus dans le présent document par suite de nouveaux renseignements, d'événements futurs ou pour toute autre raison, sauf requis selon les lois sur les valeurs mobilières applicables.

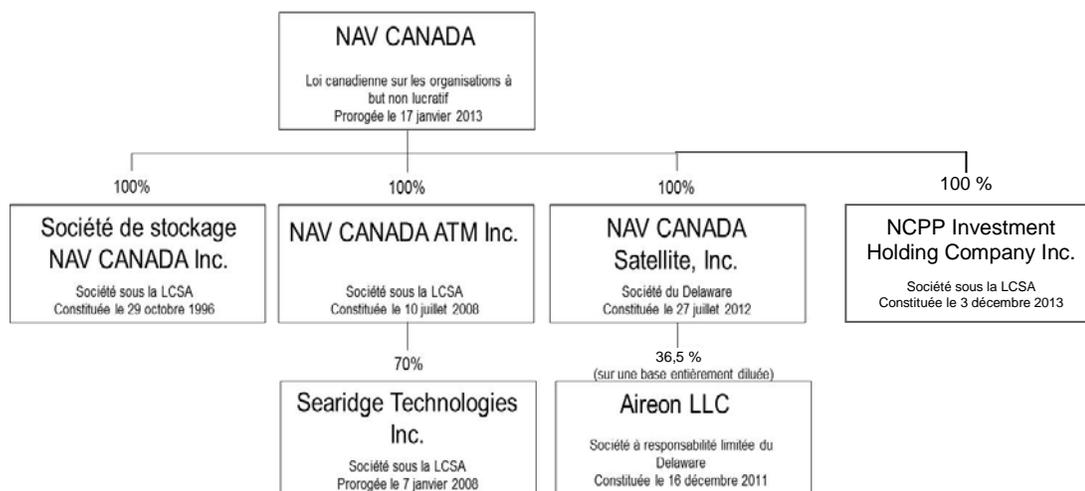
STRUCTURE D'ENTREPRISE

Dénomination, adresse et constitution en société

NAV CANADA (également désigné dans la présente notice annuelle « nous », « notre » ou « la Société ») a été prorogée en vertu de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* le 17 janvier 2013. La Société a été constituée le 26 mai 1995 en tant que société sans capital-actions en vertu de la Partie II de la *Loi sur les corporations canadiennes*. Notre siège social est situé au 77, rue Metcalfe, Ottawa (Ontario) K1P 5L6.

Relations intersociétés

L'organigramme suivant illustre la structure d'entreprise de la Société.



ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ

Introduction

NAV CANADA est la société privée sans capital-actions qui exploite le système de navigation aérienne civile du Canada (SNA). Nos services sont dispensés aux propriétaires et exploitants d'aéronefs dans l'espace aérien sous contrôle canadien et comprennent le contrôle de la circulation aérienne (ATC), les services d'information de vol, les exposés météorologiques, les services consultatifs d'aéroport, l'information aéronautique et les aides à la navigation. Puisque le SNA fournit un service essentiel au transport aérien, nous sommes présents partout au Canada. Nous avons acquis le SNA du gouvernement du Canada en 1996 moyennant un prix d'achat de 1,5 milliard de dollars.

Notre principale activité consiste à gérer et à exploiter le SNA et les services connexes de façon sécuritaire, efficace et rentable. Notre mandat porte sur l'espace aérien canadien et sur l'espace aérien contrôlé par le Canada en vertu d'ententes internationales.

Vision, objectifs et valeurs de la Société

Vision – être le service de navigation aérienne le plus respecté du monde

Objectif primordial – être un chef de file mondial dans la prestation de services de navigation aérienne sécuritaires, efficaces, efficaces et durables, tout en offrant à nos employés un environnement de travail professionnel et gratifiant. La Société entend y parvenir en poursuivant les objectifs suivants :

- maintenir un dossier de sécurité dans le décile supérieur des principaux fournisseurs de services de navigation aérienne du monde entier;
- maintenir les redevances de services de navigation aérienne, en moyenne, dans le quartile inférieur des principaux fournisseurs de services de navigation aérienne du monde entier en faisant en sorte

que la croissance des coûts liés à la prestation des services de navigation aérienne demeure en deçà de celle des recettes, afin de permettre d'envisager à long terme une baisse des redevances exigibles des clients;

- introduire et maintenir une plate-forme de technologies SNA moderne et rentable dans le quartile supérieur des principaux fournisseurs de SNA du monde entier;
- fournir à nos clients une valeur ajoutée en contribuant à l'amélioration de l'efficacité de l'exploitation par l'utilisation de technologies novatrices et la prestation innovante des services au Canada et à l'étranger;
- S'efforcer continuellement de fournir un milieu de travail qui fait en sorte de classer NAV CANADA parmi les employeurs de choix au Canada.;
- cerner et, lorsque cela est réalisable, introduire des avantages mesurables qui contribuent à réduire l'empreinte écologique de l'industrie de l'aviation.

Valeurs – respect, excellence et service à la clientèle

Principes commerciaux

- Sécurité d'abord
- Orientation client
- Transparence et consultation
- Milieu de travail sécuritaire, stimulant et enrichissant
- Leadership et collaboration à l'échelle internationale
- Gestion financière prudente

Mandat en matière de sécurité

Notre mandat principal est d'assurer des services de navigation aérienne sécuritaires dans l'espace aérien sous le contrôle du Canada.

Sur le plan de la sécurité, notre activité est réglementée par Transports Canada. Pour veiller à ce que les opérations se déroulent de manière sécuritaire, NAV CANADA et Transports Canada ont établi conjointement un Comité sur la surveillance de la sécurité. Ce comité et d'autres forums entretiennent des communications ouvertes avec l'organisme de réglementation concernant les questions de sécurité. Nous considérons notre relation avec Transports Canada comme un partenariat qui vise à améliorer la sécurité du SNA.

En plus de la surveillance fournie par Transports Canada, la gestion de la sécurité de NAV CANADA comprend la surveillance à de multiples niveaux au sein de la Société comme suit :

- le Comité de la sécurité de notre Conseil d'administration (le Conseil) est chargé de surveiller l'intégrité et l'efficacité des politiques de sécurité de la gestion des risques opérationnels de la Société;
- notre Bureau de la sécurité et de la qualité, qui est le bureau de la sécurité de la Société relevant directement du président et chef de la direction, est responsable des activités de surveillance de la sécurité partout dans la Société et surveille l'application du Système de gestion de la sécurité (SMS) chez NAV CANADA;

- le groupe de travail sur l'intégration du SMS, qui est composé des gestionnaires principaux de chaque groupe de la Société, supervise et coordonne les activités visant l'amélioration de la sécurité chez NAV CANADA;
- les gestionnaires principaux dans chacun des groupes opérationnels sont responsables de la surveillance de la sécurité au sein de leurs groupes, avec des responsabilités et des obligations de rendre compte assignées.

La Société favorise une solide culture de la sécurité par la mise sur pied et la communication de projets en la matière et assure des activités de communication continues sur les questions de sécurité, en offrant une idée claire du SMS et de ses éléments clés et en favorisant un vaste échange d'information, avec obligation de rendre compte de la performance en matière de sécurité. De nombreuses tribunes différentes sont utilisées pour échanger de l'information sur la sécurité, y compris des comités, des groupes de travail, des bulletins, de la formation et des séminaires.

Système de gestion de la sécurité

Les politiques de sécurité de la Société définissent notre SMS, de même que les responsabilités et l'obligation de rendre compte de tous les dirigeants et autres gestionnaires principaux de la Société en la matière. Les cinq éléments clés de notre SMS sont la planification de la sécurité, la gestion des risques opérationnels, l'échange d'information en matière de sécurité, l'assurance de la gestion de la sécurité et la mesure de la performance en matière de sécurité.

À l'échelle de la Société, les activités qui visent à appuyer le SMS comprennent notamment la planification de la sécurité à l'échelle de l'entreprise, des groupes et des projets; le signalement des dangers et des incidents grâce à une culture juste; les études aéronautiques; les audits en matière de sécurité; les enquêtes sur la sécurité de l'exploitation; les examens de la sécurité et les processus de détermination des dangers et d'évaluation des risques, dans le but de gérer les risques associés aux changements opérationnels. Le SMS est évalué régulièrement afin d'assurer l'efficacité continue des processus qui s'y rattachent.

La Société possède un programme de rapports confidentiels sur la sécurité appelé ARGUS, qui offre la possibilité aux employés de signaler tout problème en matière de sécurité qui, à leur avis, n'a peut-être pas été réglé correctement.

Notre SMS est entièrement conforme à la réglementation fédérale applicable. La maturité de notre SMS est également évaluée par rapport à la norme d'excellence établie pour le SMS par l'Organisation des services de navigation aérienne civile, et notre système se classe invariablement parmi les meilleurs systèmes offerts par les fournisseurs de SNA du monde entier.

Nos services

Tous les aéronefs qui circulent dans l'espace aérien sous contrôle canadien comptent sur le SNA pour assurer la sécurité et l'efficacité de leurs déplacements. Nos services comprennent l'ATC, l'information de vol, l'information et les exposés météorologiques en plus des services consultatifs d'aéroport, de communication et d'information aéronautique, divers services de navigation et aides à la navigation et des secours d'urgence.

La *Loi sur la commercialisation des services de navigation aérienne civile* (« Loi sur les SNA ») régit un bon nombre des aspects importants de nos activités. Cette loi nous confère notamment un mandat qui inclut le droit de fournir des services de navigation aérienne civile et la capacité exclusive d'établir et de percevoir des redevances auprès des clients pour ces services.

La Loi sur le SNA désigne aussi la Société comme l'autorité, au Canada, chargée d'assurer la fourniture de services ATC et de services d'information aéronautique aux fins de l'application de la « Convention de Chicago », laquelle régit l'aviation civile internationale.

NAV CANADA fournit les services de navigation aérienne aux aéronefs dans l'espace aérien intérieur du Canada et dans l'espace aérien océanique international dont l'Organisation de l'aviation civile internationale (« OACI ») a délégué le contrôle au Canada. Ces services sont dispensés à partir de diverses installations situées dans l'ensemble du pays, notamment :

- 7 centres de contrôle régional (ACC) situés à Vancouver, Edmonton, Winnipeg, Toronto, Montréal, Moncton et Gander;
- 41 tours de contrôle;
- 55 stations d'information de vol (FSS);
- 8 centres d'information de vol (FIC);
- 31 centres d'entretien;
- 51 stations radio d'aérodrome communautaire (principalement dans le Grand Nord canadien);
- 60 bureaux météorologiques à contrat;
- 46 emplacements radar, 15 stations réceptrices de surveillance dépendante automatique en mode diffusion (ADS-B) et 5 emplacements de capteurs de multilatération (MLAT) [5 installations, chacune munie de 5-35 capteurs];
- plus de 960 aides électroniques à la navigation.

Le SNA comporte aussi un réseau de systèmes de communications vocales et de liaison de données, de traitement des données radar/vol et de gestion du trafic aérien, ainsi que d'installations de navigation et de surveillance.

Notre clientèle du SNA se répartit en quatre catégories :

- compagnies aériennes et transporteurs aériens commerciaux de fret;
- aéronefs d'affaires;
- aviation générale (ce qui comprend les aéronefs de loisir);
- aéronefs d'État et aéronefs militaires.

Les services de navigation aérienne se répartissent en deux grandes catégories :

Les services ATC visent à assurer un espacement approprié entre les aéronefs et entre les aéronefs et des obstacles, à la fois pendant le vol et au sol, et à maintenir un débit de circulation aérienne ordonné et efficace. Les services ATC comprennent la délivrance d'autorisations de roulage, de décollage et d'atterrissage et de diverses instructions en vol aux aéronefs, ainsi que l'application de normes d'espacement entre les aéronefs en vol destinées à les empêcher de s'approcher trop près l'un de l'autre.

Les services d'information de vol comprennent entre autres des bulletins de circulation destinés aux pilotes, de l'information sur l'état des aéroports, les données météorologiques requises pour la préparation et la gestion des vols, ainsi que l'information aéronautique comme la fourniture de cartes et de manuels.

Pour la fourniture des services du SNA, nous sommes tributaires des prévisions météorologiques à l'aviation d'Environnement Canada.

Redevances

Cadre réglementaire

La Loi sur les SNA contient les paramètres qui régissent l'établissement des redevances. Nos redevances s'appliquent à tous les exploitants d'aéronefs, à l'exception des quelques cas prévus dans la Loi sur les SNA.

Ces paramètres sont conçus de manière à permettre à NAV CANADA de générer des revenus suffisants pour faire face à ses obligations financières courantes et futures. Ils assurent également que les redevances sont conformes à une série de conditions ayant trait à la sécurité, à la transparence, à la discrimination, à l'équité et aux engagements internationaux.

En plus de ces paramètres imposés par la loi, nous menons régulièrement des consultations ouvertes auprès de notre clientèle. La Loi sur les SNA prévoit aussi l'obligation de tenir des consultations, de donner des préavis et de faire des annonces sur les redevances que la Société se propose d'établir ou de réviser. NAV CANADA peut réviser les redevances existantes ou en imposer de nouvelles, en tout temps, du moment qu'elle se conforme aux paramètres et aux processus prévus dans la Loi sur les SNA.

Politiques de tarification

La tarification est établie en vue de générer des revenus suffisants pour couvrir les charges d'exploitation et frais d'entretien, les frais d'amortissement, ainsi que les frais d'intérêt. Elle doit aussi nous permettre de respecter nos engagements relatifs aux tarifs contenus dans notre acte de fiducie cadre, daté du 28 octobre 1996, et de notre acte de fiducie relatif aux billets d'obligation générale, daté du 21 février 2006, de maintenir des réserves et des marges pour éventualités qui s'imposent et, s'il y a lieu, de regarnir les fonds de réserve constitués aux termes de l'acte de fiducie cadre et de conserver le montant de biens liquides exigé aux termes de l'acte de fiducie relatif aux billets d'obligation générale.

Nous avons pour politique de surveiller en permanence la situation financière de la Société et de rajuster les redevances d'usage, au besoin.

Récemment, la Société a diminué ses redevances de 7,6 % en moyenne, les nouveaux taux étant entrés en vigueur le 1^{er} septembre 2016. Voir la section « Rentabilité » ci-dessous.

Catégories de redevances

Les redevances se divisent en quatre grandes catégories :

Redevances	Description des services de navigation aérienne offerts	Établies en fonction de...	S'appliquent...
Redevances en route	Services dispensés aux aéronefs en vol dans l'espace aérien sous le contrôle du Canada (à l'exception de l'espace aérien océanique) en dehors de la phase de	la masse maximale de l'aéronef au décollage et la distance parcourue.	aux vols en partance ou à destination du Canada, ainsi qu'à ceux qui survolent le Canada.

	décollage ou d'atterrissage des vols.		
Redevances des services terminaux	Services dispensés aux aéronefs au cours de la phase de décollage et d'atterrissage d'un vol. Les tours ATC et certaines aides à l'atterrissage sont conçues pour fournir les services terminaux. Certains autres aménagements, notamment les FSS et les ACC, sont employés tant pour les services de navigation aérienne en route que terminaux.	la masse maximale de l'aéronef au décollage.	aux décollages.
Redevances quotidiennes, annuelles et trimestrielles	Des frais fixes annuels, quotidiens ou trimestriels sont facturés, au lieu des redevances en route et des services terminaux décrits ci-dessus.	-	à certaines catégories de petits aéronefs.
Redevances des services de l'Atlantique Nord (NAT) et de communications internationales (Comm. intern.)	Services de communication dispensés aux aéronefs évoluant au-dessus de certaines parties du NAT et de l'Arctique.	-	aux services fournis dans l'espace aérien à l'extérieur du Canada, mais dont le Canada est responsable de l'ATC en vertu d'ententes internationales.

Le tableau suivant indique les revenus perçus auprès des clients au cours des trois derniers exercices pour chaque catégorie de redevances.

Revenus par catégorie de redevances 2014-2016			
	Exercice terminé le 31 août (millions de \$)		
	2016	2015	2014
En route	715	679	641
Services terminaux	485	476	464
Redevances quotidiennes, annuelles et trimestrielles	84	78	75
Communications Atlantique Nord et internationales	49	47	46
Total	1 333	1 280	1 226

Ressources humaines

En date du 31 août 2016, NAV CANADA comptait quelque 4 700 employés, notamment le personnel de gestion, les employés de soutien technique et administratif et les employés de Prestation des services.

Le personnel de Prestation des services participe directement à la prestation des services de navigation aérienne. Il s'agit notamment des contrôleurs de la circulation aérienne, des spécialistes de l'information de vol, des spécialistes techniques d'exploitation, des technologues en électronique, des ingénieurs et des pilotes.

La vaste majorité de notre main-d'œuvre est syndiquée (environ 87 %). Nos syndicats ont des certificats d'accréditation qui répartissent la main-d'œuvre en huit unités de négociation uniques, généralement en s'inspirant des catégories d'emploi.

Employés syndiqués	Unité de négociation	Nombre d'employés représentés par l'unité de négociation au 31 août 2016
Contrôleurs de la circulation aérienne	ACCTA (Association canadienne du contrôle du trafic aérien – Unifor, section locale 5454)	1 810
Technologues en électronique	FIOE (Fraternité internationale des ouvriers en électricité, section locale 2228)	620
Spécialistes de l'information de vol	ASCAC (Association des spécialistes de la circulation aérienne du Canada – Unifor, section locale 2245)	613
Ingénieurs et spécialistes des technologies de l'information	IPFPC (Institut professionnel de la fonction publique du Canada)	447
Employés du soutien administratif	AFPC (Alliance de la Fonction publique du Canada)	275
Spécialistes techniques d'exploitation et spécialistes, Soutien à la formation	Unifor, section locale 1016	250
Pilotes à la conception de services et pilotes, Inspection en vol	APFC (Association des pilotes fédéraux du Canada)	39
Agents financiers	ACAF (Association canadienne des agents financiers)	24

Recrutement et formation

Le recrutement et la formation du personnel opérationnel qualifié, particulièrement les contrôleurs de la circulation aérienne et les spécialistes de l'information de vol titulaires de licence, constituent un aspect important pour NAV CANADA. Des améliorations sont apportées à nos processus de recrutement et de sélection pour veiller à attirer et à sélectionner les travailleurs les plus compétents.

Nous avons modifié notre objectif en matière de dotation, qui consiste dorénavant à atteindre 100 % des niveaux de dotation en personnel requis, selon les besoins définis par chaque unité opérationnelle sur une période de 5 ans. En atteignant cet objectif de 100 % en matière de dotation, nous nous assurerons d'avoir en place le nombre approprié d'employés au sein de chacune de nos unités opérationnelles. Jusqu'à ce que cet objectif soit atteint, la Société aura recours aux heures supplémentaires, au besoin, pour assurer les niveaux de dotation requis. Une planification exhaustive aide à s'assurer qu'un nombre approprié de travailleurs titulaires de licences et certifiés sont disponibles au lieu et au moment appropriés. Au cours de l'exercice 2015-2016, 57 nouvelles licences de contrôle de la circulation aérienne ainsi que 29 nouvelles qualifications de spécialistes de l'information de vol ont été octroyées.

La direction continue de mettre l'accent sur le recrutement et le maintien en poste d'autres spécialistes, tels que des ingénieurs, des spécialistes en informatique et des technologues en électronique.

Questions environnementales

La Société s'engage à offrir des services de navigation aérienne durables, à mener toutes nos activités conformément aux lois et aux règlements applicables en matière d'environnement et à surpasser les normes exigées par la loi au chapitre de la protection de l'environnement et de la performance, lorsqu'il est raisonnablement possible de le faire. Ces engagements comprennent, notamment :

- cerner et, lorsque cela est réalisable, mettre en place des programmes avec des avantages mesurables qui contribuent à réduire l'empreinte écologique de l'industrie de l'aviation;
- évaluer les incidences potentielles sur l'environnement de tous nos projets et activités et prévenir ou atténuer les risques d'effets nocifs;
- atténuer le risque environnemental associé à la gestion du SNA et des aménagements connexes;
- maintenir la certification de notre Système de gestion de l'environnement à la norme internationale ISO 14001 et améliorer sans cesse notre performance en matière de gestion environnementale et la sensibilisation à l'environnement;
- sensibiliser et former le personnel à la gestion des risques liés à l'environnement;
- communiquer nos exigences et procédures environnementales à nos fournisseurs et entrepreneurs.

Reconnaissant que les modifications à l'espace aérien et à l'exploitation aéroportuaire peuvent avoir différentes incidences sur les communautés, et dans le but de trouver un équilibre entre la sécurité, l'efficacité, le bruit et les émissions de gaz nuisibles pour l'environnement, la Société et le Conseil des aéroports du Canada ont mis en place des mesures visant à assurer la participation efficace du public aux changements apportés aux trajectoires de vol. Le *Protocole de communications et de consultation sur les modifications à l'espace aérien* offre le cadre utilisé pour améliorer le dialogue avec les communautés et mieux prendre en compte les préoccupations liées au bruit au sein du processus de conception des trajectoires de vol en plus des questions relatives à la sécurité, à l'efficacité et à l'environnement. Ce protocole décrit les rôles des différents organismes concernés par les préoccupations liées au bruit et donne un aperçu des types de modification à l'espace aérien qui feront l'objet de consultations et de la façon dont celles-ci seront menées. Il s'applique aux changements proposés pour les aéroports qui comptent plus de 60 000 mouvements IFR (règles de vol aux instruments) par année.

NAV CANADA est l'un des signataires du *Plan d'action du Canada pour réduire les émissions de gaz à effet de serre provenant de l'aviation*. Bien que la Société soit un petit consommateur de carburant au sein de l'industrie de l'aviation, certaines décisions que nous prenons en ce qui a trait à l'exploitation du SNA peuvent avoir une incidence considérable sur la performance environnementale de nos clients. La Société travaille en étroite collaboration avec ses partenaires de l'industrie pour privilégier et mettre en œuvre des procédures et des technologies qui peuvent réduire les émissions de gaz à effet de serre provenant de l'aviation.

Selon notre rapport d'état ICRE (Initiatives concertées pour la réduction des émissions) de 2016, il est estimé que les différentes initiatives de collaboration ont permis à notre clientèle d'économiser plus de 570 millions de dollars en coûts de carburant au cours de l'année civile 2015, ce qui correspond à une réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre de 5 millions de tonnes métriques. Pour nombre de ces initiatives, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle repose sur une approche concertée avec tous les partenaires de l'industrie de l'aviation.

NAV CANADA, Iridium Communications Inc. (Iridium) et d'autres fournisseurs de services de navigation aérienne de l'Irlande (Irish Aviation Authority), de l'Italie (ENAV) et du Danemark (Naviair) ont fondé une coentreprise nommée « Aireon ». Aireon a pour mandat d'offrir une capacité de surveillance par satellite mondiale aux fournisseurs de services de navigation aérienne du monde entier, au moyen de récepteurs de surveillance dépendante automatique en mode diffusion (ADS-B) intégrés comme charge utile supplémentaire dans la constellation de satellites NEXT d'Iridium. Le projet d'Aireon a atteint un jalon important au cours de l'année civile 2016 puisque les charges utiles supplémentaires des récepteurs ADS-B ont toutes été installées et testées. Selon le calendrier de lancement d'Iridium, l'exploitation commerciale d'Aireon devrait commencer d'ici 2018. Aireon estime que les compagnies aériennes réduiront leurs frais de carburant et leurs émissions de gaz à effet de serre en empruntant les routes préférentielles accessibles grâce à cette technologie. Puisque les services d'Aireon seront offerts partout dans le monde, la surveillance englobera d'autres espaces aériens à l'étranger, étendant ainsi l'engagement du Canada d'améliorer la performance environnementale de l'industrie de l'aviation au-delà de ses frontières.

Assurances

La priorité fondamentale que NAV CANADA accorde à la sécurité est sa force et son outil le plus important pour aider à réduire les risques. Outre les stratégies de réduction du risque, pour atténuer l'impact d'une catastrophe nous maintenons un programme d'assurance qui tient compte des risques inhérents à l'aviation.

Notre programme d'assurance correspond généralement à la protection qu'une entreprise prudente mettrait en place pour couvrir une vaste gamme de risques, y compris des assurances commerciales et des biens. Toutefois, en raison des risques liés à l'activité aéronautique et surtout à l'ATC, nous disposons d'une importante assurance responsabilité applicable à l'aviation. Cette assurance, contractée auprès d'assureurs canadiens de consortiums formés par Lloyds of London et d'autres assureurs internationaux, couvre notre responsabilité envers des tiers pour dommages corporels et matériels dans le cadre de toutes les activités de SNA.

Des craintes constantes à l'égard du terrorisme ont donné lieu à des exigences uniques en matière d'assurance. Nous adhérons à un programme d'assurance distinct pour protéger nos biens contre les effets d'une telle menace. De plus, notre assurance responsabilité applicable à l'aviation inclut une garantie de premier rang de 250 millions de dollars américains contre les risques de guerre et les risques assimilés en cas de pertes dues au terrorisme. Depuis le 11 septembre 2001, alors que les assureurs internationaux se sont retirés de ce domaine de l'assurance, le gouvernement du Canada a maintenu un programme qui protégeait NAV CANADA contre les pertes liées au terrorisme qui auraient pu excéder la limite du « risque de guerre » de notre propre assurance. Le gouvernement a mis fin à ce programme le 30 juin 2016. Par conséquent, la Société a souscrit une assurance responsabilité contre les risques de guerre d'une valeur de 2 milliards de dollars américains par événement et de 4 milliards de dollars américains au total. Cette protection, qui est assurée par de nombreux assureurs internationaux, est entrée en vigueur le 30 juin 2016 et la Société prévoit la renouveler le 15 novembre 2017.

Nous sommes tenus par contrat d'indemniser le gouvernement du Canada à l'égard de toute perte qu'il subirait ou de toute réclamation contre lui, qui est couverte par l'assurance responsabilité applicable à l'aviation.

ÉVOLUTION GÉNÉRALE DES ACTIVITÉS

Les facteurs de rendement clés en fonction desquels nous évaluons l'évolution de nos activités sont les suivants :

- sécurité,

- service;
- rentabilité.

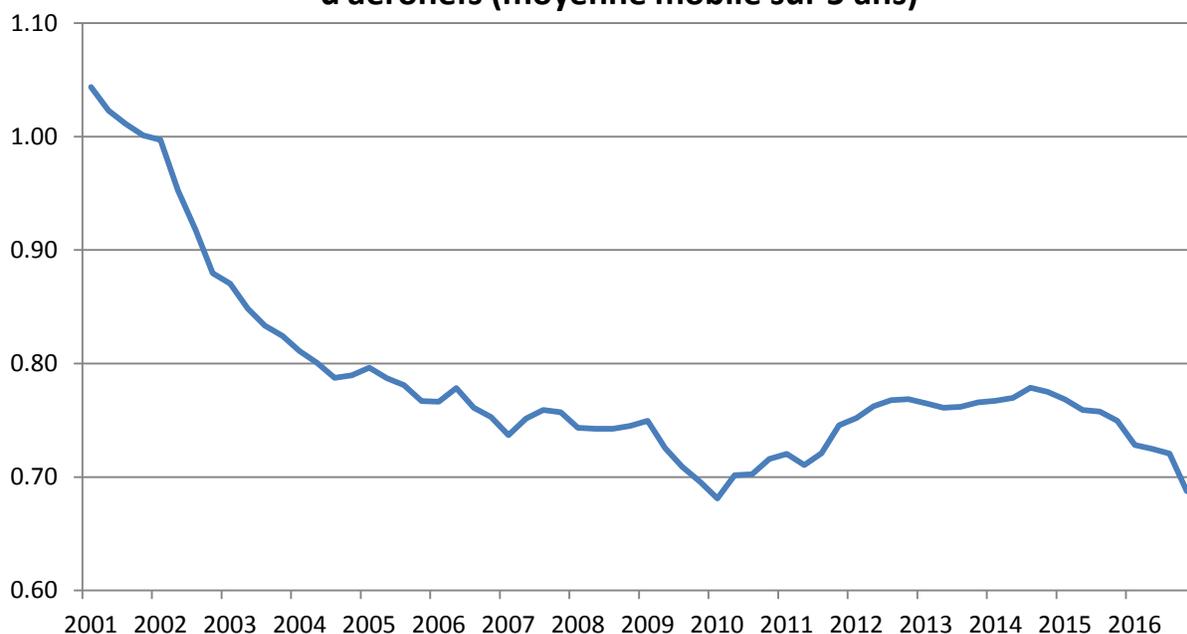
Sécurité

Trouver de meilleurs moyens qui sont plus efficaces afin de fournir des services de navigation aérienne sécuritaires demeure une priorité de la Société.

Notre rendement en matière de sécurité est mesuré, entre autres, par le nombre, le type et le niveau de risque des conditions potentiellement dangereuses – appelées irrégularités d’exploitation. En ce qui concerne l’ATC, une irrégularité d’exploitation se produit lorsque l’espacement minimum requis entre deux aéronefs n’a pas été respecté ou lorsque la sécurité a été compromise de toute autre façon. Nous assurons le suivi des irrégularités d’exploitation et fournissons quotidiennement des rapports à Transports Canada et au Bureau de la sécurité des transports. Nous enregistrons et signalons toute irrégularité d’exploitation, aussi mineure soit-elle, et faisons enquête afin de pouvoir en tirer une leçon et nous améliorer.

La Société a réduit le taux d’incidents comportant une perte d’espacement physique entre des aéronefs suivant des plans de vol IFR, qui est passé d’un par 100 000 mouvements d’aéronefs en septembre 2002 à environ 0,69 par 100 000 mouvements d’aéronefs au 31 août 2016. Ce résultat est largement dans les limites du décile supérieur de 1,58 perte par 100 000 mouvements d’aéronefs établi à l’échelle internationale, ce qui démontre que la Société a atteint son objectif primordial en matière de sécurité.

Taux de pertes d’espacement IFR-IFR par 100 000 mouvements d’aéronefs (moyenne mobile sur 5 ans)



Nota : Les données présentées dans le graphique ci-dessus correspondent aux pertes d’espacement entre deux aéronefs évoluant suivant les règles de vol aux instruments.

Effacité pour le client et pour l'exploitation

Une des principales priorités de NAV CANADA est l'amélioration continue de la prestation des services de la circulation aérienne qui permet d'accroître l'efficacité opérationnelle pour nos clients. Le SNA est un système dynamique et complexe qui doit s'adapter en fonction de l'évolution des volumes et des circuits de circulation aérienne des exigences de la clientèle et du système ainsi que des technologies globales dans l'espace aérien sous contrôle canadien et à proximité de celui-ci. Il est essentiel de s'assurer que notre personnel, les procédures, l'équipement et les systèmes utilisés dans la prestation des services prévoient les besoins de la clientèle au fur et à mesure de leur évolution et y répondent.

Des améliorations importantes continuent d'être apportées, notamment au titre de ce qui suit :

- Collaboration continue avec nos clients et d'autres fournisseurs de SNA dans le cadre d'initiatives internationales et mise en œuvre des minimums réduits d'espacement pour les aéronefs dans l'espace aérien océanique.
- Amélioration des systèmes d'information météorologique et de planification de vol.
- Progrès réalisés à l'égard des outils d'aide à la décision mis à la disposition des contrôleurs, qui permettent d'améliorer la sécurité et la gestion de la circulation aérienne.
- Adoption par la clientèle et mise en œuvre continue des communications contrôleur-pilote par liaison de données (CPDLC), une forme de communication textuelle fiable et préalablement formatée, approuvée par l'OACI, dans l'espace aérien supérieur de toutes les régions d'information de vol (FIR) canadiennes, lesquelles permettent de réduire les échanges vocaux.
- Modernisation de l'espace aérien axée, entre autres, sur la mise en place de concepts de navigation fondée sur les performances (PBN) de l'OACI afin d'améliorer le rendement opérationnel dans les régions terminales et en route achalandées et de réduire la distance des routes de vol, ce qui permettra de diminuer la consommation de carburant et d'atténuer les répercussions de l'aviation sur l'environnement.
- Participation à Aireon, tel qu'il est décrit ci-dessus. Aireon prévoit fournir des données de surveillance de la circulation aérienne satellitaire aux fournisseurs de services de navigation aérienne à partir de 2018. NAV CANADA utilisera ce service pour étendre la couverture de surveillance aux zones de son espace aérien présentement sans surveillance, en commençant dans l'Atlantique Nord. L'ajout de la fonction de surveillance satellitaire nous permettra d'améliorer le service à la clientèle dans notre espace aérien, en assurant des gains importants concernant la souplesse, la prévisibilité et la fiabilité de l'espace aérien, le suivi des vols, l'efficacité des vols, des économies de carburant et une réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Rentabilité

À titre de société œuvrant dans le domaine de la sécurité et des services, il est essentiel que nous gérons nos coûts de façon à ce que les dépenses concordent avec nos objectifs clés.

NAV CANADA fonctionne sur une base de 24 heures, 365 jours par année, et offre une infrastructure de sécurité nationale et internationale essentielle. Puisque la majorité de nos coûts sont principalement fixes par nature et qu'ils sont directement liés à la prestation de services, il existe relativement peu d'occasions de

réduire les coûts de façon significative sans pour autant diminuer les services offerts, ce qui représente une solution inacceptable dans la plupart des cas. Nous continuons à nous concentrer sur l'amélioration de notre gestion des coûts et de notre productivité ainsi que sur les occasions de profiter de nouvelles sources de revenus telles que la vente de technologies ou la concession de licences d'exploitation sur celles-ci, et d'autres sources non aéronautiques. Ces efforts aident à tenir au plus bas niveau les redevances tout en respectant nos obligations en matière de sécurité et de service.

La Société a récemment diminué ses redevances de 7,6 % en moyenne; les nouveaux taux sont entrés en vigueur le 1^{er} septembre 2016. Grâce à cette diminution, nos redevances globales sont désormais inférieures d'environ 3 % à ce qu'elles étaient lors de leur mise en œuvre intégrale en 1999. Les contrôles que nous avons exercés sur les coûts, combinés aux hausses des niveaux de trafic au cours de cette période, nous ont permis de maintenir les changements apportés aux redevances à un niveau de quelque 43 % en deçà de la hausse de l'indice des prix à la consommation.

STRUCTURE DU CAPITAL

En tant que société sans capital-actions, NAV CANADA finance ses activités grâce à des emprunts. La Société a élaboré un plan financier appelé la plate-forme des marchés financiers en octobre 1996. Tous les emprunts ont été contractés et garantis en vertu d'un acte de fiducie cadre qui prévoyait au début une capacité d'emprunt consentie totale (utilisée et inutilisée) de 3 milliards de dollars. L'acte de fiducie cadre prévoit une réduction progressive de la capacité initiale sur 33 ans.

En février 2006, la Société a conclu un autre acte de fiducie auprès de BNY Trust Company of Canada appelé acte de fiducie relatif aux billets d'obligation générale, qui établit un programme d'emprunt sans nantissement pour nos besoins financiers à long terme futurs. Tant que l'endettement demeure non compensé aux termes de l'acte de fiducie cadre, les billets d'obligation générale émis conformément à l'acte de fiducie relatif aux billets d'obligation générale seront subordonnés aux montants empruntés. En tant que créances de second rang, les billets émis conformément à l'acte de fiducie relatif aux billets d'obligation générale ne sont pas assujettis à l'amortissement annuel obligatoire aux termes de l'acte de fiducie cadre. Aux termes de l'acte de fiducie relatif aux billets d'obligation générale, aucun autre emprunt ne peut être effectué aux termes de l'acte de fiducie cadre. Pourvu qu'elle satisfasse à un test d'endettement additionnel, la Société n'est pas limitée au montant de dette qu'elle peut contracter en vertu de l'acte de fiducie relatif aux billets d'obligation générale. Lorsque des obligations aux termes de l'acte de fiducie cadre viendront à échéance ou seront remboursées, elles pourront être remplacées par des billets émis conformément à l'acte de fiducie relatif aux billets d'obligation générale.

Les tableaux suivants montrent les emprunts totaux non remboursés de la Société et les facilités de crédit bancaire consenties par cette dernière en date du 31 août 2016.

Emprunts totaux		
Consentis en vertu de	Montant	Type
l'acte de fiducie cadre	525 millions de dollars	Obligations
l'acte de fiducie relatif aux billets d'obligation générale	1 200 millions de dollars	Billets à moyen terme

Facilités de crédit bancaire consenties		
Total disponible	1 190 millions de dollars ⁽¹⁾	
Échéance (à moins que la période ne soit prolongée)	Décembre 2016	350 millions de dollars
	Décembre 2017	165 millions de dollars
	Septembre 2019	337 millions de dollars
	Septembre 2021	338 millions de dollars

(1) Une certaine partie de ce montant a été tirée ou réservée à des fins particulières.

Se reporter à la note 27 des états financiers consolidés vérifiés pour l'exercice terminé le 31 août 2016 pour des fins de discussion sur la gestion de la structure du capital de la Société.

NOTATIONS DE CRÉDIT

Les notations et perspectives suivantes ont été attribuées aux titres d'emprunt de la Société.

Organisme	Créances prioritaires	Obligations générales	Perspective
DBRS Limited	AA	AA (faible)	Stable
Moody's Investors Service	Aa2	Aa2	Stable
Standard & Poor's	AA	AA-	Stable

Note explicative sur nos notations de crédit

DBRS Limited (DBRS) définit une dette AA comme ayant une qualité de crédit supérieure. La capacité de paiement des obligations financières est considérée comme élevée. La qualité de crédit d'une dette à long terme AAA n'est pas très différente. Les entités notées AA risquent peu d'être sensiblement vulnérables à des événements futurs. La catégorie AA vient au deuxième rang. Chaque catégorie comporte trois sous-catégories. L'absence d'une désignation « élevé » ou « faible » indique que la notation est au « milieu » de la catégorie.

Moody's Investors Services (Moody's) définit les obligations Aa comme étant de haute qualité et sujettes à un risque de crédit très faible. La catégorie Aa vient au deuxième rang des catégories les plus élevées attribuées par Moody's. Le modificateur 2 indique que la notation de la Société est dans la tranche médiane de la catégorie Aa.

Pour **Standard & Poor's (S&P)**, la capacité d'un débiteur AA de respecter son engagement face à l'obligation est très forte. La catégorie AA vient au deuxième rang des notations les plus élevées attribuées par S&P et l'écart entre cette catégorie et la notation la plus élevée est minime. Une notation AA avec un modificateur de signe « + » ou de signe « - » indique que la notation se situe à l'extrémité supérieure ou à l'extrémité inférieure de la catégorie AA, respectivement. La notation AA sans modificateur indique que la notation se situe au milieu de la catégorie AA.

DBRS a présenté son plus récent rapport sur la Société le 18 août 2016, dans lequel il indique que le profil de crédit de la Société est soutenu par un solide cadre d'exploitation, de bonnes conditions de trafic et une baisse de la dette. Toutefois, l'insuffisance des cotisations au régime de retraite demeure considérable et d'importantes réductions des redevances devraient diminuer le ratio de couverture du service de la dette à un niveau que DBRS considère comme incompatible avec la notation, même si ce n'est que pour un an. DBRS mentionne que même si les perspectives actuelles sont gérables en termes de crédit, le maintien d'un ratio de couverture excessivement bas pendant une longue période en raison de réductions des tarifs pourrait avoir une incidence négative sur les notations.

DBRS y mentionne les atouts suivants de la Société comme facteurs déterminants de la notation qu'il lui a attribuée :

- monopole conféré par la loi en vue de fournir un service essentiel
- droit prévu par la loi d'établir les redevances conformément aux directives
- pouvoir considérable de contraindre au paiement
- barème de redevances concurrentiel
- fonds de réserve pour éventualités assez considérables

Il mentionne aussi les défis suivants que la Société doit relever :

- risques inhérents au secteur des voyages aériens
- déficit important au titre du régime de retraite
- possibilité de réduire les coûts limitée par la nature essentielle du service
- approche de redevances anticyclique.

DBRS a souligné les différences clés suivantes entre les obligations contractées aux termes de l'acte de fiducie relatif aux billets d'obligation générale et de l'acte de fiducie cadre :

- (1) Dette relative aux billets d'obligation générale non garantie.
- (2) Aucun remboursement du capital ne peut être appliqué à moins que la Société soit autorisée à contracter une dette supplémentaire conformément au test d'endettement supplémentaire en vertu de l'acte de fiducie cadre.
- (3) Le paiement anticipé de la dette relative aux billets d'obligation générale cède le pas au paiement accéléré de la dette relative à l'acte de fiducie cadre.
- (4) Un manquement en vertu de l'acte de fiducie cadre entraîne un manquement en vertu des billets d'obligation générale. Toutefois, un manquement en vertu de l'acte de fiducie relatif aux billets d'obligation générale n'entraîne pas un manquement en vertu de l'acte de fiducie cadre.
- (5) À l'échéance des créances prioritaires, ces dernières doivent être remboursées en totalité avant tout remboursement de capital ou des intérêts sur la dette relative aux billets d'obligation générale.

L'agence a aussi souligné que l'interdiction d'effectuer d'autres emprunts aux termes de l'acte de fiducie cadre protège les détenteurs de billets émis conformément à l'acte de fiducie relatif aux billets d'obligation générale contre une potentielle subordination.

Les plus récents commentaires de **Moody's** sur la notation de crédit de la Société ont été publiés le 12 février 2016. Dans ce rapport, Moody's a indiqué que la notation de NAV CANADA dépend essentiellement des facteurs suivants :

Points forts en matière de crédit

- la Société est une infrastructure essentielle pour le système de transport aérien au Canada;
- son statut de fournisseur exclusif des services de navigation aérienne civile sur une très vaste étendue de l'espace aérien;
- le pouvoir légiféré d'établir des tarifs et de percevoir des redevances et frais, selon les besoins, permettant de satisfaire aux exigences financières ce qui assure un bon niveau de prévisibilité des flux de trésorerie;
- on observe une croissance forte et soutenue du trafic;
- le programme mis en place pour les dépenses d'immobilisations est gérable;

Points faibles en matière de crédit

- le régime de retraite à prestations déterminées peut engendrer des appels récurrents de liquidités;
- on observe des périodes où le ratio de couverture du service de la dette est faible lorsque la Société utilise la totalité de son compte de stabilisation des tarifs.

Moody's a déclaré une augmentation de 4,6 % en unités de redevance pondérées pour l'exercice prenant fin le 31 août 2015 par rapport à l'exercice précédent, ce qui révèle un accroissement de la capacité des transporteurs aériens pour composer avec la hausse du nombre de passagers. L'agence estime que ces résultats ont permis à NAV CANADA de poursuivre son programme d'immobilisations et ses investissements dans Aireon et d'honorer l'échéancier de sa dette sans accroître son niveau d'endettement. Elle a également précisé que les excellents résultats obtenus ont permis à la Société de recouvrer avant le temps la totalité des coûts restants des régimes de retraite reportés et ont donné lieu à une augmentation du compte de stabilisation des tarifs au-delà du niveau cible. Moody's a affirmé que si l'augmentation de trafic se maintient, NAV CANADA devrait être en mesure d'envisager une réduction des redevances ou un rabais ponctuel sur ces dernières. Si tel est le cas, elle s'attend à ce que la Société se montre prudente dans ses estimations quant à ses obligations et à l'augmentation future du trafic, au moment de déterminer le montant de la réduction des redevances, et à ce qu'elle s'assure que son profil financier demeure solide.

Le 30 mars 2016, **S&P** a annoncé la confirmation des cotes et perspectives de la Société. S&P estime que le profil de crédit de la Société reflète principalement le monopole de NAV CANADA pour fournir un service de transport essentiel, sa capacité légiférée de percevoir des redevances des compagnies aériennes pour satisfaire aux exigences financières et ses bons ratios de couverture du service de la dette. La perspective stable de S&P montre qu'elle s'attend à ce que la Société maintienne son ratio de couverture du service de la dette en conformité avec son scénario de référence et qu'elle maintienne son solde notionnel du compte de stabilisation des tarifs près du taux visé de 7,5 % des dépenses annuelles totales prévues au cours de deux prochains exercices. Selon S&P, les principales contraintes relatives à la cote de NAV CANADA comprennent le niveau d'endettement élevé de cette société sans capital-actions, sa dépendance quasi-exclusive envers la demande en matière de circulation aérienne et ses besoins de fonds importants pour financer le régime de retraite à prestations déterminées.

Relativement à la notation AA- accordée aux billets d'obligation générale par rapport à la notation AA des obligations garanties en vertu d'un acte de fiducie cadre de la Société, S&P a indiqué qu'à ses yeux, « la plate-forme d'emprunt des obligations générales reproduit assez fidèlement la protection contre les

créanciers de la plate-forme des marchés financiers et de l'acte de fiducie cadre. Outre la différence quant aux sûretés entre les deux classes, les seuls changements significatifs dans le nouvel acte de fiducie sont le retrait de l'exigence d'amortissement (liée aux questions de l'acte de fiducie cadre seulement) d'ici 2029, et la diminution de l'exigence de réserve pour le service de la dette sous forme d'une clause restrictive sur les biens liquides. »

La notation de crédit d'une valeur mobilière ne constitue pas une recommandation d'acheter, de vendre ou de conserver celle-ci; elle peut être modifiée ou retirée à tout moment par l'agence qui l'attribue.

La Société a effectué des paiements à DBRS, à Moody's et à S&P pour l'attribution de notations pour la créance prioritaire et la dette relative aux billets d'obligation générale de NAV CANADA au cours des deux derniers exercices.

FACTEURS DE RISQUE

La Société est dotée d'un programme formel de gestion des risques à l'échelle de la Société, qui permet au Conseil et aux membres de la haute direction de se concentrer sur les principaux risques d'entreprise auxquels doit faire face la Société et de les traiter. Voici une liste des risques relevés pouvant avoir une incidence sur notre capacité d'atteindre les objectifs stratégiques de la Société.

Sécurité

Le plus grand risque encouru par la Société est le risque d'un grave accident d'aéronef, avec les conséquences qui en découlent, incluant les pertes financières importantes possibles et la perte de confiance du public. Comme les conséquences de ce risque sont importantes, la Société a mis en place un SMS afin d'atténuer la probabilité que ce risque se matérialise. Ce système a été conçu dans le but :

- d'attribuer les responsabilités en matière de sécurité aux groupes appropriés;
- de veiller à ce que les membres du personnel reçoivent une formation concernant leurs responsabilités en matière de sécurité;
- de promouvoir la détermination et l'atténuation des dangers et des risques pour la sécurité opérationnelle;
- d'assurer l'application rigoureuse et uniforme des programmes de sécurité;
- d'évaluer la réussite de ces programmes.

Le SMS est évalué régulièrement pour veiller à ce que ses processus demeurent efficaces pour chacune des unités dotées en personnel. De plus, nous travaillons en étroite collaboration avec les membres de l'industrie de l'aviation afin de créer des relations de travail solides qui nous permettront d'échanger des renseignements sur la sécurité et d'assurer ensemble la gestion des risques liés à la sécurité.

Outre les stratégies de réduction du risque, pour atténuer l'impact d'une catastrophe, nous maintenons un programme d'assurance qui tient compte des risques inhérents à l'aviation. La disponibilité de l'assurance constitue également un risque, parce que le SNA ne peut pas être exploité sans une protection adéquate d'assurance responsabilité applicable à l'aviation. Ces polices sont contractées chaque année et sont non résiliables. En cas d'annulation de toute protection d'assurance requise ou du non-renouvellement à échéance de nos polices, nous serions incapables de fonctionner jusqu'à ce qu'une police de remplacement soit obtenue, sur le marché ou auprès du gouvernement du Canada. Une telle interruption de service aurait une incidence négative sur nos recettes.

Circulation aérienne

NAV CANADA établit ses redevances en fonction d'estimations des volumes futurs de circulation aérienne. Ces estimations sont produites à partir d'indicateurs économiques, de tendances et de renseignements provenant de sources différentes, comme Transports Canada, les transporteurs aériens, d'autres sources de l'industrie et l'expérience de la Société.

Un certain nombre de facteurs imprévisibles peuvent avoir des effets défavorables sur les volumes de circulation aérienne. Les exemples comprennent des récessions, des attaques terroristes (2001), des épidémies (SRAS – 2004), des difficultés financières de transporteurs aériens et les tendances climatiques qui peuvent entraîner le déplacement des trajectoires hors de l'espace aérien canadien. D'autres facteurs qui peuvent affecter les niveaux de circulation comprennent les hausses de prix du carburant aviation et les ralentissements économiques généraux. Des facteurs imprévus, comme des catastrophes naturelles, par exemple, le nuage de cendres volcaniques en Islande en 2010, peuvent aussi faire baisser les volumes de circulation aérienne à des niveaux inférieurs aux estimations.

Si les volumes de circulation aérienne réels sont inférieurs aux estimations que nous avons utilisées lors de la préparation du budget et de l'élaboration du niveau des redevances, nos recettes en subiront les contrechocs. Dans la mesure où ils ne seraient pas absorbés par le compte de stabilisation des tarifs (ajusté théoriquement pour tenir compte de la portion non reliée au crédit des rajustements de juste valeur sur les placements), les manques à gagner seront comblés par des réductions de coûts ou le report de dépenses (lorsque cela sera faisable) et par une hausse des tarifs, au besoin. Pour de plus amples renseignements au sujet du compte de stabilisation des tarifs, veuillez consulter le Rapport de gestion de la Société pour l'exercice terminé le 31 août 2016 du 27 octobre 2016.

Régimes de retraite

Nous avons des régimes de retraite à prestations déterminées pour nos employés. Ces régimes offrent des prestations fondées sur l'âge, le nombre d'années de service et le salaire moyen des meilleures années, la plupart indexées selon l'inflation. Les coûts associés à ces prestations de retraite représentent une partie importante de nos coûts opérationnels.

Le montant de la charge de retraite de la Société et les cotisations requises aux régimes de retraite dépendent du rendement du placement sur les actifs du régime, du taux d'actualisation et d'autres hypothèses économiques et démographiques servant à déterminer les obligations du régime. Il est difficile de prédire les variations éventuelles de ces facteurs. Une petite variation de n'importe lequel de ces facteurs peut avoir une incidence considérable sur les charges du régime de retraite, sur le surplus ou le déficit du régime et sur les niveaux de cotisations nécessaires.

Pour établir les redevances d'usage, nous prenons en compte les estimations d'éventuelles variations des charges de retraite et des cotisations. Si les charges de retraite ou les cotisations réelles se révèlent supérieures à nos estimations, il se peut que nous devions augmenter les redevances ou le recours aux emprunts, ou les deux, pour répondre aux exigences financières.

Conventions collectives et questions de main-d'œuvre

Avec approximativement 87 % de nos employés syndiqués, il y a un risque inhérent que les ententes de travail haussent nos coûts à un niveau plus élevé que prévu. Les interruptions de travail comme les grèves et les ralentissements de travail peuvent aussi avoir une incidence défavorable sur le service à la clientèle et sur nos produits.

Des conventions collectives ont été signées avec tous nos syndicats et elles expireront toutes au cours de l'exercice 2016-2017 ou 2017-2018, selon le cas.

Placement dans une capacité de surveillance des aéronefs installée dans l'espace par l'intermédiaire d'Aireon LLC

Le 19 novembre 2012, la Société a conclu des ententes établissant les détails de sa participation dans Aireon. Aireon a pour mandat d'offrir une capacité de surveillance par satellite mondiale aux fournisseurs de services de navigation aérienne (SNA) du monde entier, au moyen de récepteurs de surveillance dépendante automatique en mode diffusion (ADS-B) intégrés comme charge utile supplémentaire dans la constellation de satellites NEXT d'Iridium. Le projet d'Aireon a atteint un jalon important au cours de l'année civile 2016 puisque les charges utiles des récepteurs ADS-B ont toutes été installées et testées. Selon le calendrier de lancement d'Iridium, l'exploitation commerciale d'Aireon devrait commencer en 2018. Si Aireon ne réussit pas à respecter cette échéance pour la mise en service de la technologie ADS-B satellitaire, les clients de la Société ne pourront pas profiter aussi tôt que prévu des avantages supplémentaires de la couverture ADS-B au-dessus des régions éloignées et océaniques.

En vertu des modalités des ententes, la participation totale de la Société dans Aireon devrait être acquise par tranches pour atteindre un montant total maximal de 150 millions de dollars américains. Si toutes les tranches de l'investissement sont réalisées, la Société fera l'acquisition d'actions privilégiées qui, une fois converties en actions ordinaires, représenteront 51 % des actions ordinaires sur une base pleinement diluée d'Aireon.

Il est prévu que l'investissement soit effectué en cinq tranches, chacune étant assujettie à diverses conditions financières, techniques, commerciales, réglementaires et opérationnelles. À ce jour, la Société a investi 120 millions de dollars américains (157 millions de dollars canadiens), en échange d'actions privilégiées représentant environ 36,5 % des actions sur une base pleinement diluée d'Aireon après la conversion.

D'autres investissements échelonnés dépendent de l'accomplissement par Aireon et Iridium de certaines étapes clés, augmentant ainsi la probabilité de réaliser avec succès le mandat d'Aireon. Cela réduira le risque global pour la Société d'une perte financière sur son investissement dans Aireon ainsi que notre capacité de fournir des avantages à nos clients. Les étapes clés comprennent le déploiement de la constellation de satellites NEXT d'Iridium, la mise en marché du service ADS-B d'Aireon aux clients fournisseurs de SNA potentiels et les approbations réglementaires de l'utilisation de la technologie. L'investissement à l'étape finale de la Société est prévu pour l'année civile 2017.

Sécurité des technologies d'affaires et opérationnelles

Les risques inhérents pour la cybersécurité associés aux réseaux d'affaires, aux réseaux opérationnels et aux systèmes connexes de la Société demeurent élevés. Comme le contexte de la menace change constamment et que les techniques utilisées par les cybercriminels et les agents gouvernementaux sont de plus en plus sophistiquées, les risques d'une atteinte à la sécurité sont toujours bien réels pour la plupart des grandes entreprises.

Au cours de la dernière année, des efforts et des ressources ont été consacrés à l'organisation de plusieurs campagnes et activités éducatives visant à sensibiliser davantage les employés en vue de les aider à reconnaître les cybermenaces dans leur vie personnelle et professionnelle. Des formations assistées par ordinateur obligatoires, des exercices de simulation d'hameçonnage et des campagnes de communication ont notamment été organisés, et des logiciels antivirus ont été achetés pour les employés pour être utilisés à la maison.

La Société continue d'investir dans les nouvelles technologies et d'élargir l'utilisation des systèmes existants en vue d'en maximiser les capacités, notamment en mettant en œuvre un système de gestion des mots de passe privilégiés, en augmentant le nombre de détecteurs de menace sur les réseaux opérationnels et ceux d'affaires et en mettant à niveau son système de gestion des informations et des événements de sécurité.

La direction continue de mettre l'accent sur les améliorations à apporter, à mesure que la Société donne suite aux résultats des évaluations de la maturité réalisées, et de chercher de façon proactive de nouvelles contre-mesures technologiques, qui pourraient aider à renforcer nos mécanismes de défense existants ou être utilisées en complément de ces derniers.

Le travail exécuté au cours de la dernière année dans les deux domaines ainsi que les investissements planifiés et l'importance que la Société continue d'accorder à cette question nous ont permis de gérer et de limiter avec efficacité les risques généraux inhérents. Cependant, le besoin d'accroître l'exposition des systèmes d'affaires au réseau public Internet ainsi que l'adoption accélérée des technologies destinées à la clientèle dans les milieux de travail exigent que la Société évalue sans cesse de nouvelles contre-mesures afin de renforcer les capacités de prévention et de détection et d'assurer une surveillance plus efficace de nos environnements informatiques et réseaux.

Interruption des activités

La Société dépend largement de ses réseaux d'affaires, de ses réseaux opérationnels et des systèmes connexes, ainsi que de ses aménagements opérationnels (collectivement, l'infrastructure opérationnelle), pour exercer ses activités. Toute interruption partielle ou totale de l'infrastructure opérationnelle attribuable à une défaillance interne de la technologie ou toute interruption externe causée par les mauvaises conditions météorologiques, une catastrophe naturelle ou une attaque terroriste risque d'interrompre les activités de la Société et d'avoir des répercussions négatives sur son fonctionnement.

En outre, malgré tous nos efforts, une atteinte grave à la sécurité des données ou une interruption de service importante pourrait interrompre les activités de la Société, nuire à sa réputation et avoir des répercussions négatives sur son fonctionnement.

Dotation en personnel insuffisante

La capacité de la Société à gérer et à exploiter le SNA et les services connexes de manière sécuritaire, efficace et efficiente dépend, en grande partie, de la disponibilité de contrôleurs de la circulation aérienne titulaires de licence et expérimentés et de spécialistes de l'information de vol certifiés. La réussite des activités principales de la Société dépend donc, dans une large mesure, de la capacité de cette dernière à recruter, à former et à maintenir en poste un personnel opérationnel qualifié, en particulier des contrôleurs de la circulation aérienne et des spécialistes de l'information de vol, mais également d'autres spécialistes, tels que des ingénieurs, des spécialistes en informatique et des technologues en électronique.

Le défaut de recruter, de former et de maintenir en poste un personnel opérationnel qualifié suffisant pourrait entraîner une réduction fréquente ou prolongée des services de la Société. Une réduction soutenue des services pourrait avoir des répercussions négatives sur les activités de la Société.

La haute direction a mis en place des stratégies d'atténuation pour tous les risques GRE.

GOVERNANCE D'ENTREPRISE

Structure et composition du Conseil d'administration

L'approche générale de gouvernance d'entreprise de la Société est conforme aux pratiques exemplaires et suit les exigences en constante évolution, notamment celles prévues par les lois sur les valeurs mobilières applicables.

Le Conseil comprend 15 membres, qui doivent tous être citoyens canadiens. L'un d'eux, le président et chef de la direction, est employé de la Société. Tous les autres sont « indépendants », aux termes du *Règlement 52-110 sur le comité d'audit* (NI 52-110).

NAV CANADA est le résultat d'un consensus unique parmi les principales parties prenantes du système de navigation aérienne, en l'occurrence le gouvernement du Canada, les transporteurs aériens commerciaux, l'aviation générale et ses employés syndiqués. La structure de sa gouvernance d'entreprise en est d'ailleurs la preuve. Ces quatre parties prenantes sont membres de la Société, et celle-ci comprend également un membre administrateur.

Le Conseil d'administration ainsi constitué permet la représentation des intérêts de toutes les parties prenantes, sans qu'aucune ne domine. Les comités du Conseil sont constitués de façon similaire à l'exception du Comité des ressources humaines et de la rémunération. Les cinq membres élisent les administrateurs comme suit :

Membre	Nombre d'administrateurs
Gouvernement du Canada	3
Transporteurs aériens commerciaux	4
Aviation générale	1
Syndicats	2
Administrateurs	4

Le Conseil s'acquitte de ses responsabilités, directement ou par l'intermédiaire de comités. Il se réunit cinq fois par année et peut convoquer des réunions extraordinaires si les circonstances l'exigent. Le mandat du Conseil est décrit à l'**annexe A**.

Le règlement de la Société exclut du poste d'administrateur les députés fédéraux, provinciaux ou territoriaux, les employés des administrations fédérale, provinciales ou territoriales et les administrateurs ou employés de toute entreprise ayant un intérêt important à titre de fournisseur, de client ou d'utilisateur du système de navigation aérienne. Chaque administrateur et chaque dirigeant de la Société doit signer et respecter le *Code de conduite et lignes directrices concernant les conflits d'intérêts*.

Administrateurs

Les administrateurs sont élus pour des mandats ne dépassant pas trois ans. Les mandats prennent fin à l'assemblée générale annuelle de la Société. Aucun administrateur, sauf le président et chef de la direction, ne peut exercer les fonctions d'administrateur durant plus de 12 ans au total. Le tableau suivant donne des

renseignements sur les administrateurs actuels, y compris sur leur participation aux comités et leur présence aux réunions pendant l'exercice ayant pris fin le 31 août 2016.

Marc Courtois		
<p>Directeur; président du Conseil Québec, Canada Élu par : le Conseil d'administration En fonction depuis : le 16 février 2012 Fin du mandat actuel : 2018</p>		
Présence aux réunions/participation aux comités		Principale occupation au cours des cinq dernières années
<p>Conseil d'administration 9/9 Comité de l'audit et des finances* 5/5 Comité de la gouvernance d'entreprise 3/3 Comité des redevances* 3/3 Comité des ressources humaines et de la rémunération* 10/10 Comité des pensions* 4/5 Comité de la sécurité 4/4 <i>* membre d'office.</i></p>		<p>Administrateur de sociétés</p>
Edward M. Barrett		
<p>Administrateur; président du Comité des redevances Nouveau-Brunswick, Canada Élu par : le Conseil d'administration En fonction depuis : le 7 février 2013 Fin du mandat actuel : 2019</p>		
Présence aux réunions/participation aux comités		Principale occupation au cours des cinq dernières années
<p>Conseil d'administration 9/9 Comité de la gouvernance d'entreprise 3/3 Comité des redevances 3/3 Comité des ressources humaines et de la rémunération 10/10 Comité des pensions 5/5</p>		<p>Co-président et chef de la direction de Barrett Corporation depuis 1996</p>
Mary-Ann Bell		
<p>Administratrice Québec, Canada Élue par : le gouvernement En fonction depuis : le 30 mai 2014 Fin du mandat actuel : 2017</p>		
Présence aux réunions/participation aux comités		Principale occupation au cours des cinq dernières années
<p>Conseil d'administration 9/9 Comité des redevances 3/3 Comité des ressources humaines et de la rémunération 10/10 Comité de la sécurité 4/4</p>		<p>Administratrice de sociétés. De 2009 à 2014, première vice-présidente, Québec et Ontario, Bell Aliant Communications régionales.</p>

Jean Coté		
Administrateur Québec, Canada Élu par : les transporteurs aériens commerciaux En fonction depuis : le 14 janvier 2015 Fin du mandat actuel : 2018		
Présence aux réunions/participation aux comités		Principale occupation au cours des cinq dernières années
Conseil d'administration Comité de l'audit et des finances Comité des pensions	9/9 5/5 5/5	Administrateur de sociétés; avant janvier 2015, vice-président, Opérations commerciales, chez Air Transat
Robert J. Davis		
Administrateur; président du Comité de la sécurité Ontario, Canada Élu par : les transporteurs aériens commerciaux En fonction depuis : le 8 avril 2009 Fin du mandat actuel : 2018		
Présence aux réunions/participation aux comités		Principale occupation au cours des cinq dernières années
Conseil d'administration Comité de l'audit et des finances Comité de la sécurité	9/9 5/5 4/4	Administrateur de sociétés
Michael DiLollo		
Administrateur Ontario, Canada Élu par : les transporteurs aériens commerciaux En fonction depuis : le 7 février 2013 Fin du mandat actuel : 2019		
Présence aux réunions/participation aux comités		Principale occupation au cours des cinq dernières années
Conseil d'administration Comité de l'audit et des finances Comité des redevances	9/9 5/5 3/3	Président et chef de la direction de Caribbean Airlines du 21 mai 2014 jusqu'au 28 octobre 2015. De janvier à octobre 2012, vice-président des opérations aériennes du groupe Medatlantica. De 2009 à 2011, président, Transat Tours Canada.

Bonnie DuPont		
Administratrice; présidente du Comité des ressources humaines et de la rémunération Alberta, Canada Élu(e) par : le Conseil d'administration En fonction depuis : le 7 février 2013 Fin du mandat actuel : 2019		
Présence aux réunions/participation aux comités		Principale occupation au cours des cinq dernières années
Conseil d'administration 9/9 Comité des ressources humaines et de la rémunération 10/10 Comité de la gouvernance d'entreprise 3/3		Administratrice de sociétés
Linda Hohol		
Administratrice; présidente du Comité de l'audit et des finances Alberta, Canada Élu(e) par : le Conseil d'administration En fonction depuis : le 16 février 2012 Fin du mandat actuel : 2018		
Présence aux réunions/participation aux comités		Principale occupation au cours des cinq dernières années
Conseil d'administration 9/9 Comité des redevances 3/3 Comité de l'audit et des finances 5/5 Comité des pensions 5/5		Administratrice de sociétés
Arthur J. LaFlamme		
Administrateur Ontario, Canada Élu(e) par : l'aviation générale En fonction depuis : le 16 février 2012 Fin du mandat actuel : 2018		
Présence aux réunions/participation aux comités		Principale occupation au cours des cinq dernières années
Conseil d'administration 9/9 Comité de la sécurité 4/4 Comité des ressources humaines et de la rémunération 10/10		Administrateur de sociétés

Robert Reid		
Administrateur; président du Comité de la gouvernance d'entreprise Ontario, Canada Élu par : les transporteurs aériens commerciaux En fonction depuis : le 8 avril 2009 Fin du mandat actuel : 2018		
Présence aux réunions/participation aux comités		Principale occupation au cours des cinq dernières années
Conseil d'administration Comité de la gouvernance d'entreprise Comité des ressources humaines et de la rémunération	9/9 3/3 10/10	Administrateur de sociétés
Michelle Savoy		
Administratrice Ontario, Canada Élu par : le gouvernement En fonction depuis : le 15 décembre 2015 Fin du mandat actuel : 2018		
Présence aux réunions/participation aux comités		Principale occupation au cours des cinq dernières années
Conseil d'administration Comité de la gouvernance d'entreprise Comité des pensions	6/6 1/1 2/3	Administratrice de sociétés
Umar Sheikh		
Administrateur Colombie-Britannique, Canada Élu par : les syndicats En fonction depuis : le 13 janvier 2016 Fin du mandat actuel : 2019		
Présence aux réunions/participation aux comités		Principale occupation au cours des cinq dernières années
Conseil d'administration Comité de l'audit et des finances Comité de la sécurité	5/5 2/2 2/2	Avocat en chef et directeur des Services juridiques du British Columbia Nurses' Union

Scott Sweatman		
Administrateur; président du Comité des pensions Colombie-Britannique, Canada Élu par : les syndicats En fonction depuis : le 8 avril 2010 Fin du mandat actuel : 2019		
Présence aux réunions/participation aux comités		Principale occupation au cours des cinq dernières années
Conseil d'administration 9/9 Comité des pensions 5/5 Comité de la gouvernance d'entreprise 3/3 Comité des redevances* 3/3 <i>*M. Sweatman s'est joint au Comité des redevances le 13 janvier 2016.</i>		Partenaire chez Dentons Canada s.r.l. De février 2010 à mars 2013, partenaire chez Spectrum HR Law s.r.l.
Louise Tardif		
Administratrice Ontario, Canada Élu(e) par : le gouvernement En fonction depuis : le 29 avril 2016 Fin du mandat actuel : 2019		
Présence aux réunions/participation aux comités		Principale occupation au cours des cinq dernières années
Conseil d'administration 2/2 Comité des pensions 1/1 Comité de l'audit et des finances 1/1		Administratrice de sociétés
Neil R. Wilson		
Administrateur Ontario, Canada En fonction depuis : le 1 ^{er} janvier 2016 Fin du mandat actuel : S.O.		
Présence aux réunions/participation aux comités		Principale occupation au cours des cinq dernières années
Conseil d'administration 6/6 Comité des pensions 4/4 Comité de la sécurité 3/3		Président et chef de la direction de la Société depuis le 1 ^{er} janvier 2016. Du 1 ^{er} décembre 2012 au 31 décembre 2015, vice-président directeur, Administration, et avocat en chef de la Société. Du 15 juillet 2002 au 30 novembre 2012, vice-président, avocat en chef et secrétaire général de la Société.

Indépendance du Conseil

Tous les administrateurs, sauf le président et chef de la direction, sont indépendants. Le mandat du président du Conseil, reproduit à l'**annexe B**, établit les responsabilités de la présidence. Le règlement de la Société ne permet pas le cumul des postes de président du Conseil et de président et chef de la direction. La structure et la composition du Conseil d'administration et de ses comités ont été conçues de telle sorte que le Conseil puisse fonctionner en toute indépendance vis-à-vis de la direction. L'indépendance du Conseil est encore renforcée du fait qu'une partie de chaque réunion régulière est réservée à des discussions en l'absence du président et chef de la direction ou d'autres représentants de la direction. Au cours de l'exercice terminé le 31 août 2016, le Conseil a tenu neuf réunions.

Le président et chef de la direction n'est pas membre du Comité de la gouvernance d'entreprise, du Comité de l'audit et des finances, du Comité des redevances, ni du Comité des ressources humaines et de la rémunération. Ces comités sont donc composés entièrement d'administrateurs indépendants.

Administrateurs d'autres émetteurs assujettis

Les administrateurs actuels suivants sont également des administrateurs d'autres émetteurs assujettis.

Nom de l'administrateur	Nom de l'autre émetteur assujetti
Edward Barrett	Wajax Corporation
Mary-Ann Bell	Cogeco Inc. Fonds de placement immobilier Cominar Gaz Métro Valener Inc.
Marc Courtois	GBC American Growth Fund Inc. Groupe TVA Inc.
Bonnie DuPont	Bird Construction Inc.
Linda Hohol	Canadian Western Bank
Michelle Savoy	Banque Laurentienne du Canada Pizza Pizza Royalty Corp.

Sélection des candidats au Conseil d'administration

Comme il est indiqué ci-dessus, NAV CANADA compte cinq membres, soit le gouvernement du Canada, un représentant des transporteurs aériens commerciaux, un représentant de l'aviation générale, un représentant des employés syndiqués et le membre administrateur. Ces membres élisent au total 14 des 15 administrateurs. Le président et chef de la direction est également un administrateur.

Le processus de mise en candidature et de sélection de ces administrateurs élus par le membre administrateur est dirigé par le Comité de la gouvernance d'entreprise. Dans le cadre de son mandat, ce comité élabore et met à jour chaque année un plan à long terme, aux fins de la composition du Conseil, qui tient compte des forces, des compétences et de l'expérience actuelles du Conseil et de l'orientation stratégique de NAV CANADA et il recommande au Conseil des candidats en vue de l'élection.

Dans l'exercice de ce mandat, le Comité cherche des candidats parmi les administrateurs qui possèdent les compétences et l'expérience requises pour veiller soigneusement aux intérêts de la Société. Le Comité évalue attentivement chacun des candidats pour s'assurer que ces derniers possèdent l'expérience, les compétences et les qualifications qui, de l'avis du Comité, sont nécessaires pour être un membre efficace du Conseil d'administration. Les principaux critères évalués comprennent, entre autres :

- le plus haut niveau d'éthique et d'intégrité et les plus hautes valeurs sur les plans personnel et professionnel;
- une sagesse pratique et un jugement éclairé;
- un point de vue objectif et un regard inquisiteur;
- des compétences et une expérience qui sont complémentaires à celles des membres qui siègent déjà au Conseil et qui sont utiles au regard des activités et de l'orientation stratégique actuelles de la Société;
- le désir d'être perçu comme une ressource utile pour le Conseil et pour la direction, lorsqu'il y a lieu, et d'évaluer de façon objective le rendement de la direction.

En plus des qualifications exigées de chaque candidat parmi les administrateurs, le Conseil croit qu'un ou plusieurs de ses membres devraient avoir l'expérience et l'expertise indiquées ci-dessous étant donné que celles-ci sont particulièrement pertinentes au regard des activités et de la structure de la Société :

- expérience de l'industrie du transport aérien;
- expérience de l'industrie aéronautique;
- expérience de la gouvernance d'entreprise;
- expertise dans le domaine de l'audit et de la comptabilité générale;
- expertise juridique;
- expertise dans le domaine de l'ingénierie;
- expertise technologique;
- expérience de la planification stratégique et de la gestion des risques;
- expérience en matière de financement des sociétés et de gestion de placements;
- expérience en matière de ressources humaines et de rémunération;
- expertise à l'égard des régimes de retraite;
- expérience auprès d'un gouvernement;
- expérience des fonctions de leader.

Le mandat du Comité de la gouvernance d'entreprise figure à l'**annexe C**.

Évaluations

Aux deux ans, l'efficacité et l'apport du Conseil, du président du Conseil et de chaque comité du Conseil sont soumis à une évaluation. En outre, tout en reconnaissant que le perfectionnement des administrateurs contribue à l'efficacité globale du Conseil, chaque administrateur prend part à un processus d'évaluation par les pairs, qui se tient tous les deux ans. Le Comité de la gouvernance d'entreprise surveille le processus d'évaluation et formule des recommandations au Conseil sur des points qui pourraient exiger des améliorations. Chaque comité examine son évaluation et apporte les améliorations nécessaires.

Descriptions des fonctions

Le Conseil a élaboré des descriptions des fonctions pour le président du Conseil, le président et chef de la direction, ainsi que pour les présidents des comités. Ces descriptions de travail sont jointes comme **annexes B, D et E**, respectivement.

Orientation et formation continue

Un programme d'orientation permet aux nouveaux administrateurs de se familiariser avec la Société, le Conseil, ses comités et les autres administrateurs, de comprendre leurs responsabilités et d'accroître leur capacité d'apporter une contribution. Ce programme d'orientation vise à permettre aux administrateurs qui viennent d'être élus de se familiariser avec leur rôle, leurs responsabilités et leurs obligations, ainsi qu'à leur donner une vue d'ensemble complète de la Société, du SNA, du Conseil d'administration et de ses comités. Le programme comprend des documents écrits, des réunions avec le président du Conseil, les autres administrateurs, le PCD et l'équipe de la haute direction et le personnel de l'entreprise, ainsi que des visites des aménagements de la Société. Chaque nouvel administrateur est jumelé à un mentor, à savoir un collègue administrateur qui fait partie à peu près des mêmes comités et qui compte plusieurs années de service au sein du Conseil d'administration.

La formation des administrateurs est réputée être constituée de tout élément qu'utilisent les administrateurs afin d'acquérir ou d'améliorer leurs connaissances dans le but de leur permettre de s'acquitter de leurs obligations d'être des membres efficaces du Conseil. Elle comprend divers éléments tels que :

- un cours,
- un séminaire,
- une conférence,
- un conférencier invité,
- un sujet éducatif à l'ordre du jour de la réunion,
- des documents à lire fournis en soutien à la documentation issue de la réunion,
- des visites des aménagements de la Société,

ou toute autre information ou formation particulière. Les administrateurs bénéficient des possibilités de formation continue pendant les réunions de comités et du Conseil, où les séances portent sur les nouveaux enjeux et les nouvelles tendances. Deux fois par année, le Conseil a droit à une présentation très détaillée de la direction concernant les problèmes opérationnels du moment. Les administrateurs sont encouragés à assister à des séminaires ou à des cours sur des sujets pertinents offerts par des établissements ou des organismes externes.

Rémunération

Le Comité de la gouvernance d'entreprise procède à un examen de la rémunération des administrateurs tous les deux ans et présente, le cas échéant, au Conseil des recommandations au sujet de changements qu'il juge nécessaires ou appropriés. Il peut faire appel pour l'aider en cela aux services d'experts-conseils externes. Les administrateurs sont rémunérés en espèces sous forme d'honoraires payés pour le Conseil d'administration et les comités, de jetons de présence pour les réunions du Conseil et des comités, d'honoraires pour la présidence du Conseil ou des comités, et ils sont remboursés de leurs frais de déplacement et de leurs autres frais professionnels. Pour de plus amples renseignements au sujet des honoraires versés aux administrateurs, veuillez consulter l'annexe 51-102F6, *Déclaration de la rémunération de la haute direction* (annexe 51-102A6), qui se trouve à l'**annexe H**.

Le Comité des ressources humaines et de la rémunération est chargé de faire l'examen et de mettre à jour le régime de rémunération totale de la haute direction pour veiller à ce qu'il demeure compétitif et conforme à la philosophie de rémunération de la Société. La rémunération totale de la haute direction est détaillée dans l'annexe 51-102A6, qui se trouve à l'**annexe H** de la présente notice annuelle.

Le Comité des ressources humaines et de la rémunération est entièrement composé d'administrateurs indépendants. Le mandat du Comité est reproduit à l'**annexe F**.

Éthique commerciale

NAV CANADA a un document appelé *Code de conduite et lignes directrices concernant les conflits d'intérêts* à l'intention des administrateurs et des dirigeants, qui régit la conduite de ces derniers, et la divulgation et l'évitement de conflits d'intérêts. La divulgation est mise à jour tous les ans, ou plus fréquemment au besoin. Tous les administrateurs et les dirigeants de la Société ont signé une déclaration à ce sujet. Durant l'exercice 2015-2016, le Conseil d'administration n'a eu à intervenir à l'égard d'aucun administrateur ou dirigeant en vertu de ce document.

NAV CANADA a adopté en outre un *Code de conduite* qui s'applique à l'ensemble des administrateurs, des dirigeants et des employés de la Société. Le *Code de conduite et lignes directrices concernant les conflits d'intérêts* ainsi que le *Code de conduite* sont disponibles sur le site Web de la Société et sur SEDAR à l'adresse www.sedar.com. Le Comité de la gouvernance d'entreprise est tenu de passer en revue, de concert avec le Conseil et la direction, les résultats d'un examen annuel de conformité au *Code de conduite et lignes directrices concernant les conflits d'intérêts* par les administrateurs et les dirigeants.

Un administrateur ou haut dirigeant qui assume les fonctions d'administrateur, de dirigeant ou de dirigeant élu d'une autre entité ou qui est l'associé ou l'employé d'une autre entité qui pourrait entrer en conflit avec son devoir ou son intérêt à l'égard de la Société doit le déclarer par écrit à la Société. Aucun administrateur ou dirigeant se trouvant dans une telle situation ne peut participer à l'examen de contrats et transactions dans lesquels cette autre entité possède un intérêt.

Le *Code de conduite*, qui s'applique à tous les employés, administrateurs et dirigeants de la Société, est revu et approuvé par le Conseil d'administration et est conforme aux exigences de l'*Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance*. Le Conseil s'engage à apporter le plus haut degré d'honnêteté, d'intégrité et d'éthique aux activités et relations d'affaires de la Société. Cet engagement se reflète dans la vision et dans les valeurs de NAV CANADA, ainsi que dans tous ses rapports avec ses employés, clients, agents négociateurs, fournisseurs et autres parties prenantes. Le *Code de conduite* décrit comment la Société met cet engagement en pratique dans ses activités quotidiennes.

Le *Code de conduite* ne constitue pas simplement une liste de règles. Il vise à aider les employés, les administrateurs et les dirigeants à maintenir, en matière de comportement éthique, les normes très élevées que l'on s'attend à trouver dans une entreprise chargée de veiller à la sécurité du public. Dans tout le *Code de conduite*, les employés, les administrateurs et les dirigeants sont orientés vers les mécanismes d'examen et de recours internes disponibles de la Société pour les aider à réagir dans des cas précis et dans l'éventualité d'une infraction. Entre autres mécanismes d'examen et de recours internes, notons le Mode de règlement extrajudiciaire des conflits de NAV CANADA, la Politique sur les mesures d'adaptation du milieu de travail de NAV CANADA, la Procédure interne de règlement des plaintes en matière de langues officielles de NAV CANADA, les processus de présentation d'un grief accessibles aux employés syndiqués, ainsi que le processus de règlement interne des plaintes de NAV CANADA.

La Société a des politiques et des processus en place sur la dénonciation. Le système de dénonciation de NAV CANADA, appelé SENTINELLE, prévoit des procédures pour recevoir, conserver et traiter les

plaintes reçues concernant la comptabilité, les contrôles comptables internes ou les questions liées à l'audit ou aux régimes de retraite, ainsi que des mécanismes pour signaler des problèmes graves de nature éthique, juridique, frauduleuse ou autre, qui pourraient nuire à la réputation ou à la position financière de la Société. SENTINELLE fait en sorte que les employés aient un moyen de signaler les problèmes liés à la Société qui ne sont pas pris en considération par l'intermédiaire des canaux existants, que les préoccupations en matière de comptabilité, de contrôles internes ou liées à l'audit soient adressées au président du Comité de l'audit et des finances, que les préoccupations liées aux régimes de retraite soient adressées au président du Comité des pensions, et que les problèmes graves de nature éthique, juridique, frauduleuse ou autre soient adressés au président du Conseil.

La Société s'est aussi dotée d'un programme de rapports confidentiels sur la sécurité, appelé ARGUS, qui permet aux employés de signaler les dangers éventuels sous le couvert de l'anonymat. Grâce à ARGUS, les employés qui constatent un danger éventuel peuvent faire part de leurs préoccupations en toute confidentialité. Tous les employés et gestionnaires sont encouragés à utiliser le programme ARGUS, et ce, sans craindre les récriminations.

Le Conseil d'administration, les dirigeants et la direction de la Société se sont engagés à promouvoir une culture active de communication de l'information. La Politique de communication de l'information de la Société (accessible sur le site Web de la Société) permet de s'assurer que les communications au public investisseur sont opportunes, exactes, uniformes, utiles, conformes aux exigences juridiques et réglementaires, et qu'elles sont largement diffusées.

Diversité des genres

La Société et le Conseil d'administration reconnaissent l'importance de la diversité, notamment de la diversité des genres, dans le choix des administrateurs et des hauts dirigeants et ils sont d'avis que la diversité permet de multiplier les points de vue et d'enrichir les discussions au sein de la Société et du Conseil d'administration et, finalement, d'améliorer le rendement.

Bien qu'aucun objectif n'ait été établi en ce qui a trait à la représentation des femmes au sein du Conseil ou parmi les hauts dirigeants, la Société a adopté la Politique sur l'équité et la diversité en matière d'emploi qui s'applique à l'embauche et à la promotion des hauts dirigeants. En vertu de cette politique, les pratiques d'embauche de la Société doivent refléter autant que possible la diversité de la population active canadienne, accroître la représentation des groupes désignés et intégrer des éléments de la diversité dans les pratiques commerciales de la Société.

Les deux tiers des membres du Conseil sont élus par les parties prenantes membres de la Société et, alors que le Conseil ne peut leur imposer ses exigences, le Comité de la gouvernance d'entreprise du Conseil examine régulièrement les exigences relatives à l'expérience, aux compétences et aux attributs, y compris le genre, pour pourvoir aux postes vacants du Conseil, et il communique ces exigences aux parties prenantes membres afin qu'elles en tiennent compte lors de l'élection des administrateurs. De la même façon, le Comité de la gouvernance d'entreprise détermine les compétences et les attributs recherchés, y compris le genre, pour faire en sorte que l'expérience et les compétences des administrateurs élus par le Conseil soient complémentaires.

Actuellement, 33 % des membres du Conseil sont des femmes et ces dernières représentent 100 % des administrateurs élus par le gouvernement et 50 % de ceux élus par le Conseil. Trois femmes siègent au Comité exécutif de gestion de la Société et 27 % des membres de la haute direction (dont le cadre de gestion s'inscrit dans la définition des membres de la haute direction qui assument des fonctions d'élaboration de politiques) sont des femmes.

Comités du Conseil

Le Conseil d'administration compte six comités, lesquels sont décrits ci-dessous, qui ne prennent aucune mesure ni aucune décision au nom du Conseil à moins d'en avoir expressément le mandat.

Comité de l'audit et des finances		
Mandat	Nombre de réunions tenues durant l'exercice	Membres actuels
Le Comité de l'audit et des finances aide le Conseil à s'acquitter de ses fonctions de surveillance relatives aux obligations de la Société en matière de rapports financiers et de communication de l'information financière, ce qui comprend l'examen des états financiers annuels et intermédiaires, la vérification de l'intégrité des contrôles internes et des rapports financiers de la Société, la surveillance de la fonction d'audit interne de la Société, la vérification de la conformité aux exigences juridiques et réglementaires, ainsi que l'examen des compétences, de l'indépendance et du rendement des experts-comptables de la Société. De plus, le Comité assure la surveillance des questions de trésorerie, et passe en revue et recommande au Conseil toutes les opérations de gestion des risques financiers ou de financement proposées par la direction. Il assure également la surveillance des stratégies de cybersécurité de la Société ainsi que leur mise en œuvre en ce qui a trait aux systèmes de l'entreprise.	5	Linda Hohol, présidente Jean Coté Robert Davis Michael DiLollo Umar Sheikh Louise Tardif

Comité de la gouvernance d'entreprise		
Mandat	Nombre de réunions tenues durant l'exercice	Membres actuels
Le Comité de la gouvernance d'entreprise élabore les politiques générales de gouvernance pour veiller à ce que la Société dispose de mécanismes de gouvernance efficaces qui ajoutent de la valeur à son activité et l'aident à atteindre ses objectifs.	3	Robert Reid, président Edward Barrett Marc Courtois Bonnie DuPont Michelle Savoy Scott Sweatman

Comité des redevances		
Mandat	Nombre de réunions tenues durant l'exercice	Membres actuels
Le Comité des redevances aide le Conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités en établissant ou en révisant les redevances de la Société.	3	Edward Barrett, président Mary-Ann Bell Michael DiLollo Linda Hohol Scott Sweatman

Comité des ressources humaines et de la rémunération		
Mandat	Nombre de réunions tenues durant l'exercice	Membres actuels
Le Comité des ressources humaines et de la rémunération assure une surveillance afin de garantir : un leadership de haute qualité au sein de NAV CANADA, des relations de travail et avec les employés qui favorisent un climat de travail productif et épanouissant, une souplesse et une productivité constantes dans l'ensemble de la Société. En outre, le Comité s'assure que les plans et les programmes de ressources humaines sont conformes aux valeurs et aux principes de la Société dans ce domaine.	10	Bonnie DuPont, présidente Edward Barrett Mary-Ann Bell Arthur LaFlamme Robert Reid

Comité des pensions		
Mandat	Nombre de réunions tenues durant l'exercice	Membres actuels
Le Comité des pensions surveille la gestion du placement des actifs du régime et l'administration des régimes de retraite de la Société, qui comprennent deux régimes enregistrés de retraite et des mécanismes de prestations supplémentaires. À l'invitation du président, un membre observateur, nommé par les syndicats des employés, assiste aux réunions.	5	Scott Sweatman, président Edward Barrett Jean Coté Linda Hohol Michelle Savoy Louise Tardif Neil Wilson Peter Duffey, observateur

Comité de la sécurité		
Mandat	Nombre de réunions tenues durant l'exercice	Membres actuels
Le Comité de la sécurité surveille la sécurité des produits et des services de navigation aérienne de la Société, essentiellement en contrôlant l'intégrité et l'efficacité des politiques de gestion des risques. Il assure également la surveillance des stratégies de cybersécurité de la Société ainsi que leur mise en œuvre en ce qui a trait aux aménagements et aux systèmes d'exploitation de l'entreprise.	4	Robert Davis, président Mary-Ann Bell Marc Courtois Arthur LaFlamme Umar Sheikh Neil Wilson

Information sur le Comité de l'audit et des finances

La Société s'est dotée d'un Comité de l'audit et des finances qui satisfait aux exigences du NI 52-110. La charte du Comité de l'audit et des finances est jointe comme **annexe G**.

Indépendance et compétences financières – Tous les membres du Comité de l'audit et des finances sont indépendants et possèdent des compétences financières au sens de la NI 52-110, à l'exception d'Umar Sheikh. Il est prévu que M. Sheikh acquière les compétences financières requises au cours de

l'exercice 2016-2017. La Société s'appuie sur la dispense relative à l'exigence sur les compétences financières prévue à l'article 3.8 du NI 52-110 à cet égard.

Voici une description des qualités et expériences pertinentes des membres actuels du Comité.

Linda Hohol, membre de l'Institut des banquiers canadiens, présidente du Comité de l'audit et des finances – M^{me} Hohol possède une vaste expérience des questions relatives à la comptabilité et à la production de rapports financiers qu'elle a acquise à titre de présidente de la Bourse de croissance TSX, laquelle fait partie du Groupe TMX, ainsi qu'à la Banque Canadienne Impériale de Commerce où elle a fait carrière pendant 26 ans et a, entre autres, occupé les postes de première vice-présidente assignée à la province de l'Alberta et aux Territoires du Nord-Ouest, et de vice-présidente à la direction, Gestion des avoirs. M^{me} Hohol siège actuellement au sein du conseil d'administration de la Banque Canadienne de l'Ouest, ainsi que de son comité d'audit et de son comité des risques. Elle a siégé au sein de nombreux comités, y compris ATB Financial (présidente du comité de gestion des risques et membre du comité d'audit) et Ellis Don Construction (membre du comité d'audit) et elle a été présidente des comités d'audit de la Calgary Airport Authority, de la Fondation canadienne pour l'innovation et de Centraide de la région de Calgary. M^{me} Hohol est diplômée de l'Executive Development Program de la Kellogg School of Management de Chicago, en Illinois.

Jean Côté – M. Côté a travaillé pendant plus de 44 ans dans l'industrie de l'aviation et il a occupé plusieurs postes clés de gestion des ventes et des opérations au sein de différentes compagnies aériennes. Il a pris sa retraite en 2014, alors qu'il occupait le poste de vice-président des opérations commerciales chez Air Transat, au sein du comité exécutif. Il était responsable des achats de la compagnie aérienne ainsi que de la prestation de services pour les aéronefs, les membres d'équipage et le personnel des aéroports de l'ensemble du réseau de la compagnie, et de l'établissement des calendriers et des budgets connexes. Il était également responsable des ventes et des opérations d'un certain nombre de centres de profit pour le fret, les centres d'appel et le nolisement. Ces responsabilités nécessitaient beaucoup de travail et une vaste expérience dans les domaines de l'établissement de budgets, de la comptabilité des recettes, du contrôle financier, du contrôle des achats et de l'inventaire ainsi que de l'analyse de rentabilisation.

Robert J. Davis, C.Dir. – M. Davis a travaillé pendant plus de 32 ans dans l'industrie de l'aviation, dont 30 dans le secteur du transport aérien à titre de gestionnaire et de dirigeant. Il a été président et chef de la direction de Bradley Air Services Ltd./First Air pendant plus de 10 ans et vice-président exécutif d'Air Inuit Ltd. pendant 19 ans. M. Davis relevait du Conseil d'administration de chacune de ces compagnies aériennes et était responsable de tous les aspects des compagnies, y compris les finances. Pendant son mandat au sein de ces entreprises, le personnel de direction de la comptabilité relevait directement de lui, il supervisait la préparation des états financiers, participait à toutes les réunions du Comité de la vérification et surveillait toute l'information financière préparée et présentée au conseil d'administration de ces compagnies. Il est diplômé du programme d'administrateur agréé du Directors College, ainsi que du programme certifié de comité de ressources humaines et de rémunération.

Michael DiLollo, MBA, IAS.A. – M. DiLollo a été chef de la direction de Caribbean Airlines Ltd. de mai 2014 jusqu'en octobre 2015. Il est un technicien certifié d'entretien d'aéronefs et pilote de ligne. Son expérience en affaires et en finances s'étend sur 26 ans dans l'industrie aérospatiale avec de vastes responsabilités financières dans les postes de haute direction, y compris celui de président de Transat Tours Canada (2009-2011) dont les ventes s'élèvent à deux milliards de dollars canadiens. D'autres postes de haute direction comprenaient des environnements et des projets financiers complexes à l'échelle de l'organisation multinationale pour laquelle il rend compte au conseil public d'administration pour Transat AT Inc. M. DiLollo a été membre du conseil pour l'Association du transport aérien du Canada (2005-2007) et pour Chinook MHD (2012). Il est diplômé de l'Institut des administrateurs de sociétés.

Umar Sheikh, J.D. – M. Sheikh a étudié le droit fiscal au Canada et aux États-Unis. Il travaille actuellement comme spécialiste du droit du travail auprès du British Columbia Nurses Union, une organisation qui compte 44 000 membres, où il occupe le poste d’avocat en chef et de directeur. M. Sheikh a de nombreuses années d’expérience de la négociation, de l’audit et de la défense de conventions collectives complexes dans les secteurs public et privé. Il compte de multiples années d’expérience de la négociation d’ententes de fusion et d’acquisition de sociétés, y compris la diligence raisonnable relative aux états financiers de sociétés. Durant l’exercice 2016-2017, M. Sheikh prévoit suivre plusieurs cours offerts par l’Institut des administrateurs de sociétés ainsi que d’autres cours en littérature financière.

Louise Tardif, B. Com., M.A., IAS.A. – Mme Tardif possède une grande expertise et une vaste expérience de la gestion financière, acquises au cours des 22 années où elle a travaillé dans le secteur des services financiers. En tant que vice-présidente de la Financière Banque Nationale et conseillère en placements, elle a acquis des connaissances pertinentes en ce qui a trait aux problèmes auxquels font face les sociétés déclarantes en matière de finances et de comptabilité. En plus d’avoir participé à plusieurs conseils bénévoles, elle a été présidente du conseil d’administration d’une petite/moyenne entreprise privée et est actuellement membre du comité des finances, de l’audit et des risques d’OPTrust, un important régime de retraite canadien. Elle siège également au sein d’un comité consultatif de la Commission des valeurs mobilières de l’Ontario.

Services non liés à l’audit – Le Comité de l’audit et des finances a adopté une politique d’approbation préalable des services liés à l’audit et à la fiscalité et des services non liés à l’audit qui sont fournis par les auditeurs externes de la Société. Cette politique prévoit que tous les services non liés à l’audit fournis par l’auditeur externe de la Société doivent recevoir l’approbation préalable du Comité, et elle comprend également une liste des services non liés à l’audit qui sont interdits.

Chaque année, le Comité met à jour et approuve une liste des services pré-approuvés, y compris les services qui sont récurrents ou qui sont déjà censés être fournis. Par la suite, le Comité est informé tous les trois mois des services que les auditeurs doivent fournir dans le cadre de sa mission ainsi que des honoraires qui y sont liés. Toutes les autres demandes de pré-approbation sont traitées au cas par cas selon chaque mission, comme il est décrit ci-dessous.

Le chef de la direction financière fait des recommandations relativement à chaque mandat, soit au président du Comité de l’audit et des finances, soit à l’ensemble du Comité. Le mandat peut commencer dès qu’il est approuvé par le président du Comité (si le total des honoraires prévus est inférieur à 50 000 \$) ou par l’ensemble du Comité (si le total des honoraires prévus est supérieur à 50 000 \$).

Honoraires des auditeurs externes – Le total des honoraires facturés par le cabinet KPMG s.r.l., auditeurs externes de la Société, au cours des exercices terminés le 31 août 2016 et le 31 août 2015, est le suivant :

	Exercice terminé le 31 août 2016	Exercice terminé le 31 août 2015
Honoraires d’audit ⁽¹⁾	862 956 \$	714 113 \$
Honoraires pour services liés à l’audit ⁽²⁾	201 216 \$	150 976 \$
Honoraires pour services fiscaux ⁽³⁾	146 145 \$	288 443 \$
Autres honoraires ⁽⁴⁾	15 000 \$	50 000 \$
Total	1 225 317 \$	1 203 532 \$

(1) **Honoraires d’audit** – Honoraires versés au titre des services professionnels rendus par les auditeurs externes pour l’audit des états financiers annuels de la Société et au titre des services offerts dans le cadre de l’examen des états financiers intermédiaires de la Société, y compris les procédures d’audit relatives à l’application des IFRS par

la Société dans l'exercice se terminant le 31 août 2016, des consultations en comptabilité, ainsi que de l'audit des états financiers annuels de l'une des filiales de la Société.

- (2) **Honoraires pour services liés à l'audit** – Sommes versées au titre des assurances et services connexes qui sont raisonnablement liées à l'audit ou à l'examen des états financiers annuels et qui ne sont pas comptabilisées dans les honoraires versés aux auditeurs définis ci-dessus. Ces services comprennent l'audit des régimes de retraite de la Société, les services de traduction ainsi qu'un rapport spécial sur la répartition des coûts pour les redevances.
- (3) **Honoraires pour services fiscaux** – Sommes versées au titre de services professionnels liés à la conformité fiscale, aux conseils fiscaux et à la planification fiscale. Ces services comprennent l'examen des déclarations fiscales, l'aide dans le domaine des impôts indirects, l'aide fiscale concernant des transactions précises et d'autres services liés à la conformité fiscale.
- (4) **Autres honoraires** – Sommes versées au titre de services professionnels liés à l'évaluation des risques de fraude et à l'analyse comparative des ressources humaines.

Haute direction

En plus du président et chef de la direction, nous comptons 12 autres membres de la haute direction. Ils sont nommés pour des mandats indéterminés.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, Neil R. Wilson est le président et chef de la direction de la Société.

Nom, lieu de résidence et date de nomination	Poste	Principale occupation et poste au cours des cinq dernières années
BRIAN K. AITKEN, CPA, C.A. ⁽¹⁾ Ontario, Canada 1 ^{er} décembre 2012	Vice-président directeur, Finances, et chef de la direction financière	Avant le 1 ^{er} décembre 2012, M. Aitken était vice-président, Finances, chef de la direction financière et trésorier.
RAYMOND BOHN Ontario, Canada 13 janvier 2016	Vice-président principal, Ressources humaines	Du 1 ^{er} décembre 2012 au 12 janvier 2016, M. Bohn a été vice-président, Recettes et administration des pensions. Avant le 1 ^{er} décembre 2012, il était vice-président adjoint, Recettes et administration des pensions.
ELIZABETH CAMERON Ontario, Canada 13 janvier 2016	Vice-présidente, Relations de travail	Du 20 juin 2006 au 12 janvier 2016, Mme Cameron a été vice-présidente adjointe, Relations de travail.
RUDY KELLAR Ontario, Canada 1 ^{er} décembre 2012	Vice-président directeur, Prestation des services	Avant le 1 ^{er} décembre 2012, M. Kellar était vice-président, Exploitation.
LEIGH ANN KIRBY Ontario, Canada 29 février 2016	Vice-présidente, avocate en chef et secrétaire générale	Du 1 ^{er} octobre 2014 au 19 février 2016, Mme Kirby a été vice-présidente associée, Affaires juridiques, à la banque Toronto-Dominion. Du 1 ^{er} décembre 2011 au 1 ^{er} octobre 2014, Mme Kirby a été vice-présidente associée, Affaires juridiques, à la MBNA de la banque Toronto-Dominion.
SIDNEY KOSLOW Ontario, Canada 1 ^{er} septembre 2002	Vice-président et chef de la direction des technologies	Même poste
LARRY LACHANCE Ontario, Canada 1 ^{er} février 2016	Vice-président, Sécurité et qualité	Du 1 ^{er} décembre 2012 au 31 janvier 2016, M. Lachance a été vice-président, Exploitation. Avant le 1 ^{er} décembre 2012, M. Lachance était vice-président adjoint, Soutien à l'exploitation.
CHARLES LAPOINTE Ontario, Canada 1 ^{er} janvier 2011	Vice-président, Opérations techniques	Même poste

Nom, lieu de résidence et date de nomination	Poste	Principale occupation et poste au cours des cinq dernières années
DONNA MATHIEU Ontario, Canada 12 janvier 2016	Vice-présidente, Placement des fonds de pension	Du 1 ^{er} décembre 2014 au 11 janvier 2016, Mme Mathieu a été vice-présidente adjointe, Placement des fonds de pension. Du 21 septembre 2010 au 30 novembre 2014, Mme Mathieu était directrice, Placement des fonds de pension.
CLAUDIO SILVESTRI Ontario, Canada 12 mai 2008	Vice-président et chef de la direction de l'information	Même poste
ROB THURGUR Ontario, Canada 13 janvier 2016	Vice-président, Exploitation	Du 15 décembre 2012 au 12 janvier 2016, M. Thurgur a été vice-président adjoint, Soutien à l'exploitation. Du 18 août 2010 au 14 décembre 2012, M. Thurgur était gestionnaire, Exploitation de l'ACC, à l'ACC de Toronto de la Société.
KIM TROUTMAN Ontario, Canada 1 ^{er} septembre 2002	Vice-président, Ingénierie	Même poste
NEIL R. WILSON Ontario, Canada 1 ^{er} janvier 2016	Président et chef de la direction	Du 1 ^{er} décembre 2012 au 31 décembre 2015, M. Wilson a été vice-président directeur, Administration, et avocat en chef. Avant le 1 ^{er} décembre 2012, M. Wilson était vice-président, avocat en chef et secrétaire général.

(1) M. Aitken prendra sa retraite du poste de vice-président directeur, Finances, et chef de la direction financière le 2 décembre 2016.

Les cadres dirigeants suivants ont pris leur retraite au cours de l'exercice qui s'est terminé le 31 août 2016 :

Nom, lieu de résidence et date du départ à la retraite	Poste	Principale occupation et poste au cours des cinq dernières années
ANDREW CAMPBELL Ontario, Canada Départ à la retraite : 31 mai 2016	Vice-président, Services à la clientèle et commerciaux	Même poste
JOHN W. CRICHTON Ontario, Canada Départ à la retraite : 31 décembre 2015	Président et chef de la direction	Même poste
JOHN DAVID Ontario, Canada Départ à la retraite : 31 janvier 2016	Vice-président, Sécurité et qualité	Même poste
RICHARD J. DIXON Ontario, Canada Départ à la retraite : 31 décembre 2015	Vice-président, Ressources humaines	Même poste

Interdictions d'opérations sur valeurs, faillites, peines ou sanctions

À l'exception de ce qui est mentionné ci-après, aucun des membres du Conseil d'administration de NAV CANADA n'est ou n'a été, au cours des 10 dernières années précédant la présente Notice annuelle :

- (a) gestionnaire, membre de la haute direction ou chef des services financiers pour une société (y compris la Société) qui :
- (1) a fait l'objet d'une interdiction d'opérations ou d'une ordonnance semblable, ou s'est vu refuser le droit de se prévaloir de toute dispense prévue par la législation en valeurs mobilières pendant plus de 30 jours consécutifs :
 - (i) pendant que le membre du Conseil d'administration exerçait les fonctions de gestionnaire, de membre de la haute direction ou de chef des services financiers; ou
 - (ii) après la cessation des fonctions de gestionnaire, de membre de la haute direction ou de chef des services financiers du membre du Conseil d'administration, découlant d'un événement survenu pendant que la personne exerçait cette fonction; ou
 - (2) pendant que la personne exerçait cette fonction ou au cours de l'exercice suivant la cessation des fonctions de celle-ci, a fait faillite, fait une proposition concordataire en vertu de la législation sur la faillite ou l'insolvabilité, été poursuivi par ses créanciers, conclu un concordat ou un compromis avec eux, intenté des poursuites contre eux, pris des dispositions ou fait des démarches en vue de conclure un concordat ou un compromis avec eux ou s'est vu nommer un séquestre-gérant ou un syndic de faillite pour détenir ses biens; ou
- (b) a fait faillite ou fait une proposition en vertu des lois en matière de faillite ou d'insolvabilité, ou fait l'objet ou institué des procédures, des arrangements ou des compromis avec ses créanciers, ou un séquestre, un administrateur-séquestre ou un fiduciaire pour assurer la garde de ses biens.

En janvier 2012, un séquestre a été nommé en vertu de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* (Canada) pour la détention des actifs de Barrett Marketing Group (« Barrett Marketing »), une société privée de distribution dont Edward Barrett est un administrateur et le cadre dirigeant. En novembre, Barrett Marketing s'est volontairement placé sous la protection de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers*.

Michelle Savoy occupait le poste de directrice de 2172079 Ontario Inc., une société fermée qui exploitait un restaurant franchisé, lorsque la société a entamé, le 3 décembre 2013, des procédures pour se protéger de ses créanciers, en vertu de l'article 49 de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* (Canada).

POURSUITES JUDICIAIRES

Dans le cours normal de ses activités, la Société est engagée dans plusieurs procédures judiciaires. La direction ne s'attend pas à ce qu'aucune de ces actions n'ait un effet négatif sur la situation financière consolidée ou sur les résultats d'exploitation de la Société.

INTÉRÊTS DES EXPERTS

La firme KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. est notre auditeur. À ce titre, elle a produit le rapport d'audit déposé avec nos états financiers annuels consolidés vérifiés pour l'exercice 2015-2016, qui se trouvent sur SEDAR. Relativement à l'audit des états financiers de la Société pour l'exercice ayant pris fin le 31 août 2016, les auditeurs ont confirmé être indépendants au sens des règles appropriées et des interprétations connexes prescrites par les ordres professionnels pertinents au Canada ainsi que de toute loi ou tout règlement applicable.

CONTRATS IMPORTANTS

Le contrat suivant est le seul contrat important, autre que les contrats signés dans le cadre des activités régulières de la Société, à avoir été conclu au cours du plus récent exercice ou au cours de l'exercice terminé le plus récemment et à être toujours en vigueur :

- L'acte de fiducie relatif aux billets d'obligation générale susmentionné à la section « Structure du capital ».

Une copie de ce document a été consignée en tant que contrat important sur SEDAR et est disponible à l'adresse suivante : www.sedar.com.

AGENT DES TRANSFERTS ET AGENT CHARGÉ DE LA TENUE DES REGISTRES

L'agent des transferts et l'agent chargé de la tenue des registres de la Société est BNY Trust Company of Canada, dont le siège social se trouve à Toronto, en Ontario.

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Des renseignements supplémentaires au sujet de la Société, ainsi que tous les documents cités en référence à la présente notice annuelle, sont disponibles sur SEDAR à www.sedar.com. Des renseignements financiers supplémentaires concernant la Société sont disponibles dans les états financiers annuels consolidés vérifiés et les rapports de gestion pour l'exercice terminé le 31 août 2016.

ANNEXE A

MANDAT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

INTRODUCTION

La principale responsabilité du Conseil d'administration est de favoriser le succès à long terme de NAV CANADA dans le respect de sa responsabilité fiduciaire envers NAV CANADA.

Le Conseil d'administration délègue certaines de ses tâches et responsabilités à la direction, notamment les autorisations de dépenses, et conserve certaines prérogatives. Sous réserve des statuts de prorogation et du règlement de NAV CANADA, le Conseil d'administration conserve la responsabilité de la gestion de l'activité commerciale et des affaires de NAV CANADA, notamment la sélection des administrateurs élus par le Conseil et du président du Conseil, la nomination des dirigeants et des comités et la détermination de la rémunération des administrateurs.

Le Conseil d'administration agit dans l'intérêt de la Société et doit rendre compte de sa gestion, notamment, la supervision de la direction et du fonctionnement de la Société, l'étude et l'approbation des stratégies générales, des plans et des objectifs financiers, les nominations, la formation, la surveillance, les conseils et la supervision de la haute direction, l'évaluation du rendement et des résultats de la direction et de la Société, en déployant des efforts raisonnables pour entretenir des communications efficaces avec les membres et le public de la manière envisagée aux présentes, en veillant à l'intégrité des contrôles internes et des systèmes d'information financière et administrative, en exerçant son devoir de prudence et en préservant les biens de la Société; il est tenu d'élaborer l'approche de la Société en matière d'administration interne et, dans la mesure du possible, de s'assurer de l'intégrité du président et des autres dirigeants et de veiller à ce que le président et les autres dirigeants créent une culture d'intégrité au sein de la Société.

Les fonctions et responsabilités individuelles des administrateurs sont définies dans le Manuel relatif à l'administration interne de la Société.

SÉLECTION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL, DU PRÉSIDENT ET DES DIRIGEANTS

Le Conseil d'administration doit :

- (a) nommer et remplacer un président et le président du Conseil, assurer le suivi et l'examen (en collaboration avec le Comité des ressources humaines et de la rémunération et par son intermédiaire) du rendement du président et du président du Conseil, approuver la rémunération du président et fournir des avis et des conseils au président dans le cadre de ses fonctions;
- (b) approuver la nomination et la rémunération de tous les dirigeants selon le conseil du Comité des ressources humaines et de la rémunération et du président dans le cas des dirigeants qui relèvent directement de lui; et;
- (c) veiller à la mise en place de plans de relève de la direction.

SURVEILLANCE ET RÉALISATION

Le Conseil d'administration doit :

- (a) surveiller les progrès de NAV CANADA par rapport à ses objectifs et ses politiques, et réviser et modifier son orientation par l'intermédiaire de la direction suivant l'évolution des circonstances;

- (b) définir les principaux risques liés à l'activité commerciale de NAV CANADA et veiller à la mise en œuvre de systèmes appropriés pour gérer ces risques; et;
- (c) prendre les mesures appropriées pour obtenir l'assurance raisonnable que la direction a mis en œuvre des contrôles internes et des systèmes intégrés de gestion fiables.

DÉTERMINATION DE LA STRATÉGIE

Le Conseil d'administration est tenu d'examiner, conjointement avec la direction, la mission de la Société, ses objectifs et politiques, ainsi que la stratégie permettant la réalisation de ces objectifs et politiques, en tenant compte notamment des occasions favorables et des risques liés aux activités.

POLITIQUES ET PROCÉDURES

Le Conseil d'administration est tenu de prendre les mesures appropriées pour obtenir l'assurance raisonnable que la direction a mis en place les processus adéquats :

- (a) pour approuver toutes les politiques et procédures importantes relatives au fonctionnement de NAV CANADA et veiller au respect de celles-ci; et;
- (b) pour garantir que NAV CANADA mène en tout temps ses activités dans le respect des lois et règlements applicables, ainsi que des normes éthiques et morales les plus élevées.

COMMUNICATION

Le Conseil d'administration doit :

- (a) veiller à la diffusion large, pertinente et opportune de l'information importante, comme il est défini dans la Politique de communication de l'information et les autres politiques de communication de la Société;
- (b) s'assurer que la performance financière de NAV CANADA est présentée de manière adéquate aux membres, aux autres porteurs de valeurs et aux organismes de réglementation, le cas échéant, de manière opportune et périodique;
- (c) veiller à ce que les résultats financiers soient présentés fidèlement et conformément aux normes comptables généralement reconnues;
- (d) veiller à ce que tout autre élément ayant une incidence significative et importante sur NAV CANADA soit signalé en temps opportun;
- (e) rendre compte chaque année de sa gestion pour l'exercice précédent aux membres et à toute autre partie prenante prévue par la loi applicable; et;
- (f) veiller à ce que NAV CANADA dispose de systèmes permettant aux membres et aux autres parties prenantes prévues par la loi applicable de faire part de leurs commentaires.

EXIGENCES JURIDIQUES

- A. Le Conseil d'administration est tenu de veiller au respect de toutes les exigences juridiques applicables et de s'assurer que les documents et dossiers sont préparés, approuvés et tenus à jour de manière adéquate.
- B. Le droit canadien, y compris, sans restriction, le règlement de NAV CANADA, établit les exigences juridiques selon lesquelles le Conseil d'administration doit :

- i) gérer l'activité commerciale et les affaires de NAV CANADA;
- ii) agir avec honnêteté et de bonne foi dans l'intérêt de NAV CANADA;
- iii) agir avec le degré de soin, de diligence et de compétence auquel on peut raisonnablement s'attendre de la part d'une personne ayant ses connaissances et son expérience;
- iv) agir conformément à ses obligations telles qu'elles sont définies dans la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, la *Loi sur les valeurs mobilières* de chaque province et territoire du Canada selon laquelle NAV CANADA est un « émetteur assujéti », les autres lois et règlements applicables et les statuts de prorogation et le règlement de NAV CANADA;
- v) les responsabilités suivantes ne peuvent être déléguées à la direction ni à un quelconque comité :
 - (a) toute question destinée aux membres et nécessitant une approbation de leur part;
 - (b) la dotation d'un poste d'administrateur vacant, sous réserve des dispositions du règlement de NAV CANADA, ou d'un poste vacant chez l'auditeur externe;
 - (c) le mode et la période d'émission des titres de NAV CANADA;
 - (d) le versement d'une commission à toute personne en contrepartie de l'achat ou de l'entente d'achat de titres de NAV CANADA auprès de NAV CANADA ou de toute autre personne, ou en contrepartie de l'obtention de la souscription de titres;
 - (e) l'approbation de tout document d'information, y compris les prospectus requis par les lois sur les valeurs mobilières;
 - (f) l'approbation des états financiers de NAV CANADA;
 - (g) l'adoption, la modification ou l'abrogation du règlement de NAV CANADA; et;
 - (h) la variation des redevances facturées par NAV CANADA concernant le SNA.

ANNEXE B

MANDAT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL

INTRODUCTION

Le Manuel relatif à l'administration interne de la Société définit le rôle du président du Conseil en renvoyant précisément au règlement de NAV CANADA à cet égard. Étant donné l'énoncé général des pouvoirs du président du Conseil, le Comité de la gouvernance d'entreprise, conjointement avec le président du Conseil, a précisé davantage les responsabilités du président du Conseil.

RESPONSABILITÉS DU PRÉSIDENT DU CONSEIL

A. Introduction

L'objectif primordial du président du Conseil est d'assurer un fort leadership et d'optimiser l'efficacité du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration a la responsabilité ultime de la gestion de NAV CANADA. Les relations entre le Conseil d'administration, la direction, les membres et les autres parties prenantes sont au cœur de cette responsabilité. Le président du Conseil d'administration doit s'assurer que ces relations sont efficaces et efficientes, et qu'elles servent les intérêts de NAV CANADA. Dans l'exercice de ses fonctions, le président du Conseil doit travailler avec la direction, gérer le Conseil d'administration et assurer l'efficacité des relations avec les membres, les autres parties prenantes et le public. À cet égard, le président du Conseil, de concert avec le président, est responsable de l'interaction avec le public en ce qui a trait aux affaires de NAV CANADA.

B. Interaction du Conseil d'administration avec la direction

Le président du Conseil doit :

- i) veiller à ce que la direction soit sensibilisée aux préoccupations du Conseil d'administration, des membres et des autres parties prenantes;
- ii) veiller à ce que la stratégie, les plans et le rendement de la direction soient communiqués de manière appropriée au Conseil d'administration; et;
- iii) garantir la visibilité du Conseil d'administration vis-à-vis de l'équipe de direction.

C. Gestion des affaires du Conseil d'administration

Le président du Conseil doit :

- i) présider les réunions du Conseil d'administration;
- ii) s'assurer que des mécanismes d'administration efficaces sont en place et que le Conseil d'administration est conscient de ses obligations envers NAV CANADA, les membres, la direction et les autres parties prenantes en vertu de la loi applicable;
- iii) assurer un fort leadership auprès du Conseil d'administration et participer à l'examen et au suivi de la vision, de la stratégie et des politiques de NAV CANADA;
- iv) en qualité de membre du Comité de la gouvernance d'entreprise, participer aux recommandations en ce qui concerne les comités du Conseil d'administration et leur composition, examiner la

nécessité, l'efficacité et la pertinence de ces comités et recommander les ajustements jugés nécessaires de temps à autre;

- v) en collaboration avec le Comité de la gouvernance d'entreprise, s'assurer que le processus de sélection des administrateurs élus par le Conseil et la composition des administrateurs élus par le Conseil sont appropriés et répondent aux exigences de NAV CANADA; et;
- vi) tenir les réunions du Conseil d'administration de manière efficiente, efficace, claire et ordonnée.

D. Relations avec les membres, les autres parties prenantes et le public

Le président du Conseil doit :

- i) assurer la liaison avec le comité consultatif de NAV CANADA;
- ii) veiller à ce que la direction de NAV CANADA et, le cas échéant, le Conseil d'administration soient représentés de manière appropriée aux cérémonies et réunions officielles auprès des membres et des autres parties prenantes; et;
- iii) veiller à ce que des canaux de communication appropriés et efficaces soient mis en place entre le Conseil d'administration, la direction, les membres et les autres parties prenantes.

ANNEXE C

MANDAT DU COMITÉ DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

OBJET

Chez NAV CANADA, le terme « administration du Conseil » désigne le processus et la structure utilisés pour superviser l'activité commerciale et les affaires de NAV CANADA en vue d'atteindre les fins énoncées par la Société dans les statuts de prorogation. Le processus et la structure définissent toute délégation de pouvoir et établissent les mécanismes permettant d'établir la responsabilité du Conseil et de la direction.

La déclaration d'intention dans les statuts de prorogation donne à NAV CANADA le mandat d'acquérir, de détenir, de gérer, d'exploiter et de développer le SNA de façon sécuritaire, sûre, efficace et rentable, notamment :

- (a) favoriser et maintenir les normes professionnelles les plus élevées;
- (b) favoriser la disponibilité du service et l'établissement de redevances raisonnables;
- (c) agir en bon employeur; et;
- (d) satisfaire aux besoins raisonnables des communautés éloignées.

Pour ce faire, il est essentiel de garantir la viabilité financière des activités de NAV CANADA.

La finalité du Comité de la gouvernance d'entreprise (le « Comité ») est d'orienter l'administration du Conseil afin d'accroître le rendement général de NAV CANADA. Les activités du Comité comprennent l'examen et la surveillance de l'efficacité du Conseil de NAV CANADA et la formulation de recommandations à cet égard, l'établissement et l'administration d'un processus permanent de sélection et de perfectionnement de ses administrateurs, ainsi que la formulation de recommandations concernant la composition et la présidence des divers comités.

COMPOSITION ET MANDAT

Le Comité compte jusqu'à six administrateurs, dont un administrateur élu par le membre gouvernemental, un administrateur élu par les membres usagers, un administrateur élu par le membre syndical et deux administrateurs élus par le Conseil, et un des membres du Comité doit agir à titre de président.

Le mandat des membres du Comité peut être reconduit à l'appréciation du Conseil.

Le quorum est constitué de la majorité des membres du Comité.

FONCTIONS ET RESPONSABILITÉS

Sous réserve des pouvoirs et des fonctions du Conseil, et conformément aux règlements de la Société, le Comité :

- (a) élabore et met à jour chaque année un plan à long terme qui détermine la composition du groupe d'administrateurs élus par le Conseil sur la base des forces, compétences et de l'expérience actuelles du Conseil et de l'orientation stratégique de NAV CANADA;
- (b) formule des recommandations relatives à l'expérience et aux compétences essentielles et souhaitées des administrateurs éventuels qui sont élus par les membres, en tenant compte des besoins du Conseil à court terme et des plans de relève à long terme;

- (c) recommande au Conseil des candidats pour les fonctions d'administrateurs élus par le Conseil;
- (d) examine et surveille l'orientation des nouveaux administrateurs et le perfectionnement permanent des membres actuels du Conseil, et formule des recommandations au Conseil à cet égard;
- (e) passe en revue, au besoin, afin de le soumettre à l'approbation du Conseil, le Manuel relatif à l'administration interne, qui définit les politiques et procédures régissant le fonctionnement du Conseil, ainsi que le mandat du Conseil, du président du Conseil, du président, des administrateurs et des comités;
- (f) évalue les besoins du Conseil en ce qui concerne la fréquence et le lieu des réunions du Conseil et des comités, l'ordre du jour, les documents, rapports et renseignements permettant la discussion, et la tenue des réunions, et formule des recommandations au Conseil s'il y a lieu;
- (g) passe en revue les structures et les procédures de la Société afin de garantir l'indépendance du Conseil par rapport à la direction;
- (h) met en œuvre tous les deux ans un processus d'évaluation approprié pour le Conseil, le président du Conseil et les comités du Conseil, et recommande un processus d'évaluation individuel pour les administrateurs au moment opportun;
- (i) tous les deux ans, passe en revue le règlement de NAV CANADA et recommande des modifications au Conseil;
- (j) chaque année, en consultation avec le président du Conseil, passe en revue la composition et la présidence des divers comités, et formule des recommandations à cet égard;
- (k) chaque année, recommande un président au Conseil d'administration;
- (l) surveille et passe en revue, conjointement avec le Conseil et la direction, les résultats de leur examen de conformité de NAV CANADA avec le *Code de conduite et lignes directrices concernant les conflits d'intérêts* à l'intention des administrateurs et des dirigeants;
- (m) tous les deux ans, révisé la rémunération (jetons de présence, honoraires payés d'avance et autres montants) et les avantages sociaux des administrateurs ainsi que les assurances des administrateurs et des dirigeants, et émet des recommandations au Conseil à cet égard;
- (n) prépare des recommandations pour le Conseil concernant tout rapport requis ou recommandé relativement à l'administration interne (p. ex. les rapports publics exigés par les lignes directrices des Autorités canadiennes en valeurs mobilières);
- (o) examine son mandat et recommande au Conseil des modifications à y apporter;
- (p) a autorité pour engager et rémunérer tout conseiller externe qu'il juge nécessaire pour assumer ses fonctions;
- (q) tient une partie de chaque réunion en l'absence des représentants de la direction;
- (r) se voit ponctuellement déléguer d'autres pouvoirs et fonctions par le Conseil.

RESPONSABILITÉ

À chaque réunion périodique, le Comité de la gouvernance d'entreprise rend compte au Conseil de toute mesure prise depuis le rapport précédent.

CALENDRIER DU COMITÉ DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Les principales activités annuelles du Comité de la gouvernance d'entreprise sont décrites dans le plan de travail du Comité.

ANNEXE D

MANDAT DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

INTRODUCTION

Le Manuel relatif à l'administration interne de la Société définit le rôle du président et chef de la direction en renvoyant précisément au règlement de NAV CANADA. Étant donné l'énoncé général des pouvoirs du président et chef de la direction, le Comité de la gouvernance d'entreprise, conjointement avec le président du Conseil, a précisé davantage les responsabilités du président et chef de la direction.

RESPONSABILITÉS DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

Le Conseil d'administration a la responsabilité ultime de la gestion de NAV CANADA. Les relations entre le Conseil d'administration, la direction, les membres et les autres parties prenantes sont au cœur de cette responsabilité. Le président et chef de la direction s'acquitte des fonctions habituelles du président et chef de la direction d'une société dont l'ampleur et les activités s'apparentent à celles de NAV CANADA et est responsable en permanence de l'imputabilité de la direction vis-à-vis du Conseil d'administration. En outre, le président et chef de la direction, de concert avec le président du Conseil, est responsable de l'interaction avec le public en ce qui a trait aux affaires de NAV CANADA. Le président et chef de la direction assure la liaison avec les utilisateurs du SNA concernant les problèmes majeurs et exerce un rôle permanent de personne-ressource et de conseiller pour ce qui est des redevances, à l'interne, ainsi qu'un rôle public de premier plan en ce qui concerne la mise en œuvre des redevances.

Le président et chef de la direction doit :

- (a) diriger et gérer NAV CANADA;
- (b) relever du Conseil d'administration;
- (c) tenir le Conseil d'administration informé des développements majeurs et veiller à ce qu'il soit suffisamment informé pour pouvoir débattre pleinement des problèmes éventuels et prendre des décisions;
- (d) recommander au Conseil d'administration les orientations stratégiques de NAV CANADA et, lorsque ces recommandations sont approuvées, mettre en œuvre avec succès les plans stratégiques, commerciaux et opérationnels correspondants;
- (e) diriger et surveiller les activités de NAV CANADA de manière à orienter les efforts sur les objectifs et à garantir la préservation et l'optimisation des actifs de NAV CANADA dans l'intérêt de NAV CANADA;
- (f) élaborer et mettre en œuvre des politiques d'exploitation visant à diriger NAV CANADA conformément aux statuts de prorogation et au règlement de NAV CANADA ainsi qu'aux autres lois applicables, et dans le respect des orientations stratégiques adoptées par le Conseil d'administration;
- (g) mettre au point et recommander au Conseil d'administration la structure organisationnelle générale et la dotation en personnel de la Société;
- (h) élaborer, tenir à jour et examiner avec le Conseil d'administration un plan annuel de perfectionnement et de relève de la direction;
- (i) superviser les interactions entre NAV CANADA et le public;

- (j) rencontrer le Conseil d'administration régulièrement et suivant les besoins afin d'examiner les questions importantes et veiller à ce que le Conseil d'administration reçoive en temps opportun toutes les informations nécessaires à la satisfaction de ses obligations juridiques et autres;
- (k) garantir la visibilité du Conseil d'administration vis-à-vis des dirigeants clés de NAV CANADA;
- (l) participer aux activités internationales liées aux services de navigation aérienne, notamment en assistant aux réunions du Conseil d'administration d'associations ou de sociétés intervenant dans les services internationaux de navigation aérienne, et soutenir ces activités internationales; et;
- (m) prendre des engagements à l'égard du public, comme convenu avec le Conseil d'administration, dans le cadre des activités caritatives, éducatives et culturelles de NAV CANADA.

ANNEXE E

MANDAT DES PRÉSIDENTS DE COMITÉ

RESPONSABILITÉS DES PRÉSIDENTS DE COMITÉ

Les présidents de comité sont sélectionnés par l'ensemble du Conseil d'administration sur la recommandation du Comité de la gouvernance d'entreprise et du président du Conseil. Le président d'un comité du Conseil est tenu notamment :

- (a) de veiller à ce que le travail du Comité soit bien organisé et se déroule en temps opportun;
- (b) en consultation avec le Comité et la direction, de déterminer l'ordre du jour, la fréquence et la durée des réunions du Comité;
- (c) de présider les réunions du Comité;
- (d) en cas d'absence, d'organiser son remplacement lors d'une réunion;
- (e) de rendre compte à l'ensemble du Conseil d'administration de toute mesure prise par le Comité depuis le dernier rapport présenté au Conseil d'administration;
- (f) de rendre compte au Conseil d'administration de toute question qu'il juge important de soumettre à l'étude de l'ensemble du Conseil d'administration.

ANNEXE F

MANDAT DU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA RÉMUNÉRATION

OBJET

Le Comité des ressources humaines et de la rémunération (le « Comité ») aide le Conseil d'administration (le « Conseil ») à s'acquitter de son rôle de surveillance, ce qui suppose :

- (a) d'établir la philosophie de rémunération de la Société et de veiller à ce que les programmes et la structure de rémunération soient conformes à sa philosophie et à sa stratégie et que ses activités et les risques auxquels la Société s'expose soient gérés avec prudence;
- (b) de superviser l'embauche, la promotion et la rémunération des cadres de la Société et des autres vice-présidents;
- (c) de veiller à ce qu'un programme de gestion de la relève efficace soit en place;
- (d) de veiller à ce qu'une stratégie de développement de talent efficace soit en place;
- (e) d'assurer l'efficacité des autres stratégies, politiques et programmes en matière de relations de travail et de ressources humaines.

COMPOSITION ET MANDAT

Le Comité compte un nombre maximal de six administrateurs, dont au moins deux sont élus au Conseil d'administration par les membres à l'exception du membre syndical, et dont un doit être un administrateur élu par le Conseil. Le quorum est constitué de la majorité des membres du Comité.

Le Comité doit se réunir au moins quatre fois par an.

FONCTIONS ET RESPONSABILITÉS

Par les présentes, le Conseil délègue au Comité les fonctions et pouvoirs suivants :

- (a) Le Comité élabore une philosophie et des lignes directrices de rémunération compétitives et stimulantes à l'échelle de NAV CANADA, en vue de recruter et de maintenir en poste tous les employés et les membres de la direction.
- (b) Le Comité examine chaque année le budget de fonctionnement de la Société et les hypothèses concernant les coûts liés aux effectifs, avant d'obtenir l'approbation du Conseil.
- (c) Conformément aux budgets et politiques établis par le Conseil d'administration, le Comité passe en revue, de façon continue selon les besoins, la pertinence de la stratégie de la Société relativement aux négociations collectives et fournit une orientation relative aux coûts globaux.
- (d) Le Comité soumet à l'approbation du Conseil d'administration les avantages sociaux liés aux régimes de retraite et régimes de retraite supplémentaires de NAV CANADA et examine leur conception.
- (e) Le Comité révisé chaque année certaines politiques de ressources humaines pertinentes, y compris un Code de conduite applicable à tous les employés, et recommande des changements au Conseil aux fins d'approbation lorsque cela est nécessaire.

- (f) Le Comité examine les demandes du président et chef de la direction et recommande des approbations au Conseil en ce qui concerne l'embauche, la nomination ou la cessation d'emploi des dirigeants de la Société.
- (g) Le Comité évalue le rendement du président et chef de la direction. Cette évaluation porte sur les aspects suivants :
- la réception de l'autoévaluation du rendement du président et chef de la direction au cours de l'exercice précédent ainsi que des buts et des objectifs que le Comité doit approuver pour l'année à venir;
 - la tenue d'entrevues auprès des subalternes immédiats du président et chef de la direction par les présidents du présent Comité et du Comité de la gouvernance d'entreprise;
 - une évaluation du rendement du président et chef de la direction par tous les administrateurs, consolidée par une ressource provenant de l'extérieur;
 - une rétroaction au président et chef de la direction sur tous les aspects de l'évaluation.

Une évaluation consolidée reflétant l'évaluation effectuée par le Comité est ensuite soumise au Conseil et son approbation doit être recommandée au Conseil d'administration.

- (h) Le Comité révisé les évaluations du rendement et approuve, une fois par année, la rémunération, les primes de rendement, les avantages indirects et les avantages sociaux du président et chef de la direction et des dirigeants de la Société. Cette révision peut inclure une analyse comparative réalisée par un spécialiste en rémunération externe.
- (i) Deux fois par année, le Comité révisé et met à jour la structure du régime de rémunération totale de la haute direction (salaire de base, régimes d'incitatifs à court terme et d'incitatifs à long terme, avantages sociaux, avantages indirects) afin de garantir sa compétitivité sur le marché et de satisfaire à la philosophie de rémunération de NAV CANADA. Au besoin, le Comité effectue un examen approfondi dudit régime en faisant appel aux services d'un spécialiste en rémunération externe.
- (j) Le Comité a autorité pour engager et rémunérer tout conseiller externe qu'il juge nécessaire pour assumer ses fonctions, y compris la sélection et le mandat des consultants externes chargés de fournir des conseils.
- (k) Une fois par année, le Comité révisé et approuve les plans de relève de la direction ainsi que les plans de carrière et de perfectionnement des dirigeants de la Société et veille à ce que des processus de gestion de la relève appropriés soient mis en place pour tous les autres niveaux de la direction.
- (l) Le Comité passe en revue son mandat et en recommande les mises à jour chaque année au Conseil, et permet aux membres de consulter ce mandat.
- (m) Le Comité révisé et soumet à l'approbation du Conseil d'administration l'information relative à la rémunération de la haute direction avant que celle-ci soit communiquée au public.
- (n) Le Comité doit examiner et approuver les indemnités de départ des employés non syndiqués aux termes de la Délégation des pouvoirs financiers de la Société.
- (o) Le Comité doit examiner régulièrement les résultats des sondages sur l'engagement des employés ainsi que la stratégie de la direction pour maintenir ou accroître le niveau d'engagement des employés.
- (p) À chaque réunion du Conseil, le Comité rend compte au Conseil d'administration de toute mesure qu'il a prise depuis le dernier rapport qu'il a déposé auprès du Conseil d'administration. Le procès-verbal de chaque réunion du Comité doit être mis à la disposition de tous les administrateurs.
- (q) Le Comité se voit ponctuellement déléguer d'autres pouvoirs et fonctions par le Conseil.
- (r) Le Comité doit tenir une partie de chaque réunion en l'absence des représentants de la direction.

ANNEXE G

MANDAT DU COMITÉ DE L'AUDIT ET DES FINANCES

1. Objet du Comité de l'audit et des finances

Le Conseil d'administration (le « Conseil ») dirige l'activité commerciale et les affaires de NAV CANADA (la « Société »), et exerce tous les pouvoirs qui sont conférés à celle-ci. Pour s'acquitter de cette responsabilité, le Conseil délègue certains dossiers et pouvoirs aux dirigeants de la Société (la « direction »), en conservant toutefois le pouvoir de superviser la gestion de l'activité commerciale et des affaires de la Société. La fonction de supervision du Conseil englobe tous les aspects importants de la gestion de l'activité commerciale et des affaires de la Société, notamment ses obligations en matière de rapports financiers et de communication de l'information financière. Le Conseil a demandé au Comité de l'audit et des finances de l'aider à veiller à ce que ces obligations soient respectées, en surveillant les éléments suivants :

- a) les processus adoptés par la Société pour produire des rapports financiers et communiquer l'information financière;
- b) les qualifications, l'objectivité et l'impartialité des auditeurs externes;
- c) le rendement du directeur, Audit interne, et la fonction d'audit interne de la Société;
- d) les fonctions liées aux finances et à la trésorerie de la Société;
- e) les autres tâches assignées par le Conseil.

2. Mise sur pied du Comité

Le Conseil a mis sur pied un comité du Conseil appelé Comité de l'audit et des finances (le « Comité »), qui est conforme au Règlement 52-110 des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (l'« Instrument »). Par les présentes, le Comité peut et doit :

- a) prendre toutes les mesures et demander tous les renseignements qui, de l'avis du Conseil ou du Comité, sont nécessaires ou souhaitables pour permettre au Comité d'obtenir l'assurance raisonnable que la Société respecte les obligations relatives aux rapports financiers; et;
- b) faire part au Conseil des conclusions auxquelles le Comité est arrivé.

3. Composition du Comité

A. Le Comité, dont les membres sont nommés par le Conseil, doit, conformément aux règlements de la Société, comprendre au moins quatre administrateurs de la Société, mais pas plus de six. Sous réserve des exemptions prévues dans le Règlement 52-110, chaque membre du Comité est « indépendant » et « compétent en matière de finances », au sens où l'entendent les Autorités canadiennes en valeurs mobilières en ce qui concerne les comités d'audit. Aucun dirigeant de la Société, ni le président du Conseil, ne peut faire partie du Comité. En tout temps, le Conseil peut relever de ses fonctions tout membre du Comité.

B. De temps à autre, le Conseil doit nommer le président du Comité et peut le relever de ses fonctions.

- C. Il est reconnu que des membres du Comité peuvent se retrouver dans une situation où leurs fonctions à l'égard de la Société entrent en conflit, ou sont perçues comme entrant en conflit, avec leurs fonctions à l'égard d'autres parties prenantes. Il incombe à chaque membre du Comité et au Comité dans son ensemble de déceler de tels conflits et de les régler de façon à donner, dans la mesure du possible, l'assurance que les mesures et les décisions prises par le Comité sont exemptes de conflits, réels ou perçus.

4. Recours à la direction et à des experts

En vue d'aider le Comité à s'acquitter de ses fonctions en vertu de la présente Charte, chaque membre du Comité est autorisé à s'appuyer de bonne foi sur :

- a) les états financiers de la Société qui, d'après un ou plusieurs membres de la direction ou d'après le rapport écrit de l'auditeur externe, présentent fidèlement la situation financière de la Société et
- b) tout rapport d'un avocat, d'un comptable, d'un ingénieur, d'un évaluateur, d'un actuaire ou d'une autre personne dont la profession permet d'accorder foi à une déclaration de sa part.

5. Procédures d'exploitation

- A. Le Comité, en consultation avec la direction, le directeur, Audit interne, et les auditeurs externes, élabore un plan de travail annuel du Comité de l'audit et des finances tenant compte de ses responsabilités définies dans la présente Charte.
- B. De plus, le Comité, en consultation avec la direction, le directeur, Audit interne, et les auditeurs externes, élabore un processus d'examen des questions financières importantes susceptibles d'avoir une incidence sur les principes et conventions comptables de la Société ainsi que sur l'information financière communiquée par cette dernière, et participe à un tel processus.
- C. En vue de s'acquitter de ses responsabilités, le Comité peut recourir aux services non seulement de l'auditeur externe, mais également d'un ou de plusieurs spécialistes, y compris les services d'un avocat indépendant et d'autres conseillers, et ce, aux frais de la Société. Le Comité est autorisé à fixer et à verser la rémunération de tout conseiller à son service.
- D. Le Comité se réunit quatre fois par année, ou plus souvent selon les circonstances. Les réunions ont lieu sur l'initiative du président du Comité ou à la demande de l'un des membres du Comité ou des auditeurs externes.
- E. Un préavis écrit de 72 heures en vue de la tenue d'une réunion est signifié à chaque membre du Comité et à l'auditeur externe, s'il est signifié par d'autres moyens que par le courrier. Si ledit préavis est expédié par la poste, il doit l'être au moins 14 jours avant la date de la réunion. Aucun préavis de réunion du Comité n'est requis si tous les membres du Comité sont présents et renoncent au préavis ou si les absents ont consenti à ce que la réunion ait lieu sans eux. Aucune erreur ou omission dans un préavis de réunion ou ajournement de réunion du Comité (pourvu que l'erreur ou omission ne soit pas importante) ne peut invalider la réunion ou rendre nulles les mesures prises à cette occasion, et tout membre du Comité peut, à tout moment, renoncer à recevoir le préavis de réunion et peut ratifier, approuver et confirmer l'une ou l'autre ou la totalité des mesures prises ou débattues dans l'instance.
- F. Les auditeurs externes sont autorisés à participer à chaque réunion du Comité et à se faire entendre, et doivent participer à chaque réunion du Comité si l'un des membres du Comité en fait la demande;

- G. Un membre du Comité ou les auditeurs externes peuvent participer à une réunion du Comité au moyen d'un appel conférence ou par d'autres moyens de communication permettant à toutes les personnes qui participent à la réunion de s'entendre les unes les autres. Une personne qui participe de cette manière à la réunion est réputée être présente.
- H. À toute réunion du Comité, le quorum est constitué de la majorité de ses membres.
- I. Chaque membre du Comité a droit à une voix à chaque motion lors de chacune des réunions du Comité. Sauf disposition expresse des présentes et à moins qu'il n'en soit disposé expressément autrement à la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, toute question, à toute réunion du Comité, est tranchée par la majorité des voix exprimées à la réunion. La déclaration par le président du Comité qu'une résolution est adoptée et la mention de ce fait au procès-verbal constitue une preuve *prima facie* de ce fait, sans la preuve du nombre de voix ou la proportion des votes exprimés pour ou contre cette résolution.
- J. Une résolution écrite signée par tous les membres du Comité autorisés à voter à l'égard de cette résolution lors d'une réunion dudit Comité est aussi valable que si elle avait été adoptée à une réunion du Comité.
- K. À moins d'indication contraire du Comité, le secrétaire de la Société ou son adjoint agit à titre de secrétaire à toutes les réunions du Comité.
- L. En l'absence du président à toute réunion du Comité, les membres nomment l'un d'entre eux pour agir à titre de président à la réunion.
- M. Une copie du procès-verbal de chaque réunion du Comité est remise à chaque membre du Comité et mise à la disposition de chaque administrateur de la Société, et ce, en temps opportun.
- N. Le président du Comité fait état des délibérations de chaque réunion du Comité à l'occasion de la réunion périodique suivante du Conseil.
- O. Le Comité peut communiquer directement avec les auditeurs externes et avec le directeur, Audit interne, et, à chacune de ses réunions, rencontrer en privé ceux-ci ou toute autre partie, si le Comité le demande.

6. Fonctions et responsabilités

Le Comité assume les fonctions dont s'acquitte habituellement un comité d'audit, ainsi que toute autre fonction attribuée par le Conseil d'administration. Les responsabilités du Comité concernant les processus de production de rapports financiers et de communication de l'information financière comprennent les suivantes :

- i. superviser la direction dans ses activités d'établissement et de maintien du contrôle interne pour offrir une assurance raisonnable quant à la fiabilité des rapports financiers et
- ii. superviser la direction dans son engagement à créer une culture d'honnêteté et de comportement éthique, y compris l'établissement du ton adéquat et l'accent important sur la prévention de la fraude.

De plus, le Comité assumera les fonctions et responsabilités suivantes :

A. États financiers intermédiaires et annuels

En vue d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers de la Société pour chaque trimestre (le « trimestre en cours ») et pour chaque exercice (l'« exercice en cours ») présentent fidèlement, à tous égards importants, la situation financière de celle-ci, ses résultats d'exploitation et ses flux de trésorerie, conformément aux principes comptables généralement reconnus qui s'appliquent à la Société, et qu'une fois combinés aux rapports de gestion annuels et intermédiaires et à la Notice annuelle, ils constituent une présentation juste de ses résultats et de son état financier, le Comité doit, avant la publication :

- a) passer en revue les états financiers de la Société pour le trimestre en cours (« états intermédiaires courants ») et l'exercice en cours (les « états annuels courants ») avec la direction et les auditeurs externes;
- b) examiner le caractère raisonnable des modifications importantes apportées aux politiques comptables, aux estimations, aux charges à payer et aux réserves depuis la fin de la période de rapport précédente;
- c) passer en revue toutes les questions en suspens soulignées par les auditeurs externes pendant la préparation de leur rapport sur l'engagement des états intermédiaires courants ou l'audit des états annuels courants et régler tout différend entre la direction et les auditeurs externes en ce qui concerne les rapports financiers;
- d) obtenir auprès des auditeurs externes un rapport présentant, de préférence par écrit, les inexactitudes (corrigées ou non) qui ont été relevées dans le cadre d'examens ou d'audits en fonction de leur seuil d'importance relative;
- e) chaque année, obtenir auprès des auditeurs externes un rapport précisant, de préférence par écrit, si ces derniers ont pris connaissance, dans le cadre de l'audit des états annuels courants, de toute question à communiquer au Comité en vertu des normes d'audit généralement reconnues ou de toute autre norme professionnelle actuellement en vigueur. Ce rapport comprendra, s'il y a lieu, toute question liée aux principes, politiques ou pratiques comptables utilisés dans la présentation des états annuels courants, ainsi que tout changement concernant le recours au contrôle interne;
- f) obtenir et passer en revue une copie de la lettre de déclaration que ladite direction a fournie aux auditeurs externes relativement aux états intermédiaires courants et aux états annuels courants;
- g) passer en revue avec la direction, les auditeurs externes et le conseiller juridique de la Société toutes les réclamations juridiques importantes ou autres éventualités touchant la Société en vue d'obtenir l'assurance raisonnable que lesdites réclamations et éventualités, qui sont susceptibles d'avoir une incidence importante sur la situation financière ou les résultats d'exploitation de la Société, ont été dûment inscrites dans les états intermédiaires courants ou les états annuels courants;
- h) passer en revue la conformité à la politique de divulgation de l'information de la Société et à ses procédures et ses contrôles en matière de divulgation; et;
- i) recommander l'approbation des états intermédiaires courants ou des états annuels courants au Conseil d'administration.

B. Autres renseignements financiers importants

En vue d'obtenir l'assurance raisonnable que les renseignements financiers importants sur la Société sont communiqués au public en temps opportun et qu'ils sont exacts, complets et justes, le Comité doit :

- a) passer en revue avec la direction chaque Rapport de gestion annuel et provisoire;
- b) passer en revue avec la direction tous les communiqués de presse et les rapports concernant les états financiers annuels ou provisoires de la Société, ainsi que les communiqués et les rapports subséquents qui sont susceptibles d'avoir une incidence importante sur lesdits états financiers. Dans les cas où il est impraticable de consulter l'ensemble du Comité avant la diffusion de tels communiqués ou rapports, le président du Comité ou le président du Conseil peuvent exercer le pouvoir de les passer en revue et de les approuver;
- c) passer en revue avec la direction tous les autres documents d'information principaux tels que les prospectus, les avis de changement de nature financière, les notices annuelles et les communiqués de presse connexes; et;
- d) recommander l'approbation du rapport de gestion annuel et de chaque rapport de gestion provisoire, ainsi que de tout autre document d'information principal au Conseil.

C. Présentation fidèle

En vue d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers de la Société pour chaque exercice et chaque trimestre présentent fidèlement la situation financière de la Société, ses résultats d'exploitation et ses flux de trésorerie, et que les renseignements financiers importants sur la Société à diffuser au public sont exacts, complets et justes :

- a) examiner et approuver les exigences relatives aux compétences et évaluer les compétences de tous les employés qui occupent des postes clés de production de rapports financiers;
- b) superviser le travail des auditeurs externes lorsqu'ils préparent ou diffusent un audit ou un autre rapport à l'égard des états financiers de la Société, ou lorsqu'ils offrent d'autres services d'audit, d'examen ou d'attestation pour la Société;
- c) passer en revue le processus de certification trimestrielle suivi par le président et chef de la direction (PCD) et le chef de la direction financière (CDF) de la Société relativement à l'état des contrôles internes des rapports financiers (ICFR) et aux contrôles et procédures de divulgation (DC&P) Tous les trimestres, recevoir et passer en revue un rapport de la direction concernant :
 - i) l'état des travaux effectués afin d'appuyer les attestations du PCD et du CDF, y compris la divulgation appropriée des conclusions du Rapport de gestion de la Société;
 - ii) les conclusions sur la conception (et annuellement sur l'efficacité) de l'ICFR et des DC&P;
 - iii) la présence de toute lacune ou faiblesse importantes dans la conception ou l'efficacité du contrôle interne qui pourraient nuire à la capacité de la Société de consigner, traiter, résumer et signaler les données financières et

- iv) toute modification importante apportée au contrôle interne ou tout changement du milieu dans lequel s'effectuent les contrôles internes, y compris les corrections apportées aux lacunes ou faiblesses importantes déjà signalées.
- d) passer en revue les plans des auditeurs externes et en discuter;
- e) recevoir, en temps opportun, les rapports de la direction, des auditeurs externes et du directeur, Audit interne, en ce qui concerne toutes les indications ou constatations de fraudes importantes ainsi que les mesures correctives qui sont prises en conséquence;
- f) à tout le moins une fois par année, recevoir un rapport de la direction sur l'évaluation des risques de fraude de la Société;
- g) passer en revue les commentaires reçus des autorités en valeurs mobilières portant sur les examens des communications périodiques, s'il y a lieu, ainsi que les réponses de la direction.

D. Auditeurs externes

Les auditeurs externes relèvent directement du Comité.

En vue d'obtenir l'assurance raisonnable que les auditeurs externes sont objectifs et indépendants :

- a) chaque année, obtenir un avis écrit des auditeurs externes selon lequel ils font preuve d'objectivité et d'indépendance au sens des règles de déontologie des Comptables professionnels agréés de l'Ontario;
- b) chaque année, obtenir, auprès des auditeurs externes, un rapport précisant,
 - i. tous les honoraires versés par la Société ou toute entreprise affiliée de la Société aux auditeurs externes ou à toute entreprise affiliée des auditeurs externes au cours du dernier exercice de la Société qui s'est terminé avant la date d'un tel rapport, et
 - ii. toutes les relations, de quelque nature que ce soit, qui ont été établies entre les auditeurs externes ou toute entreprise affiliée des auditeurs externes et la Société ou toute entreprise affiliée de la Société;
- c) avant que les auditeurs externes commencent chacun des audits des états financiers de la Société, passer en revue, avec les auditeurs externes, leur approche face à l'évaluation des risques, la portée proposée de l'audit, les domaines auxquels ils proposent d'accorder une importance particulière dans le cadre de l'audit, ainsi que les seuils d'importance relative que les auditeurs externes proposent d'utiliser;
- d) s'assurer que la direction n'a imposé aucune restriction quant à la portée ou à l'étendue des travaux d'audit des auditeurs externes ou de la méthode qu'ils utilisent pour communiquer leurs constatations au Comité;
- e) entamer une discussion franche et ouverte avec les auditeurs externes relativement à toute question susceptible d'avoir une incidence importante sur l'intelligibilité, la pertinence, la fiabilité et la comparabilité des états financiers annuels et intermédiaires; et

Dans le cadre de l'évaluation des auditeurs externes par le Comité :

- f) effectuer une évaluation annuelle du rendement des auditeurs externes;
- g) tous les ans, questionner les auditeurs externes au sujet de l'existence de questions importantes soulevées lors des plus récents examens menés par le Conseil canadien sur la reddition de comptes, susceptibles d'avoir une incidence importante sur la capacité des auditeurs externes à offrir des services d'audit de qualité.

E. Auditeur interne

En vue de superviser le rendement du directeur, Audit interne, et la fonction d'audit interne de la Société :

- a) passer en revue et approuver la charte d'audit interne tous les ans;
- b) passer en revue avec le directeur, Audit interne, l'approche en matière d'évaluation des risques utilisée par son groupe pour élaborer le plan d'audit interne de 36 mois et en discuter avec lui;
- c) passer en revue et approuver le plan d'audit interne de 36 mois et le budget annuel;
- d) passer en revue les recommandations découlant des audits et des projets spéciaux des auditeurs internes. Passer en revue la pertinence et la justesse de l'intervention de la direction à l'égard des recommandations formulées par les auditeurs internes, y compris la mise en œuvre desdites recommandations;
- e) le directeur, Audit interne, relève du Comité sur le plan fonctionnel, et du PCD sur le plan administratif;
- f) passer en revue et approuver la nomination, la réaffectation ou le congédiement du directeur, Audit interne, et en faire part au Conseil ainsi qu'au PCD;
- g) passer en revue et approuver les exigences relatives aux compétences et évaluer les compétences du directeur, Audit interne;
- h) le président du Comité et le PCD examineront l'évaluation de rendement annuelle et les recommandations salariales du directeur, Audit interne;

F. Finances et trésorerie

Pour superviser les fonctions financières et de trésorerie :

- a. passer en revue le rapport de trésorerie trimestriel et en discuter, y compris les développements concernant la conformité aux clauses restrictives, les liquidités prévues et l'utilisation des facilités de crédit, les discussions avec les agences de cotation, les rapports des analystes de marchés de financement ou d'obligations, les placements en fonds de réserve et en quasi-espèces, l'état des contreparties de location-acquisition et autres questions de trésorerie qui pourraient être soulevées;
- b. passer en revue et recommander au Conseil toutes les opérations de gestion des risques ou de financement proposées par la direction;

- c. chaque trimestre, passer en revue la mise à jour et l'évaluation du PCAC restructuré sous la commandite de tiers;
- d. chaque année, passer en revue la Politique de trésorerie et recommander toute modification qui devra être approuvée par le Comité;
- e. passer en revue au moins une fois l'an la suffisance du capital et des liquidités, y compris les fonds de réserve.

G. Autres fonctions et responsabilités

Le Comité doit :

- a) recommander au Conseil un cabinet d'experts-comptables participant aux travaux d'audit du Conseil canadien sur la reddition des comptes, en vue de leur nomination à titre d'auditeurs externes;
- b) recommander au Conseil la rémunération des auditeurs externes pour l'évaluation annuelle conformément aux modalités applicables de l'instrument, et sous réserve de ces dernières, donner son approbation préalable en ce qui concerne les estimations recommandées par la direction pour tous les services non liés à l'audit (tel que défini dans la norme CSA) que les auditeurs externes doivent fournir à la Société ou à ses filiales;
- c) passer en revue et approuver les politiques d'embauche de la Société en ce qui concerne les associés, les employés et les anciens associés et employés de l'auditeur externe actuel et de tous les anciens auditeurs externes de la Société
- d) passer annuellement en revue les plans de rotation des associés d'audit externe;
- e) examiner l'état des plaintes de « dénonciateurs », y compris la façon dont la situation a été réglée grâce aux mesures de suivi, et passer en revue et suggérer des changements appropriés, s'il y a lieu, à la procédure du système de signalement de la Société pour :
 - i. recevoir, conserver et traiter les plaintes reçues par la Société concernant la comptabilité, les contrôles comptables internes ou les questions liées à l'audit, y compris les commentaires relatifs à leur clôture,
 - ii. permettre aux employés de la Société de faire part, de façon confidentielle et anonyme, de leurs préoccupations sur des questions litigieuses en matière de comptabilité et d'audit;
- f) chaque année, passer en revue les dépenses du président du Conseil en vue d'obtenir l'assurance raisonnable que lesdites dépenses sont raisonnables;
- g) obtenir des rapports trimestriels de la direction faisant état de la mesure dans laquelle la Société se conforme aux lois et aux règlements régissant les retenues sur la paye, les impôts et autres montants versés par la Société, les primes d'indemnisation des accidentés du travail et autres obligations similaires, et de la mesure dans laquelle la direction respecte la Politique de lutte contre la corruption et le Code de conduite de la Société;

- h) passer en revue au moins une fois par année les risques propres à l'industrie de la Société en vertu du programme de gestion des risques à l'échelle de la Société, risques qui sont assignés au Comité par le Conseil;
- i) passer en revue les questions et les principes émergents de comptabilité, ainsi que les nouvelles règles en matière de valeurs mobilières qui s'appliquent à la Société, et en discuter;
- j) veiller à ce qu'un encadrement soit fourni aux nouveaux membres du Comité et qu'une formation continue soit donnée à tous les membres du Comité au sujet des nouveautés des domaines des affaires et de la comptabilité ainsi que d'autres questions relatives à leurs responsabilités en tant que membres du Comité;
- k) passer en revue une fois par année la délégation des pouvoirs financiers et de la Politique de trésorerie aux fins de pertinence;
- l) chaque année, passer en revue les modalités et conditions de crédit de la Société et recommander au Conseil toute modification qui devra être approuvée;
- m) examiner le budget de fonctionnement préliminaire de la direction, avant qu'il ne soit rédigé dans sa version définitive et présenté au Conseil aux fins d'approbation;
- n) au moins une fois par année, passer en revue les dispositions de la présente Charte en vue de recommander au Conseil les modifications à y apporter pour respecter les nouvelles exigences législatives ou réglementaires et intégrer les pratiques exemplaires en évolution au sein des comités d'audit, ou toute autre modification qui s'impose;
- o) au moins annuellement, évaluer officiellement l'efficacité avec laquelle le Comité s'acquitte de ses responsabilités, et en faire part au Conseil;
- p) confirmer annuellement que toutes les responsabilités établies dans la présente charte ont été exercées.

ANNEXE H

**DÉCLARATION DE LA RÉMUNÉRATION DE LA HAUTE DIRECTION
POUR 2016 FORMULAIRE 51-102A6**

Exercice terminé le 31 août 2016

Le 27 octobre 2016

ANALYSE ET DISCUSSION RELATIVES À LA RÉMUNÉRATION

L'analyse et la discussion relatives à la rémunération qui suivent établissent la philosophie de rémunération et les éléments de la rémunération de la haute direction applicables aux membres de la haute direction de NAV CANADA (également désignée aux présentes « nous », « notre » ou « la Société »), ainsi que la rémunération réelle versée au président et chef de la direction (PCD), à l'ancien PCD, au vice-président directeur, Finances, et chef de la direction financière (CDF), ainsi qu'à chacun des trois autres membres de la haute direction qui reçoivent la rémunération la plus élevée, qui occupent un tel poste au 31 août 2016 (collectivement les membres de la haute direction désignés) de NAV CANADA. Au cours de l'exercice 2015-2016, John W. Crichton, notre ancien PCD, a pris sa retraite de la Société et Neil R. Wilson l'a remplacé dans ses fonctions à compter du 1^{er} janvier 2016. Aux fins des présentes analyse et discussion relatives à la rémunération, la haute direction s'entend du PCD et des autres membres de la haute direction énumérés dans le tableau se trouvant dans la section intitulée « Haute direction » du présent document (collectivement, les membres de la haute direction).

L'acronyme « RH » est parfois utilisé dans les présentes analyse et discussion relatives à la rémunération pour désigner les ressources humaines.

Sauf indication contraire, tous les montants mentionnés dans les présentes analyse et discussion relatives à la rémunération sont exprimés en dollars canadiens (le symbole « \$ » correspond au dollar canadien).

Rapport du Comité des ressources humaines et de la rémunération

Le Comité des ressources humaines et de la rémunération (le Comité) du Conseil d'administration de la Société (le Conseil), composé entièrement d'administrateurs indépendants, s'est vu confier la responsabilité, par le Conseil, de définir une philosophie de rémunération, notamment d'examiner et d'approuver le régime de rémunération totale de la haute direction pour veiller à ce qu'il demeure compétitif et appuie la philosophie de rémunération de la Société.

Compétences et expérience des membres du Comité

Les membres du Comité sont Bonnie DuPont (présidente), Edward Barrett, Mary-Ann Bell, Arthur LaFlamme et Robert Reid et tous ont de l'expérience en ce qui a trait aux questions touchant les ressources humaines et aux politiques de rémunération.

Bonnie DuPont (présidente) a quitté Enbridge Inc. où elle a travaillé pendant 12 ans comme cadre supérieur responsable de la technologie de l'information, des ressources humaines, des affaires publiques et gouvernementales, des questions d'administration interne et de responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Elle détient un baccalauréat (avec haute distinction) de l'université de Regina et a obtenu sa maîtrise à l'université de Calgary. Elle est membre de l'Institut des administrateurs de sociétés, et en 2006, elle a obtenu son diplôme du programme d'éducation d'administrateur de sociétés ICD. Elle est également conseillère en ressources humaines agréée (CRHA). Elle est actuellement présidente du conseil des gouverneurs de l'université de Calgary. Elle fait également partie du conseil de Bird Construction, une société inscrite à la bourse TSX, préside son comité des ressources humaines, de la sécurité et de la gouvernance, et est membre de son comité d'audit. Elle a aussi été présidente du comité des ressources humaines et de la rémunération pendant les six années durant lesquelles elle a siégé au Conseil de la Banque du Canada, et elle a siégé au Conseil de SilverWillow Energy, une société qui était inscrite à la Bourse de croissance TSX (TSX-V), où elle a présidé le comité de la gouvernance et de la rémunération. M^{me} DuPont donne des conférences dans le cadre du programme d'éducation d'administrateur, se spécialisant dans la gestion du capital humain et la planification de la relève. Elle enseigne également en partenariat un programme d'un jour pour l'institut des administrateurs de sociétés en mettant l'accent sur les rôles et

responsabilités des membres des Comités des ressources humaines et de la rémunération. Avant de devenir présidente du conseil des gouverneurs de l'université de Calgary, M^{me} DuPont a présidé le comité des ressources humaines et de la gouvernance pendant quatre ans. Elle offre présentement des services de mentorat de cadres à plusieurs grandes organisations au Canada. M^{me} DuPont est membre du Comité depuis février 2013.

Edward Barrett est coprésident-directeur général et président de Barrett Corporation, une société exerçant ses activités partout au Canada et aux États-Unis dans les domaines des télécommunications, de la distribution en gros et de la réfrigération. À titre de coprésident-directeur général de Barrett Corporation, il est responsable de tous les aspects de la rémunération et de l'évaluation du rendement des cadres supérieurs. M. Barrett a été président d'Énergie Nouveau-Brunswick, une entreprise de service public du Nouveau-Brunswick, pendant cinq ans. Dans le cadre de ses fonctions, il a assuré une supervision directe, avec le président du Comité des ressources humaines, de la rémunération et de l'évaluation annuelle du rendement du président-directeur général ainsi que de l'établissement des buts et des objectifs. Avant de devenir président du Conseil d'Énergie Nouveau-Brunswick, il a été président du Comité des ressources humaines de cette société. De plus, M. Barrett a été membre du Comité des ressources humaines de Wajax Corporation, une société inscrite à la Bourse de Toronto, pendant six ans. Ce comité est responsable de la rémunération des cadres supérieurs et du président-directeur général, des incitatifs et des plans de rémunération à court, moyen et long termes et de tous les aspects de l'évaluation du rendement. Il est également membre du Comité de gouvernance et des ressources humaines de la Croix Bleue Medavie ainsi que de l'Institut des administrateurs de sociétés. M. Barrett s'est joint au Comité en janvier 2015.

Mary-Ann Bell a quitté Bell Aliant en 2014. Elle a été membre de la haute direction de Bell Aliant et de Bell Canada pendant plus de dix ans. M^{me} Bell a dirigé des services importants comme l'équipe de service à la clientèle de Bell Canada qui comptait plus de 10 000 employés. Au cours de sa carrière chez Bell, elle a conclu plusieurs conventions collectives et a participé à des prises de décisions sur la gestion du rendement et la rémunération. Actuellement, M^{me} Bell est membre du Conseil des fiduciaires du Fonds de placement immobilier Cominar et elle siège à son Comité de rémunération depuis 2013. Elle est aussi membre du Conseil de Gaz Métro et de Cogeco Inc. et présidente du Conseil de l'Université INRS, au Québec. Diplômée en génie industriel et titulaire d'une maîtrise en sciences, elle a également suivi diverses séances de formation en leadership et en gestion, notamment dans le domaine des ressources humaines. M^{me} Bell possède une accréditation IAS.A. et a obtenu un certificat en finances pour cadres supérieurs du Collège des administrateurs de sociétés en 2008. M^{me} Bell s'est jointe au Comité en janvier 2015.

Arthur LaFlamme a connu une longue carrière en aviation comme pilote militaire et civil, enquêteur d'accident, inspecteur de l'aviation civile, gestionnaire et cadre. M. LaFlamme a été le directeur général de l'Aviation civile au Canada. Il lui incombait de réglementer la sécurité de l'aviation civile au Canada, notamment par la certification, la délivrance de licences, les inspections et les audits, et en s'assurant que les personnes et les compagnies aériennes respectent la réglementation. M. LaFlamme a dirigé un programme important et complexe de Transports Canada et il a mené l'élaboration du cadre de sécurité de l'aviation civile au Canada ainsi que la mise en œuvre de systèmes de gestion de la sécurité au sein des compagnies d'aviation. Dans le cadre de ses fonctions, il a participé directement à l'embauche de directeurs et de directeurs généraux dans la fonction publique. Au cours de sa carrière au sein de Transports Canada, il a participé à la gestion du rendement, au perfectionnement des cadres et des employés, à la planification de la relève et à la gestion des relations de travail. M. LaFlamme s'est joint au Comité en janvier 2015.

Robert Reid a pris sa retraite après avoir travaillé pendant plus de 30 ans dans l'industrie de l'aviation, principalement chez Air Canada. Il a d'abord été engagé en tant que pilote. M. Reid a été vice-président général et chef de l'exploitation d'Air Canada; premier vice--président d'Air Canada et président et chef de la direction, Services techniques d'Air Canada. En tant que cadre de direction, il a participé à la gestion du rendement, au perfectionnement des cadres et des employés, à la planification de la relève et à la gestion des

relations de travail et des questions de rémunération des cadres et des membres de la haute direction. M. Reid s'est joint au Comité en février 2012.

Surveillance des risques

Le Comité examine et approuve les politiques de rémunération des cadres de la Société et tient compte des risques qui s'y rattachent. Tel qu'il est expliqué ci-après, le programme de rémunération des cadres de la Société est simple et comprend cinq éléments : les salaires de base, les primes d'encouragement monétaires annuelles, les primes d'encouragement monétaires à long terme, le régime de retraite, les avantages sociaux et les avantages indirects. Le Comité croit que la philosophie de rémunération des membres de la haute direction, qui reflète l'équilibre établi entre les objectifs primordiaux de la Société (présentés ci-après), n'incite pas les membres de la haute direction à exposer la Société à des risques excessifs ou inappropriés.

Certaines composantes du programme de rémunération des membres de la haute direction ont été mises en place pour atténuer les risques, à savoir :

- un équilibre approprié entre les rémunérations fixe et variable et les incitatifs à court et à long terme;
- aucune prime de rendement minimale garantie; et
- une portion importante de la rémunération de chaque membre de la haute direction est considérée comme « à risque » puisqu'elle dépend des primes d'encouragement monétaires annuelles ou des primes d'encouragement monétaires à long terme.

Tel qu'il est énoncé dans son mandat (**annexe F de la notice annuelle de la Société**), le Comité passe en revue chaque année le régime de rémunération totale de la haute direction et s'assure que la façon dont il est conçu et appliqué permet d'établir un lien clair entre la rémunération et le rendement et n'encourage pas les membres de la haute direction à prendre des risques excessifs. Le Comité effectue chaque année un examen dudit régime en faisant appel aux services d'un spécialiste en rémunération externe pour lui porter assistance lorsque cela est nécessaire.

Le Comité croit que les salaires de base des membres de la haute direction (éléments de la rémunération fixe), qui sont versés d'après la médiane environ des salaires attribués pour des postes comparables d'autres sociétés, sont suffisants.

Le Comité croit que les éléments de la rémunération variable (incitatifs monétaires à court et à long termes) du régime de rémunération totale représentent un pourcentage suffisant de la rémunération globale pour motiver les membres de la haute direction à atteindre les objectifs à court et à long termes de la Société. Les incitatifs monétaires à court et à long termes comprennent des objectifs de rendement précis, ainsi que des seuils minimum et maximum. Les résultats réels sont évalués en fonction des buts et des objectifs préalablement approuvés et sont associés au rendement obtenu par la Société à l'égard de ses objectifs primordiaux. En outre, les programmes d'incitatifs monétaires à court et à long termes sont conçus de manière à ce que chaque programme vienne équilibrer l'autre, ce qui permet de minimiser les risques qu'un objectif soit atteint au détriment des autres. Pour ce faire, on établit des objectifs dans les plans de sécurité et de gestion des coûts de l'entreprise, des objectifs fonctionnels dans le plan à court terme ainsi que des objectifs complémentaires en matière de finances, de sécurité et de productivité dans le plan à long terme, tel que décrit ci-dessous.

Pour s'aider dans la gestion des risques, le Comité s'assure que la portion prime au rendement en matière de gestion des coûts de l'entreprise du régime d'incitatifs à court terme est fonction des états financiers vérifiés de fin d'exercice. Tous les montants attribués aux termes du régime d'incitatifs à court terme sont confirmés par le vice-président principal, Ressources humaines de la Société. Les incitatifs à long terme sont

basés en partie sur les états financiers vérifiés de fin d'exercice pour les trois années du plan, et le directeur, Audit interne, de la Société procède à un examen de certains paramètres d'attribution des incitatifs

Le Comité n'a relevé aucun risque pouvant découler du programme de rémunération des membres de la haute direction de la Société qui pourrait raisonnablement avoir un effet négatif important sur cette dernière.

Consultants en rémunération

Dans le cadre de son examen régulier du régime de rémunération des membres de la haute direction, le Comité fait appel à des spécialistes en rémunération provenant de l'extérieur lorsque cela est nécessaire. Le Comité a retenu les services de Mercer (Canada) Limited (ci-après « Mercer »), une filiale en propriété exclusive de Marsh & McLennan Companies (ci-après « MMC »), pour évaluer la compétitivité du marché de sa rémunération totale de la haute direction, y compris le salaire de base, les primes d'encouragement à court et à long terme, le régime de retraite, les avantages sociaux et les avantages indirects. Les décisions du Comité lui sont propres et peuvent refléter des facteurs autres que les renseignements et les recommandations faites par Mercer.

La Société retient les services de Marsh, une autre filiale en propriété exclusive de MMC, pour la prestation de services à la Société non liés à la rémunération des membres de la haute direction. Marsh est le courtier d'assurance de NAV CANADA et offre des services à la Société à cet égard.

Le Comité n'est pas tenu d'approuver au préalable les services, autres que la rémunération des membres de la haute direction, offerts par Mercer ou ses sociétés affiliées.

Le tableau ci-dessous établit les honoraires facturés par Mercer et Marsh, respectivement, pour chacun des deux derniers exercices relativement aux services indiqués ci-dessous.

Conseiller	Exercice	Dépenses liées à la rémunération des membres de la haute direction	Toutes les autres dépenses
Mercer	2016	64 000 \$	133 840 \$ ⁽¹⁾
	2015	91 033 \$	29 575 \$ ⁽²⁾
Marsh	2016	0 \$	504 631 \$ ⁽³⁾
	2015	0 \$	450 000 \$ ⁽³⁾

⁽¹⁾ Services de consultation concernant diverses questions touchant les pensions, sondages sur la rémunération et activités d'analyse comparative. Sur ce total, un montant de 111 705 \$ a été financé à partir du Régime de retraite de NAV CANADA.

⁽²⁾ Sondages sur la rémunération et activités d'analyse comparative.

⁽³⁾ Services de courtier d'assurance.

Philosophie de rémunération des membres de la haute direction

Le régime de rémunération des membres de la haute direction de la Société vise à appuyer la philosophie de rémunération de la Société et à atteindre les objectifs suivants :

- attirer et retenir des membres de la haute direction d'expérience qualifiés et engagés;
- récompenser les membres de la haute direction pour leur contribution au succès global de la Société et pour l'atteinte d'objectifs fonctionnels et financiers planifiés dans leur secteur de responsabilité;
- mettre en œuvre un programme de rémunération qui est rentable;
- rémunérer les membres de la haute direction en fonction de la valeur du marché pour le type de poste qu'ils occupent, ce qui correspond habituellement à la médiane des salaires offerts sur le marché;
- appuyer les objectifs primordiaux de la Société (indiqués ci-dessous);
- gérer et équilibrer de façon appropriée les possibilités et les risques auxquels fait face la Société.

OBJECTIFS PRIMORDIAUX

Être un chef de file mondial dans la prestation sécuritaire, efficace et rentable de services de navigation aérienne durables et, ce faisant, fournir un milieu de travail professionnel et enrichissant pour nos employés .

La Société entend réaliser sa mission comme suit :

1. maintenir un dossier de sécurité dans le décile supérieur des principaux fournisseurs de SNA du monde entier;
2. maintenir les redevances de SNA, en moyenne, dans le quartile inférieur des principaux fournisseurs de SNA du monde entier en faisant en sorte que la croissance des coûts de la prestation des services de navigation aérienne demeure en deçà de celle des recettes, afin de permettre d'envisager à long terme la baisse des redevances exigibles des clients;
3. introduire et maintenir une plate-forme de technologies SNA moderne et rentable dans le quartile supérieur des principaux fournisseurs de SNA du monde entier;
4. fournir à nos clients une valeur ajoutée en contribuant à l'amélioration de l'efficacité de l'exploitation par l'utilisation de technologies novatrices et la prestation innovante des services au Canada et à l'étranger;
5. s'efforcer continuellement de fournir un milieu de travail qui fait en sorte de classer NAV CANADA parmi l'un des meilleurs employeurs au Canada;
6. cerner et, lorsque cela est réalisable, introduire des avantages mesurables qui contribuent à réduire l'empreinte écologique de l'industrie de l'aviation.

Éléments principaux de la rémunération des hauts dirigeants

Le système de rémunération des hauts dirigeants de NAV CANADA (ou régime de rémunération totale) comprend les composants suivants :

- un salaire de base;
- une prime d'encouragement monétaire annuelle;
- une prime d'encouragement monétaire à long terme;
- un régime de retraite;

- des avantages sociaux et des avantages indirects.

La rémunération des hauts dirigeants autres que le président et chef de la direction est recommandée par le président et chef de la direction et examinée et approuvée par le Comité des ressources humaines et de la rémunération (ci-après appelé « le Comité »). La rémunération du président et chef de la direction est examinée et approuvée par le Comité.

Salaires de base

Les salaires de base des hauts dirigeants, incluant celui du président et chef de la direction, sont établis sur une base concurrentielle en fonction de données comparatives du marché et des niveaux de rendement personnel et d'expérience. Les niveaux de salaires sont déterminés selon un certain nombre de facteurs, dont le rendement, les responsabilités et l'expérience de l'employé. Tous les hauts dirigeants reçoivent un salaire de base, à l'exception du vice-président et chef de la direction des technologies, qui reçoit une allocation quotidienne pour les jours travaillés. Les salaires de base sont revus annuellement par le Comité.

Postes comparables d'autres sociétés

Lors de l'établissement du régime de rémunération totale des cadres de la Société, le Comité examine les statistiques de rémunération du marché pour des postes comparables de sociétés du même secteur d'activités, suggérées par les experts-conseils externes en rémunération des cadres du Comité et approuvées par le Comité.

Pour les postes de président et chef de la direction, de vice-président directeur, Finances, et chef de la direction financière, de vice-président directeur, Prestation des services, et de l'ancien vice-président directeur, Administration, et avocat en chef, le Comité prend pour référence un groupe d'industrie formé d'entreprises canadiennes cotées en bourse évoluant dans l'industrie de la haute technologie, des télécommunications, du transport et des services publics dont les revenus varient environ de 500 millions de dollars à 4 milliards de dollars. Le « groupe d'industries » actuel comprend les sociétés mentionnées ci-dessous :

Entreprises du comparateur du groupe d'industrie		
CAE Inc.	Capital Power Corp.	Chorus Aviation Inc.
Constellation Software Inc.	Fortis BC	Autorité aéroportuaire du Grand Toronto
Viavi Solutions Inc. (anciennement JDS Uniphase Corp.)	MacDonald Dettwiler & Assoc.	Magellan Aerospace Corp.
Manitoba Telecom Services Inc.	Mitel Networks Corp.	Nova Scotia Power
OpenText Corp.	Smart Technologies Inc.	Transat AT Inc.
Transforce Inc.	WestJet Airlines Ltd.	

Le poste de vice-président, Placement des fonds de pension, a été comparé aux résultats de la Canadian Investment Management Survey de Mercer. Pour ce qui est des autres postes de direction, des rôles de comparateurs tirés de la base de données de référence de Mercer ont été utilisés selon ce que Mercer comprend des rôles, de la structure hiérarchique, de la taille et de la complexité de la Société.

Deux différents segments de données de sondage sont utilisés aux fins de référence :

- **groupe d'industries** – des données de sondage recueillies auprès de 55 sociétés canadiennes évoluant dans l'industrie de la haute technologie, des télécommunications, du transport et des services publics sont utilisées comme principale source de référence;
- **ordre de grandeur** (revenus de 650 millions de dollars à 2,6 milliards de dollars) – des données de sondage recueillies auprès de 137 sociétés canadiennes dont les revenus totalisent environ de la moitié au double de ceux de la Société sont aussi fournies au Comité à titre d'information comme deuxième source de référence.

Le secteur d'activité est considéré comme pertinent au moment de choisir les comparateurs puisque la Société est en concurrence avec ces sociétés pour l'obtention de capitaux et le maintien en place de membres de la direction/de cadres compétents. Le montant des revenus, qui est utilisé comme indicateur du niveau de complexité, de l'étendue des tâches et des responsabilités associées aux postes de cadres supérieurs, est considéré comme pertinent au moment de choisir les comparateurs compte tenu de la corrélation existante entre le niveau de rémunération et la taille de l'entreprise.

Dans le cas du président et chef de la direction, d'une part, et du vice-président directeur, Finances, et chef de la direction financière, d'autre part, ces salaires sont escomptés respectivement de 15 % et de 10 % aux fins de comparaison afin de tenir compte de la nature différente de la Société (c.-à-d. monopole, sans titre de participation, titres non inscrits à la bourse, etc.) par rapport aux comparateurs.

Régime d'incitatifs annuel en vigueur le 1^{er} septembre 2014

Le 1^{er} septembre 2014, la Société a mis en place un nouveau régime d'incitatifs annuel de la haute direction (le Régime), qui est administré par le Comité. Les participants au Régime sont les personnes qui occupent des postes de cadres (président et chef de la direction, vice-présidents directeurs et vice-présidents). Le vice-président et chef de la direction des technologies a un incitatif annuel distinct, soit l'incitatif annuel versé au vice-président et chef de la direction des technologies, qui est présenté ci-dessous et qui ne fait pas partie du Régime. La vice-présidente, Placement des fonds de pension, reçoit également un incitatif annuel distinct, qui est décrit plus loin à la section correspondante et qui n'est pas, non plus, couvert par le Régime.

L'objet du Régime est de fournir aux membres de la haute direction des mesures incitatives pour atteindre, voire dépasser les objectifs stratégiques à court terme de la Société. Une partie (50 %) des primes accordées aux termes du Régime est comprise dans la détermination des gains ouvrant droit à pension.

Voici les définitions des termes utilisés dans la présente section :

Secteur de rendement clé (SRC) – désigne l'un des deux secteurs de rendement organisationnel du Régime : SRC 1 – coûts d'exploitation et SRC 2 – plan de sécurité.

Indicateur de rendement clé (IRC) – désigne les mesures de rendement utilisées pour évaluer le succès d'un secteur de rendement clé de l'organisation ou l'atteinte d'un objectif fonctionnel.

IRC maximum – désigne le niveau de rendement exigé pour que la prime maximale soit accordée pour un IRC particulier.

IRC cible – désigne le niveau de rendement exigé pour que la prime cible (100 %) soit accordée pour un IRC particulier.

Seuil de l'IRC – désigne le niveau de rendement exigé pour que la prime soit accordée pour un IRC particulier.

Les participants peuvent recevoir une prime selon leur poste et les niveaux de rendement. Afin d'atteindre pleinement les objectifs de rendement, les participants au Régime sont admissibles à une prime annuelle correspondant à leur prime cible. Si les objectifs de rendement sont dépassés, les participants peuvent recevoir une prime pouvant s'élever jusqu'à leur prime maximale. Les primes annuelles sont payables en espèces dans les 90 jours suivant la fin de chaque exercice. Aucune prime n'est attribuée pour un rendement en deçà du seuil de l'IRC. Si la Société met fin à l'emploi du participant, ou si le participant démissionne volontairement, aucune prime n'est attribuée pour l'année de la fin de l'emploi ou de la démission, à moins que la Société en décide autrement.

Le tableau suivant présente les primes auxquelles un participant a droit aux termes du Régime.

Poste	Droits aux primes (% du salaire de base)	
	Prime cible	Prime maximale
Président et chef de la direction	65 %	97,5 %
Vice-présidents directeurs	50 %	75 %
Vice-présidents principaux, vice-président, Exploitation et vice-président, Sécurité et qualité ⁽¹⁾	35 %	52,5 %
Autres vice-présidents	30 %	45 %

⁽¹⁾ Les droits aux primes décrites ci-dessus sont entrés en vigueur le 1^{er} février 2016.

Détermination des objectifs de rendement

Le Régime comporte deux catégories d'objectifs de rendement, établis au début de chaque exercice.

- (1) Les objectifs de la Société sont liés à l'atteinte des cibles suivantes :
 - (i) SRC 1 – coûts d'exploitation : atteinte des cibles relatives aux coûts d'exploitation établies dans le budget annuel de la Société;
 - (ii) SRC 2 – régime de sécurité : atteinte des buts établis dans le plan de sécurité annuel de la Société.

- (2) Les objectifs fonctionnels liés aux responsabilités de chaque fonction principale de la Société (comme la sécurité, l'exploitation, les ressources humaines, la technologie, les finances, les services juridiques, la gestion de l'information, l'ingénierie, les opérations techniques, les services à la clientèle et commerciaux), lesquelles soutiennent le plan d'affaires annuel et les objectifs principaux de la Société. Des exemples d'objectifs fonctionnels comprennent l'amélioration de l'efficacité et de la sécurité opérationnelles, l'augmentation de la productivité et de l'engagement des employés, la mise en place de nouvelles technologies, ou le maintien des notations de crédit de la Société.

Les objectifs fonctionnels et ceux de la Société doivent être mesurables et quantifiables en ce qui a trait aux sommes en cause, aux calendriers, aux taux d'efficacité, etc. Une pondération est attribuée à chaque catégorie d'objectifs de rendement selon le poste occupé par le participant, comme dans le tableau suivant.

Catégorie d'objectif		Président et chef de la direction		Vice-présidents directeurs et vice-présidents	
Société	— Coûts d'exploitation		45 %		45 %
	— Plan de sécurité	55 %	10 %	55 %	10 %
Fonctionnel		45 %		45 %	

Paramètres et objectifs de la Société

SRC 1 : coûts d'exploitation

IRC 1 : écart positif en pourcentage par rapport aux coûts d'exploitation annuels établis dans le budget approuvé par le Conseil et pouvant être ajustés à la discrétion du Comité.

	Rendement	Prime
Seuil de l'IRC	-0,5 %	50 %
IRC cible	0 %	100 %
IRC maximum	1 %	150 %

- Aucune prime n'est accordée s'il y a un écart négatif de plus de 0,5 % par rapport aux coûts d'exploitation annuels établis dans le budget.
- 50 % de la prime cible est accordée s'il y a un écart négatif de 0,5 % par rapport aux coûts d'exploitation annuels établis dans le budget.
- 100 % de la prime cible est accordée si la Société respecte son budget des coûts d'exploitation.
- Une prime supplémentaire correspondant à 50 % de la prime (c) est accordée s'il y a un écart positif de plus de 1 % par rapport au budget des coûts d'exploitation.

SRC 2 : régime de sécurité

IRC 2 : pourcentage de réalisation du plan de sécurité annuel de la Société

	Rendement	Prime
Seuil de l'IRC	80 %	80 %
IRC cible	90 %	100 %
IRC maximum	100 %	150 %

- Aucune prime n'est accordée si moins de 80 % du plan de sécurité annuel de la Société a été réalisé avec succès au cours de l'année.
- 80 % de la prime cible est accordé si 80 % du plan de sécurité annuel de la Société a été réalisé avec succès au cours de l'année.
- 100 % de la prime cible est accordé si 90 % du plan de sécurité annuel de la Société a été réalisé avec succès au cours de l'année.
- Une prime supplémentaire correspondant à 50 % de la prime (c) est accordée si 100 % du plan de sécurité annuel de la Société a été réalisé avec succès au cours de l'année.

Paramètres et objectifs fonctionnels

IRC : niveaux de rendement relatifs aux objectifs fonctionnels mesurés en pourcentage de la prime maximale.

	Rendement	Prime
Seuil de l'IRC	*	50 %
IRC cible	*	100 %
IRC maximum	*	150 %

* Le président et chef de la direction approuve annuellement les niveaux de rendement relatifs aux objectifs fonctionnels pour les autres participants, en tenant compte du rendement réel du participant par rapport à ses buts et à ses objectifs annuels préétablis ainsi que des autres facteurs pertinents où le participant a eu une incidence sur la capacité de la Société d'atteindre ses objectifs généraux. Le Comité approuve les objectifs fonctionnels annuels du président et chef de la direction et détermine son rendement par rapport à l'atteinte de ses objectifs fonctionnels.

Incitatif annuel versé au vice-président et chef de la direction des technologies

Le vice-président et chef de la direction des technologies ne participe pas aux régimes d'incitatif annuel à court terme et d'incitatif à long terme comme les autres membres de la haute direction, mais reçoit plutôt un incitatif annuel établi d'après la valeur des contrats signés au cours de l'année pour la livraison à des tiers indépendants de solutions technologiques de gestion de la circulation aérienne élaborées par la Société et ses filiales. L'incitatif en espèces est calculé en fonction d'une échelle décroissante allant de 3 % de la valeur du contrat pour des contrats signés d'une valeur inférieure à 1 million de dollars, à 1 % de la valeur du contrat pour des contrats signés d'une valeur supérieure à 10 millions de dollars (maximum de 250 000 \$ par vente). L'incitatif en espèces versé au vice-président et chef de la direction des technologies est calculé et versé sur une base annuelle.

Incitatif annuel versé à la vice-présidente, Placement des fonds de pension

La vice-présidente, Placement des fonds de pension, ne participe pas au régime d'incitatifs annuels à court terme comme les autres membres de la direction, mais reçoit plutôt un incitatif annuel établi d'après la mesure dans laquelle ses objectifs de rendement annuels ont été atteints en ce qui a trait à la conception et à la mise en œuvre du plan d'investissement stratégique, aux autres objectifs stratégiques, aux relations avec le Comité des pensions, à la gestion des personnes et à la planification de la relève. Si elle atteint pleinement ses objectifs de rendement, la vice-présidente, Placement des fonds de pension a droit à un incitatif annuel établi selon sa prime cible, qui correspond à 30 % de son salaire de base. Si elle dépasse ses objectifs, elle a droit à un incitatif annuel calculé en fonction de sa prime maximale, qui équivaut à 45 % de son salaire de base. Aucun incitatif ne lui est versé si son rendement est inférieur au rendement minimal attendu.

Objectifs fonctionnels

Président et chef de la direction – Il incombe au président et chef de la direction de gérer les affaires de la Société. M. Wilson a été nommé président et chef de la direction de la Société le 1^{er} janvier 2016, suivant le départ à la retraite de M. Crichton le 31 décembre 2015. Pendant la période où M. Wilson a occupé ces fonctions au cours de l'exercice 2015-2016, ses objectifs fonctionnels consistaient, entre autres, à maintenir le dossier de sécurité de la Société parmi les meilleurs au monde, à maintenir ou à réduire les redevances de service, à maintenir les cotations des agences de crédit dans la catégorie AA, à accroître les revenus tirés d'autres services, à réduire les charges de retraite, à améliorer la formation opérationnelle et la dotation, à

accroître l'engagement des employés et à maintenir une image d'entreprise positive à l'échelle nationale et internationale.

Au cours de l'exercice 2015-2016, pendant la période qui a précédé le départ à la retraite de M. Crichton en tant que président et chef de la direction, les objectifs fonctionnels de ce dernier étaient principalement axés sur la planification de la relève en vue de la transition.

Vice-président directeur, Administration, et avocat en chef – Avant que M. Wilson ne soit nommé président et chef de la direction, il a occupé le poste de vice-président directeur, Administration, et avocat en chef jusqu'au 31 décembre 2015. En plus des tâches qui lui incombaient en sa qualité d'avocat en chef de la Société, M. Wilson devait assurer les fonctions liées à l'approvisionnement, à la sûreté, à l'assurance et à la gestion des risques pour la Société et ses filiales, aux ressources humaines et aux relations de travail, au service à la clientèle et aux relations commerciales (ce qui comprend le CENTRE NAV, l'aménagement de conférences de la Société). M. Wilson était également secrétaire général de la Société. Pendant la période où M. Wilson a occupé ces postes au cours de l'exercice 2015-2016, ses objectifs fonctionnels consistaient à fournir à la Société des avis et des conseils sur des questions de gouvernance et des questions juridiques, à gérer les résultats et les coûts liés aux questions juridiques de la Société, aux litiges et à certaines opérations, y compris les investissements de la Société chez Aireon, à surveiller l'aboutissement de plusieurs dossiers relatifs aux relations de travail, y compris les questions relatives aux pensions, ainsi que les résultats de coûts et de productivité particuliers dans sa zone de responsabilité.

Vice-président directeur, Finances, et chef de la direction financière (CDF) – En sa qualité de CDF, M. Aitken est responsable des risques financiers de la Société et de ses régimes de pension. Ses zones de responsabilité comprennent notamment la stratégie et les opérations financières, les prévisions, la planification et l'analyse, les rapports financiers, les contrôles internes, la trésorerie et les relations avec les investisseurs et les prêteurs. Au cours de l'exercice 2015-2016, les objectifs fonctionnels de M. Aitken consistaient, entre autres, à améliorer le profil des risques et avantages du régime de retraite de la Société, à fournir un soutien stratégique pour les investissements de la Société chez Aireon, de même qu'à proposer des modifications à apporter aux redevances et à les mettre en œuvre, conformément à la *Loi sur la commercialisation des services de navigation aérienne civile*. M. Aitken prendra sa retraite du poste de vice-président directeur, Finances, et CDF le 2 décembre 2016.

Vice-président directeur, Prestation des services – En sa qualité de vice-président directeur, Prestation des services, M. Kellar est responsable de trois services opérationnels de la Société qui comprennent la Prestation des services, à savoir l'Exploitation, l'Ingénierie et les Opérations techniques. Au cours de l'exercice 2015-2016, les objectifs fonctionnels de M. Kellar consistaient, entre autres, à continuer de renforcer les relations au sein des trois groupes sur la prestation des services, à soutenir le maintien des normes de rendement des groupes Communications/Navigation/Surveillance (CNS) et Gestion de la circulation aérienne (ATM), ainsi qu'à mettre en œuvre des améliorations en vue d'accroître l'efficacité des plans d'entretien correctif et préventif de la Société, à accroître la productivité des employés du groupe Exploitation, à offrir un soutien accru relativement à la croissance des ventes de technologie à des tiers et à offrir un soutien opérationnel afin de faire accepter progressivement le projet Aireon aux clients.

Vice-président principal, Ressources humaines – M. Bohn a été nommé vice-président principal, Ressources humaines, le 13 janvier 2016. Pendant la période où M. Bohn a occupé ce poste au cours de l'exercice 2015-2016, ses objectifs fonctionnels consistaient, entre autres, à apporter des changements structurels à l'organisation du groupe RH afin de permettre à NAV CANADA d'exercer le leadership nécessaire pour favoriser l'amélioration stratégique de la fonction des RH et de soutenir, au bout du compte, les priorités stratégiques de la Société; à définir un modèle de prestation de services en matière de RH, qui soutient la vision future du groupe RH et les initiatives de transformation, et à entamer la mise en œuvre de ce modèle; à élaborer une stratégie de RH, en s'appuyant sur les priorités stratégiques établies en la matière,

et à s'assurer que celle-ci est conforme à la stratégie d'affaires de NAV CANADA afin de miser sur les forces des effectifs de la Société; à mettre en œuvre une technologie en matière de RH en vue de soutenir la stratégie de RH; et à atténuer les risques globaux liés au financement des pensions et des avantages sociaux pour NAV CANADA.

Vice-président, Recettes et administration des pensions (RAP) – Avant d'être nommé vice-président principal, Ressources humaines, M. Bohn a occupé le poste de vice-président, RAP jusqu'au 12 janvier 2016. Pendant la période où M. Bohn a occupé ce poste au cours de l'exercice 2015-2016, ses objectifs fonctionnels consistaient, entre autres, à apporter des changements structurels à l'organisation du groupe RAP, qui tiennent compte des plans d'amélioration des activités du groupe pour l'avenir; à atténuer les risques globaux liés au financement des pensions pour NAV CANADA; et à régler les comptes clients de l'aviation générale depuis longtemps accumulés, qui étaient en souffrance depuis au moins 90 jours.

Vice-président et chef de la direction des technologies – En sa qualité de chef de la direction des technologies de la Société, il incombe à M. Koslow de définir, de développer et d'exécuter des projets de technologie et de diriger le marketing des solutions technologiques de gestion de la circulation aérienne de la Société. Au cours de l'exercice 2015-2016, les objectifs fonctionnels de M. Koslow comprenaient le développement et l'exécution de certains projets technologiques afin de positionner la Société à l'avant-plan des technologies ATC qui profitent à ses clients, à diriger le marketing et les ventes des solutions technologiques de gestion de la circulation aérienne et à soutenir le projet Aircon sur le plan technique.

Régime d'incitatifs à long terme en vigueur le 1^{er} septembre 2014

Le 1^{er} septembre 2014, la Société a mis en place un nouveau régime d'incitatifs à long terme de la haute direction (le RILT), auquel participent le président et chef de la direction et d'autres dirigeants (excepté le vice-président et chef de la direction des technologies et la vice-présidente, Placement des fonds de pension). Le RILT consiste en un programme de primes en espèces dont les paiements annuels sont effectués suivant la fin du premier cycle de rendement triennal et selon des cycles de rendement consécutifs. Les éléments essentiels du RILT sont examinés et confirmés ou modifiés par le Comité au début de chaque cycle de rendement. Une partie (50 %) des primes accordées aux termes du RILT est comprise dans la détermination des gains ouvrant droit à pension. La vice-présidente, Placement des fonds de pension, a droit à un incitatif à long terme distinct, tel qu'il est décrit à la section correspondante ci-après.

De plus, le 1^{er} septembre 2014, la Société a mis en place un nouveau régime d'incitatifs à long terme supplémentaire (le RILT-S) pour certains dirigeants, à déterminer de temps à autre par le Comité. Ces primes sont accordées en plus des primes du RILT et selon les mêmes modalités présentées ci-dessous. Aucun pourcentage des primes supplémentaires ne sera inclus dans la détermination des gains ouvrant droit à pension.

Les primes cibles et maximales du RILT et du RILT-S indiquées dans les tableaux ci-dessous correspondent aux primes pour le cycle de rendement triennal actuel qui prendra fin le 31 août 2017. Une fois que ces régimes seront devenus annuels, à compter de l'exercice 2017-2018, les paiements équivaldront au tiers de ces montants.

Poste	Prime cible du RILT	Prime cible du RILT-S
Président et chef de la direction	210 % du salaire de base moyen	150 % du salaire de base moyen
Vice-présidents directeurs	135 % du salaire de base moyen	75 % du salaire de base moyen

Vice-présidents principaux, vice-président, Exploitation et vice-président, Sécurité et qualité ⁽¹⁾	135 % du salaire de base moyen	
Autres vice-présidents	105 % du salaire de base moyen	

Poste	Prime maximale du RILT	Prime maximale du RILT-S
Président et chef de la direction	260 % du salaire de base moyen	186 % du salaire de base moyen
Vice-présidents directeurs	167 % du salaire de base moyen	93 % du salaire de base moyen
Vice-présidents principaux, vice-président, Exploitation et vice-président, Sécurité et qualité ⁽¹⁾	167 % du salaire de base moyen	
Autres vice-présidents	130 % du salaire de base moyen	

⁽¹⁾ Les droits aux primes décrites ci-dessus sont entrés en vigueur le 1^{er} février 2016.

En l'absence de régimes de rémunération liés aux actions, les RILT et RILT-S ont pour but :

- de lier la rémunération des hauts dirigeants aux gains et au niveau de satisfaction des intervenants auprès de la Société;
- de motiver les membres de la haute direction à atteindre des objectifs de rendement à long terme et de les récompenser pour l'atteinte de ces objectifs;
- d'attirer et de retenir des membres de la haute direction pour les postes clés;
- d'imposer dans la rémunération un élément de risque.

Le RILT vise à récompenser les membres de la haute direction de la Société pour leurs efforts soutenus, leurs réalisations et les résultats obtenus pendant une période de trois ans pour assurer l'harmonisation entre les objectifs des intervenants et ceux de la direction.

Voici les définitions des termes utilisés dans la présente section :

IPC – désigne l'indice des prix à la consommation pour tous les articles, publié par Statistique Canada en vertu de la *Loi sur la statistique*. La méthodologie de calcul de la moyenne décrite en détail dans le Régime de retraite de NAV CANADA doit être utilisée pour effectuer les calculs.

Redevances générales – désigne le total des redevances terminales et en route, décrit dans le *Guide des redevances à l'intention des clients* de la Société.

Secteur de rendement clé (SRC) – désigne l'un des quatre secteurs de rendement critique du Régime : SRC 1 – sécurité; SRC 2 – variation des redevances; SRC 3 – gestion de projet et de technologie et SRC 4 – croissance des autres recettes nettes.

Indicateur de rendement clé (IRC) – désigne les mesures de rendement utilisées pour évaluer le succès d'un secteur de rendement clé particulier.

IRC maximum – désigne le niveau de rendement requis pour que la prime maximale soit accordée pour un IRC particulier.

IRC cible – désigne le niveau de rendement requis pour que la prime cible (100 %) soit accordée pour un IRC particulier.

Seuil de l'IRC – désigne le niveau de rendement requis pour que la prime soit accordée pour un IRC particulier.

Cycle de rendement – désigne la période de trois ans qui commence le premier jour de chaque exercice.

Les RILT et RILT-S comportent des objectifs mesurables précis dans les quatre SRC qui sont présentés dans le tableau suivant dans lequel figurent également le pourcentage total correspondant de la prime cible établie pour chaque SRC.

SRC	Pourcentage de la prime cible
SRC 1 – sécurité	30 %
SRC 2 – variation des redevances	45 %
SRC 3 – gestion de projet et de technologie	15 %
SRC 4 – croissance des autres recettes nettes	10 %

Justification, objectifs et paramètres

SRC 1 : sécurité

La sécurité constitue le principal SRC à long terme, à l'égard duquel tous les intervenants du SNA s'attendent à ce que la direction agisse avec une extrême prudence.

IRC 1 : taux de perte d'espacement IFR/IFR par 100 000 mouvements au cours d'un cycle de rendement.

	Rendement	Prime
Seuil de l'IRC	0,85 à 1	50 %
IRC cible	Moins de 0,85	100 %
IRC maximum	S.O.	S.O.

- (a) Aucune prime n'est accordée si le taux de perte d'espacement IFR/IFR par 100 000 mouvements au cours d'un cycle de rendement est supérieur à 1.
- (b) 50 % de la prime est accordée si le taux se situe entre 0,85 et 1.
- (c) 100 % de la prime est accordée si le taux est inférieur à 0,85.

SRC 2 : variation des redevances

La variation des redevances est un important SRC selon lequel tous les clients du SNA portent un jugement sur la Société puisque cela touche directement la valeur des services offerts.

IRC 2 : variation en pourcentage des redevances générales mesurée au cours d'un cycle de rendement.

	Rendement	Prime
Seuil de l'IRC	Hausse de l'IPC	50 %
IRC cible	0 %	100 %
IRC maximum	Diminution de 1 %	125 %

- (a) Aucune prime n'est accordée si, au cours du cycle de rendement, l'augmentation des redevances générales a dépassé la hausse de l'IPC.
- (b) 50 % de la prime est accordée si, au cours du cycle de rendement, l'augmentation des redevances générales a été égale ou inférieure à la hausse de l'IPC.
- (c) 100 % de la prime est accordée si, au cours du cycle de rendement, les redevances générales n'ont pas augmenté.
- (d) Une prime supplémentaire correspondant à 25 % de la prime (c) est accordée si, au cours du cycle de rendement, les redevances générales ont diminué de 1 % ou plus.

SRC 3 : gestion de projet et de technologie

La gestion de projet et de technologie est un important SRC selon lequel tous les clients du SNA portent un jugement sur la Société puisque cet objectif touche directement la plate-forme de haute technologie dont dépendent considérablement les clients. La mise en œuvre réussie de cette technologie moderne aide à contrôler les coûts et à gérer la croissance avec efficacité. La présente section récompense la réalisation de projets d'immobilisations de plus de 500 000 \$ pour lesquels les objectifs relatifs à la fonctionnalité, au budget et au calendrier ont été atteints.

IRC 3A (50 %) : pourcentage des projets d'immobilisations achevés au cours du cycle de rendement pour lesquels le coût total estimé et approuvé a été respecté.

IRC 3B (25 %) : pourcentage des projets d'immobilisations achevés au cours du cycle de rendement pour lesquels le calendrier a été respecté raisonnablement.

IRC 3C (25 %) : pourcentage des projets d'immobilisations achevés au cours du cycle de rendement qui offrent une fonctionnalité satisfaisante.

Les pourcentages liés aux IRC 3A, IRC 3B et IRC 3C susmentionnés doivent être calculés selon le coût total en dollars estimé et approuvé après pondération.

	Rendement	Prime
Seuil de l'IRC	80 %	50 %
IRC cible	90 %	100 %
IRC maximum	100 %	150 %

SRC 4 : croissance des autres recettes nettes

La croissance des autres recettes nettes est un SRC qui, à part les redevances, contribue à réduire les frais pour les clients du SNA. La génération d'autres recettes nettes (c.-à-d. marge) dépend en grande partie de la capacité de la direction de tirer profit des actifs et des compétences du SNA.

IRC 4 : pourcentage de croissance des autres recettes nettes au cours du cycle de rendement par rapport au troisième cycle de rendement antérieur.

	Rendement	Prime
Seuil de l'IRC	15 %	50 %
IRC cible	20 %	100 %
IRC maximum	25 %	150 %

- (a) Aucune prime n'est accordée si, au cours du cycle de rendement, la croissance des autres recettes nettes calculées de manière uniforme est inférieure à 15 %.
- (b) 50 % de la prime cible est accordée si la croissance des autres recettes nettes est de 15 %.
- (c) 100 % de la prime cible est accordée si la croissance des autres recettes nettes est de 20 %.
- (d) Une prime supplémentaire correspondant à 50 % de la prime (c) est accordée si la croissance des autres recettes nettes est supérieure ou égale à 25 %.

Cycles de rendement et paiements des RILT et RILT-S

Un plan triennal permettant aux participants de recevoir une prime correspondant au montant total des primes calculées pour les RILT et RILT-S payables le 31 août 2017 est offert uniquement pour le cycle de rendement de trois ans débutant le 1^{er} septembre 2014 et prenant fin le 31 août 2017. Un participant doit souscrire au plan applicable au plus tard le 31 août 2017 pour être admissible à cette disposition de transition.

À partir du 1^{er} septembre 2015, ainsi que chaque 1^{er} septembre des années suivantes, un cycle de rendement triennal est établi et les participants sont admissibles au tiers du montant total des primes calculées aux termes des RILT et RILT-S et payables à la fin de chaque cycle de rendement.

Le Comité se réserve le droit de réduire ou d'augmenter, de façon juste et raisonnable, le montant total des primes de rendement pour rendre compte, totalement ou en partie, des cas où le plan n'a pas donné les résultats attendus en ce qui a trait à certains facteurs comme les indicateurs de rendement clés et l'environnement d'affaires dans lequel le rendement s'inscrit. Au début de chaque cycle de rendement, si certains événements précisés d'importance majeure sont prévus, les participants doivent être informés, dans la mesure du possible, si les conséquences des événements extraordinaires pouvant survenir au cours du cycle de rendement seront prises en considération lors de l'évaluation du rendement.

Les membres de la haute direction qui sont démis de leurs fonctions pour un motif valable par la Société ou qui démissionnent volontairement, excluant un départ à la retraite conforme à la politique sur la retraite de la Société, n'ont droit à aucun paiement au titre des RILT ou RILT-S, à moins que la Société n'en décide autrement.

Incitatif à long terme versé à la vice-présidente, Placement des fonds de pension

La vice-présidente, Placement des fonds de pension ne participe pas au RILT, mais reçoit plutôt un incitatif à long terme établi selon quatre SRC :

SRC 1 : rendement de l'actif par rapport au portefeuille de référence du passif (20 %);

SRC 2 : rendement de l'actif par rapport à celui de l'indice de référence de la politique sur la composition cible de l'actif (20 %);

SRC 3 : rapport risque/rendement (rapport réel par rapport à celui de l'indice de référence pondéré de l'actif) (50 %);

SRC 4 : gestion des coûts (10 %).

La période de rendement aux termes du RILT de la vice-présidente, Placement des fonds de pension, s'échelonne du 1^{er} janvier 2014 au 31 décembre 2018. La prime cible équivaut à 35 % du salaire de base cumulatif au cours de la période de trois ans allant du 1^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2018. La prime maximale, qui correspond à 70 % du salaire de base cumulatif au cours de cette même période triennale, sera versée si tous les IRC utilisés pour évaluer le taux de réussite dans les SRC atteignent le niveau des IRC maximums au cours de la période de rendement. Aucune prime ne sera attribuée dans un SRC si le seuil de l'IRC n'est pas atteint au cours de cette période. Les termes IRC, seuil des IRC et IRC maximum utilisés dans le présent paragraphe ont le sens qui leur est attribué ci-dessus à la section « Régime d'incitatifs à long terme en vigueur le 1^{er} septembre 2014 ».

Incitatifs spéciaux au rendement

S'il y a lieu, le Comité, en collaboration avec le président et chef de la direction, peut offrir un incitatif spécial au rendement à un membre de la haute direction basé sur des réalisations particulières et uniques. Si ces réalisations sont accomplies, il est convenu d'un montant à payer au membre, qui est divulgué dans le Tableau sommaire de la rémunération, le cas échéant.

Recouvrement ou renonciation

La Société peut exiger que le montant d'un incitatif au rendement accordé ou versé à un membre de la haute direction, actuel ou ancien, aux termes du Régime, du RILT ou du RILT-S soit annulé ou remboursé, proportionnellement à l'erreur commise lors du calcul de la prime, par ce membre de la haute direction si la prime a été établie d'après des renseignements ou des données inexacts ou inappropriés, si une correction ou un retraitement important doit être apporté par la suite ou si ce membre de la haute direction a commis un acte frauduleux, une faute intentionnelle ou un autre méfait qui a entraîné cette correction ou ce retraitement.

Pour déterminer si un incitatif au rendement doit faire l'objet d'un recouvrement ou d'une renonciation, le Comité peut tenir compte des facteurs suivants :

- déterminer la valeur de la rémunération supplémentaire versée indûment;
- déterminer si le retraitement est la conséquence d'un méfait commis par un participant du régime;
- agir dans l'intérêt de la Société dans les circonstances.

Les demandes de remboursement peuvent se limiter à certains participants du régime s'il est établi qu'ils sont les seuls auteurs des actes frauduleux ou des méfaits ayant nécessité un retraitement. Le Comité doit examiner toute demande de remboursement ou de renonciation et il peut soumettre une recommandation au Conseil aux fins d'approbation. Le Comité peut également recommander une mesure appropriée au Conseil.

Avantages sociaux

Afin d'attirer et de maintenir un personnel de grande qualité et d'offrir des niveaux de rémunération concurrentiels, la Société offre des avantages sociaux à ses membres de la haute direction. Ces avantages sociaux sont régulièrement passés en revue afin de s'assurer de conserver un niveau d'avantages approprié.

Tous les membres de la haute direction sont admissibles aux avantages sociaux de la Société, y compris l'assurance-vie, l'assurance en cas de décès ou mutilation par accident, l'assurance-invalidité de courte durée, l'assurance-invalidité de longue durée, le programme d'évaluation médicale des membres de la haute direction, l'assurance-soins médicaux et dentaires complémentaires, le régime provincial d'assurance maladie et le régime de retraite.

Avantages indirects

Les membres de la haute direction peuvent recevoir des avantages personnels directs ou indirects qui ne sont pas habituellement accordés à tous les employés. Les avantages indirects comprennent une allocation automobile, adhésion à un club, service de planification financière et stationnement. Les avantages indirects sont régulièrement passés en revue afin de demeurer concurrentiels.

Conventions d'emploi et indemnités de cessation d'emploi

Chaque membre de la haute direction désigné (autre que le vice-président et chef de la direction des technologies) a une convention d'emploi avec la Société précisant un terme d'emploi indéterminé et une rémunération généralement en fonction des composantes suivantes :

- un salaire annuel;
- une prime incitative annuelle;
- une prime incitative à long terme;
- la participation au régime de retraite pour les hauts dirigeants de NAV CANADA;
- des avantages sociaux et des avantages indirects.

Le vice-président et chef de la direction des technologies a une convention d'emploi avec la Société précisant un terme d'emploi indéterminé et une rémunération en fonction des composantes suivantes :

- une indemnité quotidienne pour les jours travaillés;
- un incitatif annuel calculé en fonction d'une échelle décroissante d'après la valeur de certains contrats de vente de technologie;
- la participation au régime de retraite pour les hauts dirigeants de NAV CANADA;
- des avantages sociaux et des adhésions.

Si la Société met fin à l'emploi d'un membre de la haute direction désigné sans motif, une indemnité compensatrice, à la place d'un avis de cessation d'emploi, est établie sur une base cas par cas au moment où l'emploi prend fin.

TABLEAU SOMMAIRE DE LA RÉMUNÉRATION

Le tableau suivant contient les rémunérations attribuées aux membres de la direction visés dans les exercices qui se sont terminés les 31 août 2016, 2015 et 2014.

Rémunération selon le régime d'incitatifs sans participation au capital (\$)							
Nom et poste principal	Exercice terminé le 31 août	Salaire (\$)	Régime d'incitatifs annuel ⁽¹⁾	Régime d'incitatifs à long terme ⁽²⁾	Valeur du régime de retraite ⁽³⁾ (\$)	Toutes les autres rémunérations (\$)	Rémunération totale (\$)
Neil R. Wilson Président et chef de la direction ⁽⁴⁾	2016	457 508 ⁽⁶⁾	398 819	610 223	1 693 000	0	3 159 550
	2015 ⁽⁵⁾	316 200	218 772	272 721	121 000	0	928 693
	2014 ⁽⁵⁾	310 000	218 956 ⁽⁷⁾	189 506	116 000	0	834 462
John W. Crichton Ancien président et chef de la direction ⁽⁸⁾	2016	204 729	194 121	245 674	557 000	195 849 ⁽⁹⁾	1 397 373
	2015	596 877	523 760	801 218	702 000	586 997 ⁽⁹⁾	3 210 852
	2014	585 174	524 474 ⁽⁷⁾	613 239	702 000	115 559 ⁽⁹⁾	2 540 446
Brian K. Aitken Vice-président directeur, Finances, et chef de la direction financière	2016	349 860	245 099	301 753	115 000	0	1 011 712
	2015	340 000	235 239	293 249	189 000	0	1 057 488
	2014	323 000	228 138 ⁽⁷⁾	197 453	97 000	0	845 591
Rudy Kellar Vice-président directeur, Prestation des services	2016	319 362	230 200	275 449	98 000	0	923 011
	2015	316 200	218 772	272 721	112 000	0	919 693
	2014	310 000	218 956 ⁽⁷⁾	189 506	98 000	0	816 462
Sid Koslow Vice-président et chef de la direction des technologies	2016	416 209 ⁽¹⁰⁾	276 418	0	0	64 229 ⁽¹¹⁾	756 856
	2015	323 897 ⁽¹⁰⁾	151 437	0	74 000	50 270 ⁽¹¹⁾	599 604
	2014	308 000	223 532	0	46 000	35 875 ⁽¹¹⁾	613 407
Raymond G. Bohn Vice-président principal, Ressources humaines ⁽¹²⁾	2016	283 498 ⁽¹⁴⁾	135 063	145 727	657 000	0	1 221 288
	2015 ⁽¹³⁾	245 000	101 707	105 656	78 000	0	530 363
	2014 ⁽¹³⁾	236 700	100 311 ⁽⁷⁾	72 348	100 000	0	509 359

(1) Représente les sommes reçues selon le rendement pendant chaque exercice. Les primes de rendement annuelles prévues aux termes du Régime ou du régime antérieur, selon le cas, sont payées en espèces dans les 90 jours suivant la fin de chaque exercice.

(2) Représente les sommes reçues pour les exercices 2014-2015 et 2015-2016 du RILT actuel de trois ans (du 1^{er} septembre 2014 au 31 août 2017), y compris les sommes reçues aux termes du RILT-S. Les sommes relatives à l'exercice 2014-2015 ont été redressées pour correspondre aux mesures cumulatives des réalisations par rapport aux objectifs d'ici la fin de l'exercice 2015-2016. Celles relatives à l'exercice 2013-2014 correspondent aux montants payés en octobre 2014 aux termes du RILT et du RILT-S antérieurs pour la période de trois ans se terminant le 31 août 2014. Les principales modalités du RILT et du RILT-S antérieurs sont décrites à l'appendice A. Le Comité a exercé son pouvoir discrétionnaire conformément aux modalités de ces régimes en décidant d'accorder la prime totale de 40 % pour le volet de la gestion des coûts du RILT et du RILT-S antérieurs en raison des résultats positifs obtenus par la gestion des coûts et de la valeur que ces résultats représentent pour la Société et sa clientèle, et ce, malgré une absence de croissance ou une diminution de la circulation aérienne ainsi que d'une inflation

relativement faible. Le Comité a signalé que l'exercice 2013-2014 est la dixième année consécutive sans hausse des frais pour les clients. Les incitatifs à long terme sont payés en espèces 90 jours suivant la fin de la troisième année du régime.

- (3) Les augmentations sur douze mois pour l'exercice 2015-2016 de la valeur du régime de retraite sont expliquées dans la note de bas de page n° 4 du Tableau des régimes à prestations déterminées.
- (4) M. Wilson a été nommé président et chef de la direction le 1^{er} janvier 2016. Jusqu'au 31 décembre 2015, il a occupé le poste de vice-président directeur, Administration, et avocat en chef.
- (5) Les montants indiqués pour M. Wilson pour les exercices 2014-2015 et 2013-2014 montrent la rémunération à laquelle il a eu droit alors qu'il occupait son ancien poste de vice-président directeur, Administration, et avocat en chef.
- (6) Ce montant inclut la portion du salaire de base, calculée au prorata, qu'a reçue M. Wilson du 1^{er} septembre 2015 au 31 décembre 2015, alors qu'il était vice-président directeur, Administration, et avocat en chef, soit 107 508 \$, de même que la portion du salaire de base, calculée au prorata, qu'il a reçue du 1^{er} janvier 2016 au 31 août 2016, alors qu'il était président et chef de la direction, soit 350 000 \$. Le salaire de base de M. Wilson est passé de 322 524 \$ à 525 000 \$ après sa promotion au poste de président et chef de la direction.
- (7) Paiements versés aux termes du régime antérieur dont les principales modalités sont décrites à l'appendice A.
- (8) M. Crichton a pris sa retraite du poste de président et chef de la direction le 31 décembre 2015.
- (9) Représente les montants qui ont été versés à M. Crichton lors de son départ à la retraite, alors que son salaire annuel était de 569 722 \$, pour les efforts qu'il a déployés du 1^{er} juillet 2014 jusqu'à son départ à la retraite afin d'établir un plan de transition pour le prochain chef de la direction. Les sommes versées à M. Crichton à titre d'allocation de forme physique, de voiture et de services de planification fiscale sont également comprises.
- (10) Les montants relatifs aux jours de travail effectués au cours de l'exercice 2015-2016 ont été payés mensuellement en dollars américains, pour un total de 311 250 \$ US. Les montants relatifs aux jours de travail effectués au cours de l'exercice 2014-2015, soit jusqu'au 31 décembre 2014, ont été payés en dollars canadiens (111 125 \$). Les montants relatifs aux jours de travail effectués à partir du 1^{er} janvier 2015 ont été payés mensuellement en dollars américains, pour un total de 170 250 \$ US (212 772 \$), conformément au contrat de travail de M. Koslow. La conversion des devises est effectuée au taux de change en vigueur à la date de chaque paiement mensuel.
- (11) Représente les sommes versées à M. Koslow à titre d'allocation d'hébergement, de forme physique et de voiture et d'indemnité de vacances. Les montants relatifs aux jours de travail effectués au cours de l'exercice 2015-2016 ont été payés mensuellement en dollars américains, pour un total de 48 253 \$ US. Les montants relatifs aux jours de travail effectués au cours de l'exercice 2014-2015, soit jusqu'au 31 décembre 2014, ont été payés en dollars canadiens (12 142 \$). Les montants relatifs aux jours de travail effectués à partir du 1^{er} janvier 2015 ont été payés mensuellement en dollars américains, pour un total de 30 543 \$ US (38 128 \$). La conversion des devises est effectuée au taux de change en vigueur à la date de chaque paiement mensuel.
- (12) M. Bohn s'est classé parmi les membres de la haute direction désignés au cours de l'exercice 2015-2016. M. Bohn a été nommé vice-président principal, Ressources humaines, le 13 janvier 2016. Jusqu'au 12 janvier 2016, il a occupé le poste de vice-président, RAP.
- (13) Les montants indiqués pour M. Bohn pour les exercices 2014-2015 et 2013-2014 montrent la rémunération à laquelle il a eu droit alors qu'il occupait son ancien poste de vice-président, RAP.
- (14) Ce montant inclut la portion du salaire de base, calculée au prorata, qu'a reçue M. Bohn du 1^{er} septembre 2015 au 12 janvier 2016, alors qu'il était vice-président, RAP, soit 93 022 \$, de même que la portion du salaire de base, calculée au prorata, qu'il a reçue du 13 janvier 2016 au 31 août 2016, alors qu'il était vice-président principal, Ressources humaines, soit 190 476 \$. Le salaire de base de M. Bohn a augmenté de 254 800 \$ à 300 000 \$, après sa promotion au poste de vice-président principal, Ressources humaines.

PRESTATIONS DU RÉGIME DE RETRAITE

NAV CANADA offre à ses membres de la haute direction des prestations de retraite dans le cadre du Régime de retraite des hauts dirigeants de NAV CANADA et des dispositions de retraite supplémentaires individuelles (Régime de retraite des hauts dirigeants). Les prestations du régime de retraite pour les années de service précédant la nomination à titre de haut dirigeant sont fournies par le Régime de retraite de NAV CANADA et le Régime de prestations supplémentaires de retraite de NAV CANADA (Régime de retraite des employés).

Tableaux des régimes à prestations déterminées

Les obligations au titre des prestations de retraite et les rapprochements correspondants détaillés ci-dessous sont déterminés selon les mêmes hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer l'information comptable des régimes de retraite énoncés dans les états financiers consolidés vérifiés de la Société pour la période se terminant le 31 août 2016. Le tableau indique la période de service validée, les prestations du régime de retraite estimées en date du 31 août 2016, les prestations prévues à l'âge de 65 ans et les modifications apportées aux obligations au titre des prestations de retraite pendant l'exercice pour les membres de la haute direction désignés.

Nom	Régime de retraite	Années décomptées ⁽¹⁾	Prestations annuelles payables (\$)		Obligations aux valeurs actuelles des avantages définis en date du 31 août 2015 (\$)	Variation attribuable à des éléments rémunératoires ⁽⁴⁾ (\$)	Variation attribuable à des éléments non rémunératoires ⁽⁵⁾ (\$)	Obligations aux valeurs actuelles des avantages définis en date du 31 août 2016 (\$)
			Au 31 août 2016 ⁽²⁾	À 65 ans ⁽³⁾				
Neil R. Wilson Président et chef de la direction ⁽⁶⁾	Cadre	14,13150	145 666	348 664	1 748 000	1 693 000	206 000	3 647 000
	Employé	0,00000	0	0				
	Total	14,13150	145 666	348 664				
John W. Crichton Ancien président et chef de la direction ⁽⁷⁾	Cadre	35,00000	710 804	710 804	10 469 000	557 000	(112 000)	10 914 000
	Employé	0,00000	0	0				
	Total	35,00000	710 804	710 804				
Brian K. Aitken Vice-président directeur, Finances, et chef de la direction financière	Cadre	16,53460	105 007	105 007	2 586 000	115 000	300 000	3 001 000
	Employé	6,43927	62 679	62 679				
	Total	22,97387	167 686	167 686				
Rudy Kellar Vice-président directeur, Prestation des services	Cadre	9,17260	84 560	187 281	1 294 000	98 000	291 000	1 683 000
	Employé	1,87397	16 809	17 005				
	Total	11,04657	101 368	204 286				
Sid Koslow Vice-président et chef de la direction des technologies	Cadre	17,50411	105 746	105 746	841 000	0	(14 000)	827 000
	Employé	0,00000	0	0				
	Total	17,50411	105 746 ⁽⁸⁾	105 746				
Raymond G. Bohn Vice-président principal, Ressources humaines ⁽⁹⁾	Cadre	3,75137	22 845	130 948	2 181 000	657 000	687 000	3 525 000
	Employé	18,53894	106 904	147 477				
	Total	22,29031	129 749	278 425				

- (1) Les dispositions de retraite supplémentaires de M. Crichton donnent une période de service validée de 2,00 pour chaque année de service débutant le 1^{er} janvier 1997 pour un total maximum de 35 années de service validée en date du 30 juin 2014 (tel qu'il est indiqué dans le tableau précédent). Étant à l'emploi de NAV CANADA depuis le 18 novembre 1997, M. Crichton compte donc 16,6 années de service en date du 30 juin 2014. Les 18,4 années supplémentaires de service proviennent de ses dispositions de retraite supplémentaires, soit 0,9 année d'emploi antérieur plus 17,5 années de service résultant du facteur de multiplication de 2,0.

Les dispositions de retraite supplémentaires de tous les autres membres de la direction, y compris du président et chef de la direction actuel, donnent un crédit de service de 1,00 année pour chaque année de service.

La période de service validée de M. Aitken comprend approximativement 8,5 années de service accompagné d'option reconnue dans les régimes de retraite enregistrés des employeurs précédents et rachetés en juillet 2009. Les prestations à vie en sus de la limite de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (Canada) à l'année de la retraite ne sont pas reconnues à l'égard du service accompagné d'option.

La période de service validée de M. Bohn comprend approximativement 5,8 années de service accompagné d'option reconnue dans les régimes de retraite enregistrés des employeurs précédents et rachetés en décembre 2005.

- (2) Les prestations à vie annuelles payables à la fin de l'année sont calculées en fonction des gains ouvrant droit à pension réels à la fin de l'exercice en cours et sont versées à la date normale de retraite du membre de la haute direction désigné.
- (3) Les prestations annuelles payables à l'âge de 65 ans sont établies en fonction des niveaux de rémunération actuels et supposent que le membre de la haute direction désigné recevra 100 % du paiement visé conformément au Régime et 65 % du paiement maximal conformément au RILT. Les gains ouvrant droit à pension maximaux en vertu du Régime de pensions du Canada devraient demeurer constants au niveau actuel de 54 900 \$.
- (4) La variation des obligations au titre des prestations constituées attribuable à la rémunération comprend le coût afférent du service et la différence du salaire annuel moyen au-delà ou en deçà du niveau prévu. Le coût afférent du service est la valeur estimée des prestations accumulées au cours de l'exercice. Il est présumé que les participants au régime prendront leur retraite à l'âge de 65 ans. Par conséquent, la modification compensatoire touchant les participants qui étaient admissibles à la retraite, mais qui ne l'ont pas prise avant l'âge de 65 ans (Messieurs Crichton et Koslow) reflète l'augmentation sur douze mois des gains ouvrant droit à pension, aucun gain futur n'ayant été supposé.
- (5) La variation des obligations au titre des prestations constituées qui ne constitue pas une rémunération comprend les intérêts débiteurs, le changement des hypothèses et les gains et pertes autres que pour la différence des gains.
- (6) M. Wilson a été nommé président et chef de la direction le 1^{er} janvier 2016. Avant d'être nommé à ce poste, il a travaillé comme vice-président directeur, Administration, et avocat en chef du 1^{er} décembre 2012 au 31 décembre 2015 et comme vice-président, avocat en chef et secrétaire général du 15 juillet 2002 au 30 novembre 2012.
- (7) M. Crichton a pris sa retraite du poste de président et chef de la direction le 31 décembre 2015. Il touche actuellement des prestations globales de 710 804 \$ par année, en vertu du Régime de retraite des hauts dirigeants.
- (8) M. Koslow a pris sa retraite le 31 décembre 2014, date à laquelle il a commencé à recevoir une pension mensuelle. Il a été réembauché en janvier 2015, mais n'a plus le droit d'acquérir des prestations aux termes du Régime de retraite des hauts dirigeants.
- (9) M. Bohn a été nommé vice-président principal, Ressources humaines le 13 janvier 2016. Avant d'être nommé à ce poste, il a travaillé comme vice-président, RAP du 1^{er} décembre 2012 au 12 janvier 2016 et comme vice-président adjoint, RAP du 23 août 2008 au 30 novembre 2012.

Description des régimes de retraite à prestations déterminées

Les prestations à l'égard du service conformément au Régime de retraite pour les hauts dirigeants non contributif sont calculées comme suit :

- en multipliant par 2 % par année de service au sein de la Société, le salaire annuel moyen du membre de la haute direction comprend le salaire ainsi que 50 % du montant payé au titre des primes incitatives annuelles et à long terme en fonction des 60 mois de service consécutifs les mieux rémunérés.

Les prestations à l'égard du service conformément au Régime de retraite des employés contributif (partie A) sont calculées comme suit :

- en multipliant par 2 % par année de service au sein de la Société, le salaire annuel moyen de l'employé (le salaire annuel moyen comprend le salaire et la totalité des primes incitatives annuelles payées en fonction des 72 mois de service consécutifs les mieux rémunérés).

Le nombre d'années de services ouvrant droit à pension en vertu du Régime de retraite pour les hauts dirigeants et du Régime de retraite des employés (partie A) ne peut excéder 35 ans au total. La prestation maximale est payable à l'âge de 60 ans, ou de 55 ans avec 30 années de service. À l'âge de 65 ans, les prestations sont intégrées au Régime de pensions du Canada en soustrayant 0,7 % par année de service fois le maximum annuel moyen des gains ouvrant droit à une pension du Régime de pensions du Canada pour l'année de la retraite plus les deux années précédentes. Les prestations à vie jusqu'à concurrence de 2 890 \$ par année de service sont versées d'un régime de pension enregistré auprès du gouvernement fédéral. Les prestations à vie en sus de 2 890 \$ par année de service ne sont pas garanties et sont payées à même les produits d'exploitation de la Société.

Les participants au Régime âgés de 50 ans ou plus qui ne sont pas admissibles aux prestations complètes décrites ci-dessus, ont droit à une pension mensuelle à la retraite. Toutefois, elle sera réduite en raison de la retraite anticipée. La réduction est appliquée sur la base de 0,5 % pour chaque dixième d'année (5 % par année) qui sépare le participant du seuil de non-réduction de la pension applicable.

L'augmentation des prestations du Régime de retraite des hauts dirigeants est indexée de façon ponctuelle à la discrétion du Conseil. Toutes les pensions des employés participant au régime de retraite (partie A) sont protégées contre l'inflation en fonction des hausses de l'indice des prix à la consommation. Ces dernières sont déterminées en calculant la moyenne mensuelle de la période de 12 mois qui prend fin le 30 septembre de l'année précédente du Régime.

Si le décès survient en cours d'emploi, 60 % (50 % pour le service à titre d'employé non cadre) des prestations acquises à la date du décès sont payables au conjoint survivant de l'employé sous forme de rente viagère mensuelle ou d'un montant forfaitaire capitalisé, conformément à la loi fédérale applicable en la matière. Si le décès survient après la retraite, 60 % (50 % pour le service à titre d'employé non cadre) des prestations servies sont payables au conjoint survivant sous forme de rente viagère mensuelle.

Rémunération des administrateurs

Le règlement de la Société prévoit qu'une rémunération raisonnable sera versée aux administrateurs (autres que le président et chef de la direction) pour leur présence et leur participation aux réunions du Conseil et des comités, tel qu'il aura été déterminé par résolution du Conseil. Les membres du Conseil reçoivent des honoraires annuels, des jetons de présence aux réunions et une allocation de déplacement, et ont la possibilité de participer à un programme d'évaluation médicale pour les hauts dirigeants, lequel constitue un

avantage imposable. Les membres du Conseil ont aussi droit à une allocation quotidienne pour les activités professionnelles qu'ils exercent au nom du Conseil (autres que leur participation à des séminaires, à des réunions d'associations professionnelles ou à de la formation, et que leurs activités de préparation aux réunions du Conseil ou des comités). La rémunération des administrateurs est revue tous les deux ans. Le 1^{er} septembre 2015, les honoraires annuels des membres du Conseil sont passés à 56 000 \$ et ceux du président du Conseil, à 182 750 \$. Aucun autre changement dans la rémunération des administrateurs n'a été apporté depuis le 21 octobre 2010.

Honoraires des membres du Conseil d'administration	
	En vigueur le 1 ^{er} septembre 2015
Honoraires annuels	56 000 \$
Jetons de présence aux réunions du Conseil d'administration	1 500
Jetons de participation aux téléconférences du Conseil d'administration <ul style="list-style-type: none"> • pour les téléconférences de plus d'une heure • pour les téléconférences de moins d'une heure 	1 000 500
Allocation de déplacement (s'il est nécessaire de se déplacer entre deux provinces non adjacentes pour assister aux réunions du Conseil ou des comités)	1 500
Allocation quotidienne ⁽¹⁾ <ul style="list-style-type: none"> • une journée • une demi-journée 	1 250 750
Honoraires des membres des comités	
Honoraires annuels versés aux membres des comités pour chaque comité	4 000 \$
Honoraires annuels versés aux membres du Comité de l'audit et des finances	5 000
Honoraires annuels versés au président du Comité de l'audit et des finances	15 000
Honoraires annuels versés au président du Comité des ressources humaines et de la rémunération	10 000
Honoraires annuels versés aux présidents des autres comités	7 500
Jetons de présence aux réunions des comités	1 500
Jetons de participation aux téléconférences des comités <ul style="list-style-type: none"> • pour les téléconférences de plus d'une heure • pour les téléconférences de moins d'une heure 	1 000 500
Autre	
Honoraires annuels versés au président du Conseil ⁽²⁾	182 750 \$

(1) L'allocation quotidienne est versée aux administrateurs pour les activités professionnelles qu'ils exercent au nom du Conseil. Elle n'inclut pas leur participation à des séminaires, à des réunions d'associations professionnelles ou à de la formation, ni leurs activités de préparation aux réunions du Conseil ou des comités.

(2) Le président du Conseil d'administration ne reçoit ni rétribution ni honoraires supplémentaires pour assister aux réunions, mais il a droit à l'allocation de déplacement.

Rémunération des administrateurs pour l'exercice 2015-2016			
(\$)			
Nom	Honoraires touchés	Toutes les autres rémunérations⁽¹⁰⁾	Total
Edward Barrett	115 250 \$	12 000 \$	127 250 \$
Mary-Ann Bell	104 500 \$	1 500 \$	106 000 \$
Jean Côté	91 500 \$	1 500 \$	93 000 \$
Marc Courtois ⁽¹⁾	182 750 \$	1 500 \$	184 250 \$
John Crichton ⁽²⁾	-	-	-
Robert Davis	98 000 \$	1 500 \$	99 500 \$
Michael DiLollo	90 500 \$	4 500 \$	95 000 \$
Bonnie DuPont	103 500 \$	13 250 \$	116 750 \$
Gary Fane ⁽³⁾	39 375 \$	3 000 \$	42 375 \$
James Gouk ⁽⁴⁾	25 500 \$	3 000 \$	28 500 \$
Linda Hohol	116 000 \$	9 000 \$	125 000 \$
Arthur LaFlamme	95 000 \$	1 500 \$	96 500 \$
Fred Peters ⁽⁵⁾	70 250 \$	1 500 \$	71 750 \$
Robert Reid	101 000 \$	2 750 \$	103 750 \$
Michelle Savoy ⁽⁶⁾	55 538 \$	1 500 \$	57 038 \$
Umar Sheikh ⁽⁷⁾	53 393 \$	3 000 \$	56 393 \$
Scott Sweatman	102 500 \$	7 500 \$	110 000 \$
Louise Tardif ⁽⁸⁾	27 079 \$	-	27 079 \$
Neil Wilson ⁽⁹⁾	-	-	-

- (1) M. Courtois reçoit les honoraires annuels réservés au président du Conseil et ne reçoit pas de jetons de présence aux réunions. Il a toutefois droit à l'allocation de déplacement.
- (2) En qualité d'ancien président et chef de la direction, M. Crichton n'a pas reçu d'honoraires, de jetons de présence et d'allocations. M. Crichton a pris sa retraite le 31 décembre 2015.
- (3) M. Fane a quitté le Conseil le 13 janvier 2016.
- (4) M. Gouk s'est retiré du Conseil le 24 novembre 2015.

- (5) M. Peters a quitté le Conseil le 30 avril 2016.
- (6) M^{me} Savoy s'est jointe au Conseil le 15 décembre 2015.
- (7) M. Sheikh s'est joint au Conseil le 14 janvier 2016.
- (8) M^{me} Tardif s'est jointe au Conseil le 29 avril 2016.
- (9) En qualité de président et chef de la direction, M. Wilson ne reçoit pas d'honoraires, de jetons de présence et d'allocations. M. Wilson est devenu président et chef de la direction le 1^{er} janvier 2016.
- (10) Comprend l'allocation de déplacement versée aux administrateurs qui doivent se déplacer entre deux provinces non adjacentes pour assister aux réunions, ainsi que l'allocation quotidienne versée aux administrateurs pour les activités professionnelles qu'ils exercent au nom du Conseil d'administration. Cette allocation n'inclut pas leur participation à des séminaires, à des réunions d'associations professionnelles ou à de la formation, ni leurs activités de préparation aux réunions du Conseil ou des comités.

APPENDICE A

Régime d'incitatifs annuel en vigueur avant l'exercice terminé le 31 août 2014 (régime antérieur)

Les incitatifs du Régime d'incitatifs annuel qui sont décrits dans le Tableau sommaire de la rémunération pour l'exercice terminé le 31 août 2014 ont été versés aux termes du régime antérieur qui a été remplacé par le Régime entré en vigueur le 1^{er} septembre 2014 et qui est décrit ci-dessus. Les participants au régime antérieur étaient les personnes qui occupaient des postes de cadre supérieur (président et chef de la direction, vice-présidents directeurs et vice-présidents), à l'exception du vice-président et chef de la direction des technologies qui bénéficie d'un régime d'incitatifs annuels distinct, décrit ci-dessus.

L'objet du régime antérieur consistait à fournir aux membres de la haute direction des mesures incitatives pour atteindre et dépasser les objectifs stratégiques à court terme de la Société.

Les participants pouvaient recevoir une prime selon leur poste et les niveaux de performance. Afin d'atteindre pleinement les objectifs de rendement, les participants au régime étaient admissibles à une prime annuelle correspondant à leur prime cible. Si les objectifs de rendement étaient dépassés, les participants pouvaient recevoir une prime correspondant à leur prime maximale. Les primes annuelles étaient payables en espèces dans les 90 jours suivant la fin de chaque exercice. Aucune prime n'était attribuée pour un rendement en deçà du rendement minimal attendu. Si la Société mettait fin à l'emploi du participant pour un motif valable ou si le participant démissionnait volontairement, ce qui exclut un départ à la retraite conforme à la politique sur la retraite de la Société, aucune prime n'était attribuée pour l'année de la fin de l'emploi ou de la démission, à moins que la Société n'en décide autrement.

Le tableau suivant présente les droits aux primes des participants du régime antérieur.

Poste	Droits aux primes (% du salaire de base)	
	Prime cible	Prime maximale
Président et chef de la direction	65 %	97,5 %
Vice-présidents directeurs	50 %	75 %
Vice-président, Exploitation	35 %	52,5 %
Autres vice-présidents	30 %	45 %

Détermination des objectifs de rendement

Le régime antérieur comportait deux catégories d'objectifs de rendement, établis au début de chaque exercice.

- (1) Les objectifs de la Société tirés de l'atteinte des cibles dans son budget annuel.
- (2) Les objectifs fonctionnels liés aux responsabilités de chaque fonction principale de la Société (comme la sécurité, l'exploitation, les ressources humaines, la technologie, les finances, les services juridiques, la gestion de l'information, l'ingénierie, les opérations techniques, les services à la clientèle et commerciaux), lesquelles soutiennent le plan d'affaires annuel et les objectifs primordiaux de la Société. Des exemples d'objectifs fonctionnels comprennent l'amélioration de l'efficacité et de la sécurité opérationnelles, de la productivité et de l'engagement des employés, la mise en place de nouvelles technologies et le maintien des notations de crédit de la Société.

Les incitatifs annuels étaient pondérés au taux de 55 % dans le cas des objectifs d'entreprise et au taux de 45 % dans le cas des objectifs fonctionnels. Les objectifs de la Société représentaient le rendement par rapport au budget approuvé de la Société; ils étaient pondérés à 80 % pour le rendement relatif aux coûts d'exploitation et à 20 % pour le rendement relatif aux coûts non liés à l'exploitation. Les objectifs fonctionnels et ceux de la Société devaient être mesurables et quantifiables en ce qui a trait aux sommes en cause, aux calendriers, aux taux d'efficacité, etc. Le Comité pouvait modifier à l'occasion la pondération afin qu'elle reflète l'importance et la priorité accordée à chacune des catégories d'objectifs.

Les incitatifs étaient versés lorsque les objectifs de rendement étaient pleinement atteints. Des incitatifs plus élevés pouvant aller jusqu'à 50 % de la prime cible pouvaient être offerts pour récompenser un rendement exceptionnel.

Le Comité pouvait augmenter ou réduire les montants totaux payables pour les objectifs de la Société afin de prendre en compte, en tout ou en partie, les événements extraordinaires ayant une incidence sur les résultats financiers de la Société.

	Cible	Exceptionnel
Coûts d'exploitation	Respecte le budget	Au moins 1 % de moins que le budget prévu
Coûts non liés à l'exploitation	Respecte le budget	Au moins 5 % de moins que le budget prévu

Le Comité approuvait les objectifs fonctionnels du président et chef de la direction. Le président et chef de la direction approuvait les objectifs fonctionnels de tous les autres membres de la haute direction. À la fin de chaque exercice, le Comité examinait dans quelle mesure les objectifs d'entreprise et les objectifs fonctionnels du président et chef de la direction avaient été atteints et, sur la recommandation du président et chef de la direction, approuvait les niveaux de rendement de tous les autres membres de la haute direction. Le Comité devait tenir compte des recommandations du président et chef de la direction en ce qui a trait au rendement réel des participants en fonction des buts et des objectifs annuels préétablis ainsi que des autres facteurs pertinents où le participant avait eu une incidence sur la capacité de la Société d'atteindre ses objectifs généraux, puis déterminait à ce moment les primes en espèces.

Régime d'incitatifs à long terme en vigueur avant l'exercice prenant fin le 31 août 2014 (RILT antérieur)

Les incitatifs à long terme figurant dans le Tableau sommaire de la rémunération pour l'exercice terminé le 31 août 2014 ont été versés aux termes du RILT antérieur qui est entré en vigueur initialement le 1^{er} septembre 1999. Le 1^{er} septembre 2014, le RILT a été instauré et il est décrit ci-dessus. Le RILT antérieur était fondé sur des primes en espèces calculées chaque année ou, dans certains cas, sur une base cumulative et versées tous les trois ans, après examen et confirmation par le Comité. Les éléments essentiels du RILT antérieur étaient alors passés en revue et confirmés ou modifiés par le Comité à la fin du cycle de trois ans.

Faute de régimes de rémunération liés aux actions, ce RILT avait pour but :

- de lier la rémunération des membres de la haute direction aux gains et au niveau de satisfaction des intervenants auprès de la Société;

- de motiver les membres de la haute direction à atteindre des objectifs de rendement à long terme et de les récompenser pour l'atteinte de ces objectifs;
- d'équilibrer la rémunération annuelle et à long terme;
- d'attirer et de retenir des membres de la haute direction pour les postes clés;
- d'imposer dans la rémunération un élément de risque proportionnel aux responsabilités du dirigeant.

Le RILT antérieur visait à récompenser les membres de la haute direction de la Société pour leurs efforts soutenus, leurs réalisations et les résultats obtenus pendant une période de trois ans. Le RILT antérieur visait à assurer l'harmonisation entre les objectifs des intervenants et ceux de la direction. Certains éléments étaient calculés annuellement et d'autres étaient calculés de façon cumulative.

En plus du RILT antérieur, le Comité avait établi un RILT supplémentaire (RILT-S antérieur) qui est entré en vigueur le 1^{er} septembre 2011. Le RILT-S antérieur s'appliquait au président et chef de la direction, au vice-président directeur, Finances, et chef de la direction financière, à l'ancien vice-président directeur, Administration, et avocat en chef, et au vice-président directeur, Prestation des services. Le RILT-S antérieur avait les mêmes caractéristiques que le RILT, sauf qu'aucune portion de tout versement supplémentaire n'était incluse dans la détermination des gains ouvrant droit à pension.

Poste	Prime cible du RILT antérieur payable après trois ans	Prime maximale du RILT antérieur payable après trois ans	Prime du RILT-S antérieur payable après trois ans
Président et chef de la direction	Jusqu'à 210 % du salaire de base annuel moyen sur trois ans	253 % du salaire de base annuel moyen sur trois ans	Jusqu'à 150 % du salaire de base annuel moyen sur trois ans
Vice-présidents directeurs	Jusqu'à 135 % du salaire de base annuel moyen sur trois ans	162 % du salaire de base annuel moyen sur trois ans	Jusqu'à 75 % du salaire de base annuel moyen sur trois ans
Vice-président, Exploitation	Jusqu'à 135 % du salaire de base annuel moyen sur trois ans	162 % du salaire de base annuel moyen sur trois ans	S.O.
Autres vice-présidents (à l'exception du vice-président et chef de la direction des technologies)	Jusqu'à 105 % du salaire de base annuel moyen sur trois ans	126 % du salaire de base annuel moyen sur trois ans	S.O.

Le dernier cycle de trois ans du RILT et du RILT-S antérieurs portait sur les exercices 2011-2012 à 2013-2014, et ces régimes sont entrés en vigueur le 1^{er} septembre 2011. Ils offraient la possibilité d'obtenir une prime en espèces en fonction de quatre critères de rendement de l'entreprise. Le montant de la prime était estimé chaque année, puis finalisé et payé à la fin des trois années.

Le RILT et le RILT-S antérieurs définissaient des objectifs mesurables précis dans quatre secteurs : la sécurité, la gestion des coûts, la gestion de projet et de technologie et la croissance des recettes tirées de la prestation de services non liés à la navigation aérienne.

RILT et RILT-S antérieurs Exercices 2011-2012 à 2013-2014		
Objectif	Prime cible	Prime maximale
Sécurité	30 %	33 %
Gestion des coûts	40 %	50 %
Gestion de projet et de technologie	15 %	15 %
Croissance des autres recettes nettes	15 %	22,5 %

Objectif de sécurité : La sécurité constituait le principal indicateur de rendement à long terme, à l'égard duquel tous les intervenants s'attendent à ce que la direction agisse avec une extrême prudence. La moitié de la prime dans cette catégorie était fondée sur la réalisation de certains buts et objectifs énoncés dans le plan de sécurité annuel de la Société et un haut niveau de réalisation pouvait résulter en une prime supplémentaire allant jusqu'à 3 %. L'autre moitié de la prime dans cette catégorie dépendait des réalisations en ce qui a trait à la performance de la sécurité.

Objectif de gestion des coûts : Il s'agissait d'un indicateur de rendement clé selon lequel tous les clients portaient un jugement sur la Société puisque cet objectif touchait directement les redevances chargées pour nos services. La moitié de la prime dans cette catégorie était accordée si le coût total net par unité de redevance pondérée se situait sous l'indice des prix à la consommation pendant l'entière période de trois ans du RILT et du RILT-S antérieurs. Si la première moitié de la prime était atteinte, l'autre moitié pouvait être attribuée, au prorata, afin de tenir compte du fait que l'augmentation annuelle totale du coût total net par unité de redevances pondérée était inférieure à l'inflation. Une prime supplémentaire de 50 % de la deuxième moitié de la prime pouvait être attribuée, au prorata, si le coût total net d'une seule année était égal ou inférieur au coût total net de l'année précédente. Si les unités de redevances pondérées diminuaient ou augmentaient de façon significative au cours d'une année, le Comité pouvait, à sa discrétion, modifier les primes de rendement.

(Les unités de redevance pondérées sont des unités de redevance représentant les vols d'aéronefs ajustés selon le poids de l'aéronef dans le cas des redevances de services terminaux et selon le poids de l'aéronef et la distance parcourue dans le cas des unités de redevance en route. Les unités de redevance pondérées représentent une mesure du volume de la circulation aérienne qui tient compte de la contribution de différents vols dans les recettes de la Société.)

Objectif de gestion de projet et de technologie : La gestion du système de navigation aérienne nécessite l'intégration de la technologie moderne qui aide à contrôler les coûts, ainsi qu'à améliorer la productivité et notre capacité à gérer la croissance de façon efficace. Cette prime était fondée sur la réalisation de grands projets d'immobilisations dépassant un certain seuil et qui constituaient une réussite relativement à la fonctionnalité, ainsi qu'au respect du budget et des délais. La moitié de la prime de cette catégorie était fondée sur la réalisation de projets d'immobilisations dans le respect des budgets approuvés; un quart était fondé sur la réalisation de projets d'immobilisations selon les échéanciers; et le dernier quart était fondé sur la réalisation de projets d'immobilisations fonctionnels.

Objectif de croissance des autres recettes nettes : La génération de recettes nettes autres que les redevances contribuait à réduire les frais pour nos clients, mais dépendait en grande partie de la capacité de la direction de tirer profit de nos actifs et de nos compétences. La prime dans cette catégorie était fondée sur le niveau

de croissance minimal de la période comparativement à la période de trois ans précédente. Une prime supplémentaire de 50 % pouvait être versée à la discrétion du Comité.

Le Comité a reconnu que la Société n'avait aucun pouvoir sur l'augmentation ou la diminution des volumes de circulation aérienne et que les coûts du SNA sont principalement fixes puisqu'il constitue le principal fournisseur de l'infrastructure de sécurité. Par conséquent, le Comité pouvait tenir compte d'une fluctuation importante de la circulation aérienne au cours d'une période d'incitatifs aux fins de la détermination des montants des primes, si les membres du Comité estimaient qu'il serait approprié d'ajuster les primes en raison des circonstances courantes. De plus, le Comité estimait que les pertes ou les gains ponctuels pouvaient fausser les comparaisons, ce qui était incompatible avec les objectifs du RILT et du RILT-S antérieurs. Lorsque des situations de ce genre se produisaient, le Comité pouvait décider d'en tenir compte ou non, en totalité ou en partie, aux fins du calcul des primes accordées aux termes du RILT et du RILT-S antérieurs.

Le Comité a exercé ce pouvoir discrétionnaire pour la période de trois ans qui a pris fin le 31 août 2014, comme il est décrit dans la note de bas de page numéro 3 du Tableau sommaire de la rémunération.

Les membres de la haute direction qui sont démis de leurs fonctions pour un motif valable ou qui démissionnent volontairement, excluant un départ à la retraite conforme à la politique sur la retraite de la Société, n'ont droit à aucun paiement au titre du RILT ou du RILT-S antérieurs, à moins que la Société n'en décide autrement.