



# **NOTICE ANNUELLE 2020 ANNEXE 51-102A2**

**Exercice terminé le 31 août 2020**

**22 octobre 2020**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>MISE EN GARDE CONCERNANT LES INFORMATIONS PROSPECTIVES .....</b>	<b>3</b>
<b>STRUCTURE D'ENTREPRISE .....</b>	<b>3</b>
Dénomination, adresse et constitution en société .....	3
Relations intersociétés .....	4
<b>ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ.....</b>	<b>4</b>
Introduction .....	4
Vision, objectifs et valeurs de la Société .....	5
Mandat en matière de sécurité .....	5
Système de gestion de la sécurité.....	6
Nos services .....	7
Redevances.....	9
Ressources humaines .....	11
Questions environnementales .....	13
Assurances .....	14
<b>ÉVOLUTION GÉNÉRALE DES ACTIVITÉS.....</b>	<b>14</b>
Sécurité.....	15
Efficacité pour le client et pour l'exploitation .....	16
Rentabilité.....	17
Dernières nouvelles .....	17
<b>STRUCTURE DU CAPITAL .....</b>	<b>18</b>
<b>NOTATIONS DE CRÉDIT .....</b>	<b>20</b>
<b>FACTEURS DE RISQUE .....</b>	<b>21</b>
Sécurité.....	21
Circulation aérienne.....	22
Redevances.....	23
Modèle de paiement des utilisateurs .....	23
Régimes de retraite .....	23
Conventions collectives et questions de main-d'œuvre .....	24
Placement dans une capacité de surveillance des aéronefs installée dans l'espace par l'intermédiaire d'Aireon LLC .....	24
Sécurité des technologies d'affaires et opérationnelles .....	25
Interruption des activités.....	26
Dotation en personnel insuffisante .....	26
<b>GOVERNANCE D'ENTREPRISE .....</b>	<b>27</b>
Structure et composition du Conseil d'administration .....	27
Administrateurs.....	28
Indépendance du Conseil.....	33
Administrateurs d'autres émetteurs assujettis.....	34
Sélection des candidats au Conseil d'administration .....	34
Évaluations .....	35
Descriptions des fonctions.....	35
Orientation et formation continue .....	35
Rémunération .....	36
Éthique commerciale .....	37
Diversité des genres .....	38
Information sur le Comité de l'audit et des finances.....	40
Haute direction.....	43
Interdictions d'opérations sur valeurs, faillites, peines ou sanctions .....	45
<b>POURSUITES JUDICIAIRES.....</b>	<b>45</b>
<b>INTÉRÊTS DES EXPERTS .....</b>	<b>45</b>
<b>CONTRATS IMPORTANTS .....</b>	<b>46</b>
<b>AGENT DES TRANSFERTS ET AGENT CHARGÉ DE LA TENUE DES REGISTRES .....</b>	<b>46</b>
<b>RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....</b>	<b>46</b>
<b>ANNEXE A.....</b>	<b>47</b>
<b>ANNEXE B.....</b>	<b>50</b>
<b>ANNEXE C.....</b>	<b>52</b>
<b>ANNEXE D.....</b>	<b>55</b>
<b>ANNEXE E.....</b>	<b>57</b>
<b>ANNEXE F.....</b>	<b>58</b>
<b>ANNEXE G.....</b>	<b>61</b>
<b>ANNEXE H.....</b>	<b>71</b>

# NAV CANADA

## NOTICE ANNUELLE 2020

### 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 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 ainsi que les avis aux voyageurs qui s'y rattachent, le changement climatique et les facteurs environnementaux connexes (y compris les systèmes météorologiques et d'autres facteurs et phénomènes naturels d'origine humaine), 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, les interventions ou restrictions gouvernementales sur ou concernant les voyages aériens, 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 succès de notre investissement dans une capacité de surveillance des aéronefs installée dans l'espace par l'intermédiaire d'Aireon LLC (Aireon), la fluctuation des taux d'intérêt, les modifications législatives et fiscales, des décisions défavorables ou des instances devant des autorités de réglementation, des poursuites judiciaires et d'autres risques divulgués de temps à autre dans les documents d'information continue présentés publiquement. Certains de ces risques et incertitudes 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 au 22 octobre 2020 et peuvent changer après cette date. En mars 2020, l'Organisation mondiale de la Santé a déclaré que l'épidémie de coronavirus (« COVID-19 ») était une pandémie. La pandémie de COVID-19 et le repli économique qui en a résulté ont eu, et devraient continuer d'avoir, une incidence négative importante sur le trafic aérien mondial et sur l'industrie de l'aviation. Se reporter à la section « Évolution générale des activités – Dernières nouvelles – Pandémie de COVID-19 » pour plus de détails sur les répercussions de la pandémie sur NAV CANADA. 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.

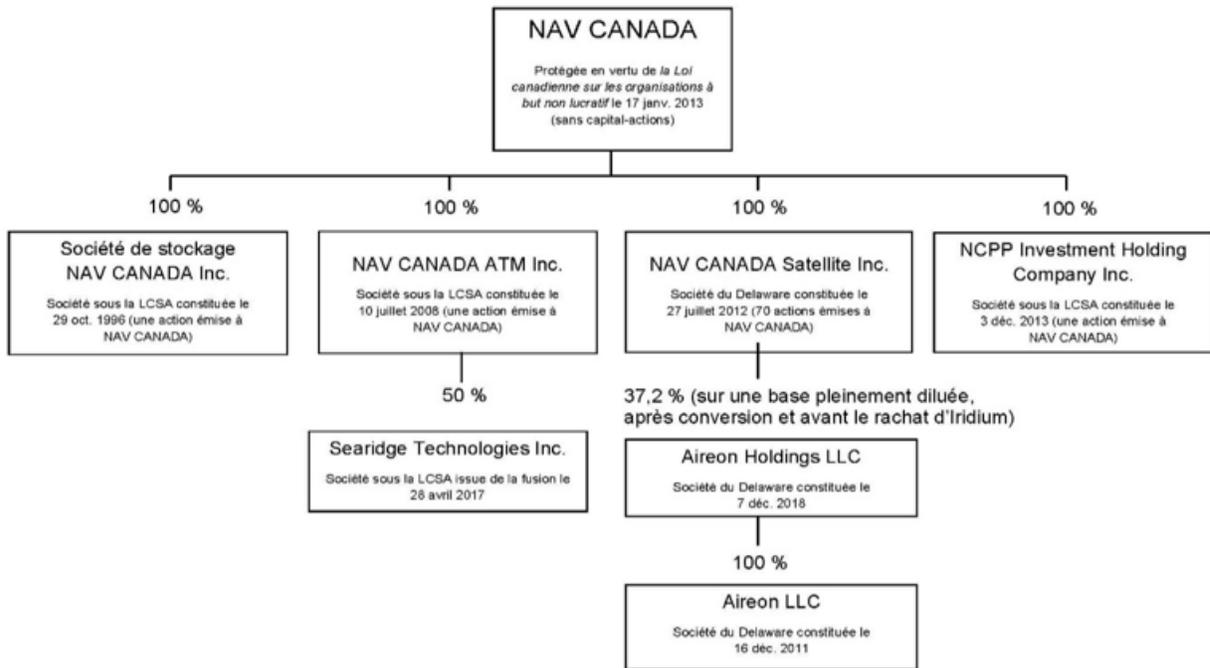
#### STRUCTURE D'ENTREPRISE

##### 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 au monde.

**Objectif primordial** – 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 y parvenir en poursuivant les objectifs suivants :

- faire partie des fournisseurs de services de navigation aérienne les plus sécuritaires au monde et travailler à réduire continuellement les risques en matière de sécurité opérationnelle;
- maintenir les redevances de services de navigation aérienne parmi les moins élevées au sein des principaux fournisseurs de services de navigation aérienne du monde entier et faire en sorte qu'à long terme, la croissance des charges d'exploitation demeure en deçà de celle du trafic;
- fournir à nos clients une valeur ajoutée en contribuant à l'amélioration de leur efficacité opérationnelle par l'utilisation de technologies novatrices et la prestation efficace des services au Canada et à l'étranger;
- avoir un milieu de travail qui fait en sorte de classer NAV CANADA parmi les employeurs de choix au Canada;
- lorsque cela est possible, mettre en place des projets et des initiatives mesurables qui aident à réduire l'empreinte écologique de l'industrie de l'aviation.

**Valeurs** – respect, excellence, service à la clientèle, et diversité et inclusion.

### **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;
- le groupe Sécurité et qualité, qui relève directement du président et chef de la direction (PCD), est responsable de la vérification de la sécurité, des enquêtes et d'autres activités de surveillance de la sécurité et de la qualité partout au sein de la Société et surveille l'application du Système de gestion de la sécurité (SMS) de NAV CANADA;
- les gestionnaires principaux du groupe Prestation des services sont responsables de la sécurité au sein de leurs unités, 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 en offrant une idée claire des principaux risques liés à la sécurité, 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 sont utilisées pour échanger de l'information sur la sécurité, y compris des comités, des groupes de travail, des bulletins, de la formation, des séminaires et le Système d'information sur la sécurité de NAV CANADA (NC-SIS).

### **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 une évaluation annuelle des risques liés à la sécurité de l'entreprise pour déterminer les principaux risques liés à la sécurité ainsi que les mesures d'atténuation en place et les plans d'action, 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; les examens de la sécurité et les processus de détermination des dangers et d'évaluation des risques (DDER), dans le but de gérer les risques associés aux changements pouvant avoir une incidence sur la sécurité opérationnelle. Le SMS est évalué régulièrement afin d'assurer l'efficacité continue des processus qui s'y rattachent.

La Société utilise 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.

En juin 2019, Transports Canada a fermé une non-conformité majeure à l'égard de NAV CANADA qui avait été évaluée en février 2017 concernant un programme d'assurance de la qualité qui, selon Transports Canada, n'était pas suffisamment interconnecté entre les groupes Exploitation, Opérations techniques, Ingénierie et Sécurité et qualité de la Société. Le plan de mesures correctives (CAP) de la Société pour cette évaluation incluait la création d'un programme intégré d'assurance de la qualité (IQA), et la publication d'une politique en matière de qualité et d'un manuel sur la qualité. Le programme IQA s'applique à toutes les fonctions et à toutes les activités couvertes en vertu du certificat d'exploitation des services de la circulation aérienne (ATS) émis à la Société par le gouvernement du Canada, lesquelles sont présentes en majorité au sein du groupe

Prestation des services, sans toutefois s'y limiter. Le programme IQA a été mis en œuvre dans toutes les régions d'information de vol (FIR) de la Société de même qu'au Siège social.

En mars 2019, Transports Canada a évalué que « NAV CANADA ne détient pas l'approche globale et systématique nécessaire pour la gestion opérationnelle de la fatigue mentionnée dans la politique du SMS et, par conséquent, que la Société n'est pas conforme au *Règlement de l'aviation canadien*. » Le CAP de la Société relatif à cette évaluation a été accepté par Transports Canada en juillet 2019. Dans le cadre du CAP, 15 initiatives à court terme et 11 à long terme ont été présentées et approuvées par Transports Canada. En date de la présente notice annuelle, onze initiatives à court terme ont été mises en œuvre et les quatre autres sont en voie de l'être. De même, quatre initiatives à long terme ont été mises en œuvre et les sept autres sont en voie de l'être. Bien que certains éléments du CAP soient retardés en raison de la pandémie de COVID-19 en cours, on s'attend à pouvoir respecter la date de fin fixée au 31 août 2021.

Au cours de l'exercice se terminant le 31 août 2020 (exercice 2019-2020), la Société a mis sur pied un comité directeur sur les mesures correctives afin de permettre à la direction d'appuyer le maintien de la conformité réglementaire au *Règlement de l'aviation canadien*. Entre autres, ce comité directeur examine les constatations de Transports Canada, attribue les ressources nécessaires à la prise de mesures, examine et approuve les CAP et supervise les progrès de leur mise en œuvre. Il rend compte de ses activités au président et chef de la direction au moins une fois par trimestre.

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 (CANSO) et, au fil des ans, notre système s'est classé parmi les meilleurs SMS offerts par les fournisseurs de services de navigation aérienne (FSNA) du monde entier. La CANSO a à nouveau reconnu deux de nos pratiques à titre de pratiques exemplaires internationales en matière de gestion de la sécurité.

En plus des activités régulières liées au SMS, la direction de NAV CANADA s'est efforcée de faire en sorte que les risques liés à la sécurité opérationnelle qui sont apparus en raison des répercussions de la pandémie de COVID-19 sont gérés de manière proactive, et elle continuera de le faire. Des activités de gestion des risques liés à la sécurité sont entreprises au sein de la Société pour s'assurer que les risques liés à ces répercussions sont réduits au niveau le plus faible raisonnablement réalisable (ALARP). Pour ce faire, NAV CANADA a travaillé en étroite collaboration avec les parties prenantes de l'industrie et Transports Canada. Tous les renseignements nécessaires sont saisis et suivis dans le NC-SIS. NAV CANADA a élaboré et surveille un processus de DDER en vue d'un retour à la normale dans les FIR et au Siège social pour s'assurer qu'à mesure que la reprise post-COVID-19 progresse, la Société possède les contrôles nécessaires pour gérer les risques potentiels.

## **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* 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 la commercialisation des services de navigation aérienne civile* 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, en date de la présente notice annuelle :

- 7 centres de contrôle régional (ACC) situés à Vancouver, Edmonton, Winnipeg, Toronto, Montréal, Moncton et Gander;
- 41 tours de contrôle;
- 56 stations d'information de vol (FSS);
- 7 centres d'information de vol (FIC);
- 30 centres d'entretien;
- 51 stations radio d'aérodrome communautaire (principalement dans le Grand Nord canadien);
- 50 bureaux météorologiques à contrat;
- 46 emplacements radar, 15 stations réceptrices de surveillance dépendante automatique en mode diffusion (ADS-B) et 10 emplacements de capteurs de multilatération (MLAT) (10 installations, chacune munie de 6 à 38 capteurs);
- plus de 967 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 trois grandes catégories.

### **Services ATC**

Les services ATC assurent un espacement approprié et sécuritaire entre les aéronefs ainsi qu'entre les aéronefs et des obstacles, à la fois pendant le vol et au sol, et maintiennent un débit de circulation aérienne ordonné et efficace. Les services ATC comprennent la délivrance d'autorisations de circulation au sol, 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.

### ***Services d'information de vol***

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.

### ***Services d'exploitation de la circulation aérienne***

Il incombe aux spécialistes de recevoir et d'examiner les données en vue de l'exploitation ATC, y compris les plans de vol. Ces spécialistes coordonnent également les activités de recherche et sauvetage pour les aéronefs IFR (règles de vol aux instruments).

## **Redevances**

### ***Cadre réglementaire***

La *Loi sur la commercialisation des services de navigation aérienne civile* contient les paramètres qui régissent et dirigent l'établissement des redevances. Nos redevances s'appliquent à tous les exploitants d'aéronefs, à l'exception des quelques cas prévus dans la Loi.

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 la commercialisation des services de navigation aérienne civile* 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.

### ***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 (avec l'acte de fiducie cadre, les actes de fiducie), 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. Consulter la section « Rentabilité » ci-dessous.

Le 12 août 2020, la Société a publié une annonce concernant la mise en œuvre de redevances révisées, entrant en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2020. L'annonce prévoit une hausse moyenne de 29,5 % sur l'ensemble des tarifs. Ces augmentations étaient nécessaires pour permettre à la Société d'atteindre un niveau minimal de recettes

au cours de son exercice se terminant le 31 août 2021 (exercice 2020-2021) afin qu'elle puisse faire les emprunts supplémentaires nécessaires pour obtenir les liquidités requises afin de faire face à la pandémie de COVID-19. L'annonce comprenait également des dispositions visant à atténuer l'incidence des augmentations sur les flux de trésorerie de ses clients grâce à des mécanismes de report de paiement.

Le 11 septembre 2020, WestJet a interjeté appel auprès de l'Office des transports du Canada (l'Office) au sujet des redevances révisées établies dans l'Annonce de redevances révisées de NAV CANADA datée du 12 août 2020. Cet appel vise notamment l'annulation des redevances révisées, alléguant que la Société ne s'est pas conformée à deux des paramètres concernant les redevances de la *Loi sur la commercialisation des services de navigation aérienne civile*. La Société nie les allégations mises de l'avant par WestJet. La Société et WestJet envisagent actuellement une médiation. La Société entend se défendre énergiquement si la médiation n'est pas entreprise ou si, après la médiation, la Société et WestJet ne parviennent pas à résoudre la question. Les résultats de l'appel ne peuvent être déterminés pour le moment.

L'Office est l'organisme d'appel désigné relativement aux redevances de NAV CANADA, conformément aux dispositions de la *Loi sur la commercialisation des services de navigation aérienne civile*. Une partie ne peut interjeter appel que si elle croit que la Société n'a pas respecté un ou plusieurs paramètres concernant les redevances ou encore les exigences réglementaires concernant les avis et les annonces prescrites par la Loi. Après avoir étudié les observations de WestJet et de NAV CANADA, l'Office devra rendre une décision dans un délai de 60 jours, à moins qu'il ne soit d'avis que des circonstances spéciales s'appliquent, auquel cas il aura 30 jours de plus pour le faire.

### ***Catégories de redevances***

Les redevances se divisent en quatre grandes catégories :

<b>Redevances</b>	<b>Description des services de navigation aérienne offerts</b>	<b>Établies en fonction des...</b>	<b>S'appliquent...</b>
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 décollage ou d'atterrissage des vols.	Redevances par vol selon 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.
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.	Redevances par vol selon la masse maximale de l'aéronef au décollage.	Aux décollages à partir d'aéroports canadiens dotés de personnel.
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.	Redevances fixes quotidiennes, annuelles ou trimestrielles.	À certaines catégories de petits aéronefs.

Redevances des services de l'Atlantique Nord (NAT) et de communications internationales (Comm. internat.)	Les redevances NAT s'appliquent aux services de navigation aérienne offerts aux aéronefs évoluant dans l'espace aérien NAT. La redevance de communications internationales s'applique aux vols internationaux où les services de communications sont offerts au sein du NAT et de certaines parties du Nord canadien.	Redevances fixes par vol.	Aux services fournis dans l'espace aérien océanique à l'extérieur du Canada, mais pour lequel le Canada est responsable de l'ATC en vertu d'ententes internationales et, selon le cas, à des parties du Nord canadien.
---	---	---------------------------	--

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 2018-2020			
	Exercice terminé le 31 août (millions de \$)		
	2020	2019	2018
En route	476	706	704
Services terminaux	364	537	517
Redevances quotidiennes, annuelles et trimestrielles	53	93	93
NAT et comm. internat.	37	48	45
Total	930	1 384	1 359

## Ressources humaines

En date du 31 août 2020, NAV CANADA comptait 4 855 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 majorité de notre main-d'œuvre est syndiquée (environ 88 %). 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 2020
Contrôleurs de la circulation aérienne	ACCTA (Association canadienne du contrôle du trafic aérien – Unifor, section locale 5454)	1991
Technologues en électronique	FIOE (Fraternité internationale des ouvriers en électricité, section locale 2228)	611
Spécialistes de l'information de vol	ASCAC (Association des spécialistes de la circulation aérienne du Canada – Unifor, section locale 2245)	625
Ingénieurs et spécialistes des technologies de l'information	IPFPC (Institut professionnel de la fonction publique du Canada)	453
Employés du soutien administratif	AFPC (Alliance de la Fonction publique du Canada)	264
Spécialistes techniques d'exploitation et spécialistes, Soutien à la formation	ASNAC (Association des spécialistes de la navigation aérienne du Canada - Unifor, section locale 1016)	240
Pilotes à la conception de services et pilotes, Inspection en vol	APFC (Association des pilotes fédéraux du Canada)	49
Agents financiers	ACAF (Association canadienne des agents financiers)	25

### **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. Des améliorations importantes sont également apportées au programme de formation afin d'assurer un parcours d'apprentissage logique. Un programme de mentorat formel a aussi été implanté pour nos nouveaux employés en formation opérationnelle.

Avant le début de la pandémie de COVID-19, notre objectif en matière de dotation évoluait en fonction de l'atteinte de 100 % des niveaux de dotation en personnel requis, selon les besoins définis par chaque unité opérationnelle d'ici 2021. En atteignant cet objectif de 100 % en matière de dotation, nous nous assurerions 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 avait l'intention d'avoir recours aux heures supplémentaires, au besoin, pour assurer les niveaux de dotation requis. Une planification exhaustive aiderait à s'assurer qu'un nombre approprié de travailleurs titulaires de licences et certifiés seraient disponibles au lieu et au moment appropriés. Au cours de l'exercice 2019-2020, 62 nouvelles licences de contrôle de la circulation aérienne ainsi que 44 nouvelles qualifications de spécialistes de l'information de vol ont été octroyées.

Le recrutement et le maintien en poste d'autres spécialistes, tels que des ingénieurs, des spécialistes en informatique et des technologues en électronique sont aussi demeurés une priorité pour la direction. Consulter la section « Évolution générale des activités – Dernières nouvelles – Pandémie de COVID-19 » pour obtenir de plus amples renseignements sur les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur les activités et les résultats financiers de la Société.

## 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 au préalable les incidences potentielles sur l'environnement de tous nos projets et activités et prévenir ou atténuer les effets néfastes;
- atténuer le risque environnemental associé à la gestion du SNA et des aménagements connexes;
- maintenir, surveiller et améliorer sans cesse notre performance en matière de gestion environnementale et la sensibilisation à l'environnement par la mise en œuvre de notre Système de gestion de l'environnement;
- sensibiliser et former les employés de la Société 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 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 document *Faits saillants sur la responsabilité sociale d'entreprise 2019*, il est estimé que les initiatives continues relatives à la qualité de navigation requise (RNP) ont permis à nos clients d'économiser environ 2,2 millions de litres de carburant, ce qui correspond à une réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre de plus de 6 millions de kilogrammes au cours de l'exercice se terminant le 31 août 2019 (exercice 2018-2019). La RNP est une technologie qui combine le positionnement par satellite hautement précis avec le système de gestion de vol moderne d'un aéronef, lui permettant de suivre une trajectoire

d'approche tridimensionnelle préprogrammée précise. À mesure que de plus en plus d'aéronefs sont dotés de l'avionique RNP, nous prévoyons continuer de publier les procédures d'arrivée RNP pour les aéroports canadiens au cours des prochaines années. À la fin de l'exercice 2018-2019, des procédures étaient publiées pour Ottawa, Halifax, Calgary, Edmonton, Winnipeg, St. John's, Regina, Brandon, Saskatoon, Vancouver, Kelowna, Deer Lake, Québec, Thunder Bay, London et Kitchener/Waterloo. L'amélioration de l'efficacité opérationnelle grâce à des initiatives relatives à la RNP repose sur une approche concertée avec tous les partenaires de l'industrie de l'aviation.

NAV CANADA, Iridium Communications Inc. (Iridium) et d'autres FSNA de l'Irlande (Irish Aviation Authority), de l'Italie (ENAV), du Danemark (Naviair) et du Royaume-Uni (NATS) sont associés d'une coentreprise nommée Aireon.

Aireon a pour mandat d'offrir une capacité de surveillance par satellite mondiale aux FSNA 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. Soixante-quinze satellites sont en orbite (66 satellites opérationnels et 9 satellites de rechange) dans le cadre de l'établissement de l'infrastructure pour le service ADS-B de surveillance et de suivi des aéronefs à l'échelle mondiale d'Aireon. La Société a commencé à utiliser l'ADS-B satellitaire en mars 2019 dans les FIR d'Edmonton et de Gander et, conjointement avec les NATS, au-dessus de l'Atlantique Nord. Depuis, la technologie a été mise en œuvre dans l'espace aérien supérieur de Moncton, Montréal et Winnipeg. En plus de tous les avantages en matière de sécurité qu'apporte cette technologie, 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 sont offerts partout dans le monde, la surveillance englobe également 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 le risque. 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 responsabilité de l'aviation a été renouvelé pour la dernière fois le 15 novembre 2019 pour une année et nous prévoyons le renouveler à nouveau le 15 novembre 2020. Cette assurance couvre toutes nos responsabilités liées au SNA face aux tiers. La Société souscrit également d'autres types d'assurances aux niveaux jugés appropriés par la direction selon la nature de nos activités. Le coût de cette assurance n'est pas substantiel pour la Société.

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.

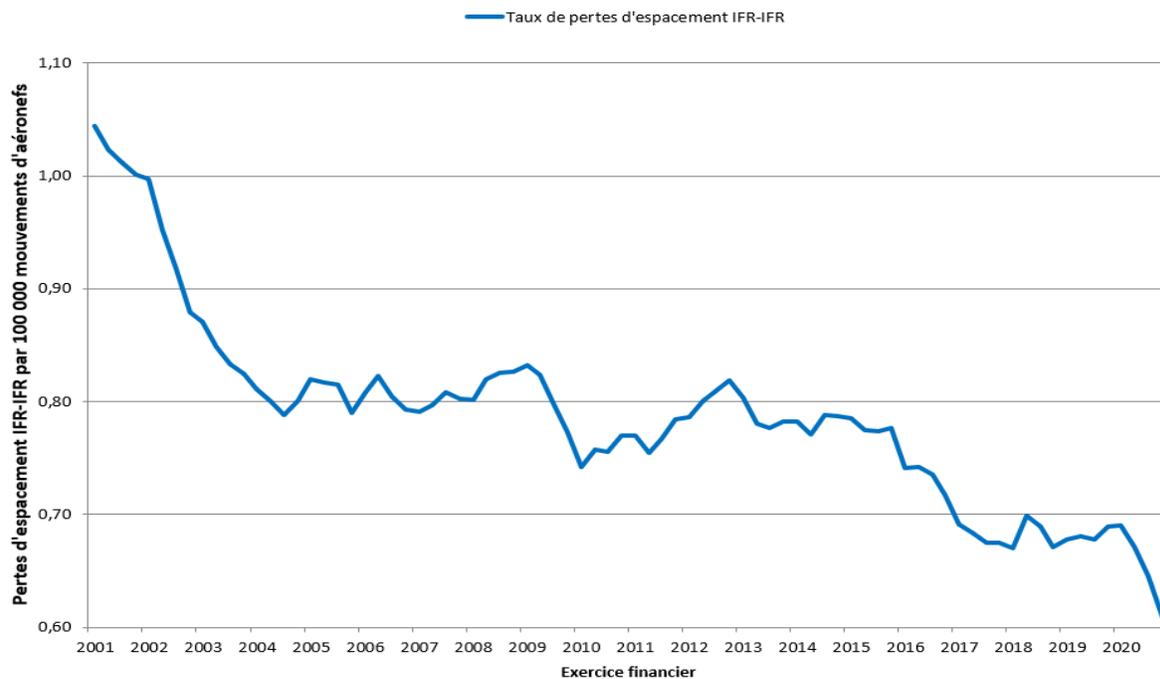
## Sécurité

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’espace 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 moyen d’incidents sur 5 ans comportant une perte d’espace physique entre des aéronefs suivant des plans de vol IFR, qui est passé de 1,0 par 100 000 mouvements d’aéronefs en septembre 2002 à 0,61 par 100 000 mouvements d’aéronefs au 31 août 2020. Ce résultat est largement inférieur au taux repère de la Société de 1,0 perte par 100 000 mouvements d’aéronef, ce qui démontre que la Société a atteint son objectif primordial en matière de sécurité.

**Taux de pertes d'espace 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’espace 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 avec la progression de l'ADS-B satellitaire grâce à notre participation dans Aireon, tel que décrit ci-dessus. Jusqu'en mars 2019, les FSNA se fiaient aux communications par radar au sol, qui ne couvrent qu'environ 30 % du globe, pour détecter les aéronefs. Le système ADS-B satellitaire d'Aireon fournit une couverture de surveillance mondiale complète aux aéronefs équipés de l'avionique ADS-B. La Société a commencé à utiliser l'ADS-B satellitaire en mars 2019 dans des secteurs des FIR d'Edmonton et de Gander qui n'étaient pas déjà dotés de couverture de surveillance. Depuis, la technologie a été mise en œuvre dans l'espace aérien supérieur de Moncton, Montréal et Winnipeg. L'ajout de la fonction de surveillance satellitaire nous permet d'améliorer la sécurité ainsi que les services offerts aux clients de notre espace aérien.

La capacité de détecter les aéronefs avec précision en temps réel au moyen de l'ADS-B satellitaire permet d'améliorer la sécurité du service, puisqu'elle offre, de manière plus précise et opportune, une capacité de prédiction des conflits et des avertissements concernant les déviations d'aéronefs. Elle offre également un service plus efficace puisqu'un plus grand nombre d'aéronefs pourront se rapprocher davantage de leur profil de vol le plus optimal. La couverture de surveillance mondiale complète qu'offre le système ADS-B satellitaire d'Aireon accélérera aussi les délais d'intervention d'urgence en permettant aux centres de coordination de sauvetage de recevoir des coordonnées GPS précises et des données de suivi en temps réel pour tout aéronef équipé de l'avionique ADS-B en cas d'alerte, de phase de détresse ou de situation d'urgence apparente pour les aéronefs qui évoluent au-delà d'une zone avec couverture de surveillance.

Dans l'ensemble, l'ADS-B satellitaire offre des avantages importants quant à la sécurité, à la flexibilité de l'espace aérien, à la prévisibilité et à la fiabilité, au suivi des vols, à l'efficacité des vols, aux économies de carburant et à la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

En juin 2019, la CANSO nous a décerné son Prix d'excellence en gestion de la circulation aérienne, à nous et à nos partenaires (Aireon et NATS) pour nos efforts conjoints ayant mené au déploiement réussi de l'ADS-B satellitaire au-dessus de l'Atlantique Nord. En septembre 2019, l'Air Traffic Control Association (ATCA) a décerné à Aireon, à NAV CANADA et à NATS son prix annuel de l'industrie pour le déploiement réussi de l'ADS-B satellitaire au-dessus de l'Atlantique Nord. En mars 2020, dans le cadre du Congrès mondial de l'ATM 2020, la Société, Aireon et les NATS ont également reçu le prix Maverick 2020 dans la catégorie « Collaboration » pour leur travail visant à transformer la gestion de la circulation aérienne dans l'Atlantique Nord grâce au développement et au déploiement innovants du premier service ADS-B satellitaire mondial en temps réel au monde.

D'autres améliorations continuent d'être apportées, notamment ce qui suit :

- Collaboration continue avec nos clients et d'autres FSNA dans le cadre d'initiatives internationales et mise en œuvre des minimums réduits d'espacement pour les aéronefs dans l'espace aérien océanique;

- Mise en œuvre du format de NOTAM (avis aux aviateurs) de l'OACI;
- Transition du *Canada Air Pilot* à un format électronique à compter de novembre 2020 pour les clients civils;
- Développement de stratégies de gestion de la circulation des systèmes d'aéronef télépilote (RPAS) dans l'espace aérien intérieur canadien;
- Modernisation de l'espace aérien, en particulier par l'entremise du Programme de modernisation de l'espace aérien de Vancouver;
- Élaboration et mise en œuvre des arrivées RNP aux aéroports de Kamloops, Penticton, Toronto/Billy Bishop, Comox, Terrace et Prince George.

## 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 la réduction des coûts et l'amélioration 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 les redevances au plus bas niveau possible tout en respectant nos obligations en matière de sécurité et de service. Consulter la section « Évolution générale des activités – Dernières nouvelles – Pandémie de COVID-19 » pour obtenir de plus amples renseignements sur certaines des mesures prises par la Société pour pallier l'important manque à gagner en termes de revenus issu des effets de la pandémie de COVID-19 sur les activités et les résultats financiers de la Société.

La Société a notamment procédé à une révision de ses redevances, celle-ci représentant une hausse moyenne de 29,5 % sur l'ensemble des tarifs à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2020. Cette révision était nécessaire pour permettre à la Société d'atteindre un niveau minimal de recettes au cours de l'exercice 2020-2021, afin qu'elle puisse faire les emprunts supplémentaires nécessaires pour obtenir les liquidités requises afin de faire face à la pandémie de COVID-19. En incluant cette révision, les redevances en date du 1<sup>er</sup> septembre 2020 sont en moyenne 30,5 % supérieures à ce qu'elles étaient lorsqu'elles ont été entièrement instaurées 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 19,3 points de pourcentage en deçà de la hausse de l'indice des prix à la consommation.

## Dernières nouvelles

### ***Pandémie de COVID-19***

En mars 2020, l'Organisation mondiale de la Santé a déclaré que l'épidémie de COVID-19 était une pandémie. La circulation aérienne mondiale et l'industrie de l'aviation ont pâti de la pandémie et du repli économique qui en a découlé, et on s'attend à ce que ces conséquences négatives considérables se poursuivent. En tant que société privée à but non lucratif, nos recettes proviennent de nos clients du secteur de l'aviation, à savoir les

transporteurs aériens, les exploitants de fret aérien, les autres exploitants aériens commerciaux ainsi que l'aviation générale.

NAV CANADA a observé depuis le mois de mars 2020 une diminution du nombre de mouvements d'aéronefs attribuable au déclin de la demande relative aux passagers en raison des préoccupations liées à la pandémie de COVID-19, aux restrictions de voyage imposées par les gouvernements, à la fermeture des frontières internationales et aux répercussions économiques de la pandémie. Par conséquent, les produits de la Société tirés des redevances ont considérablement diminué au cours des troisième et quatrième trimestres de l'exercice 2019-2020 par rapport aux mêmes périodes de l'exercice 2018-2019. Cette diminution est attribuable aux transporteurs aériens qui ont réduit leurs opérations, clouant des avions au sol et annulant des vols et des routes.

L'effet négatif de la pandémie sur la demande liée aux voyages aériens à l'échelle mondiale se poursuivra vraisemblablement jusqu'à la levée des restrictions de voyage, à la dissipation des craintes des voyageurs concernant les voyages en avion en raison de la COVID-19 et à la reprise de la demande des consommateurs liée aux voyages. Les acteurs de l'industrie estiment qu'ils devront attendre un certain temps avant de retrouver le niveau d'activité qu'ils avaient avant la pandémie de COVID-19. La Société prévoit que, d'ici là, la réduction de la circulation aérienne aura des conséquences négatives majeures sur ses activités et ses revenus.

Pour atténuer les répercussions de la pandémie, NAV CANADA continue d'examiner, de surveiller et de prendre des mesures pour réduire les dépenses d'immobilisations et de fonctionnement et les sorties de fonds, tout en s'assurant de continuer de remplir son mandat, qui est d'exploiter et d'entretenir en toute sécurité le système de navigation aérienne canadien en tant que service essentiel et de veiller à la sécurité de ses employés.

Pour pallier l'important manque à gagner en termes de revenus, la Société a notamment pris les mesures suivantes :

- retrait de 225 millions de dollars de sa facilité de crédit consortiale pour répondre à ses besoins de liquidités à court terme, suivi de l'émission de billets d'obligation générale d'une valeur de 850 millions de dollars;
- accès au programme de Subvention salariale d'urgence du Canada;
- augmentation des redevances, traduite par une hausse, en moyenne, de 29,5 % de l'ensemble des tarifs, en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2020;
- mise en œuvre de mesures pour réduire les coûts, dans la mesure du possible, y compris une diminution de près de 60 millions de dollars en dépenses d'immobilisations pour l'exercice 2019-2020, et l'élimination de plus de 720 emplois grâce à la diminution du nombre d'employés temporaires et permanents, ainsi que par des retraites anticipées. Les suppressions de postes ont touché tous les groupes de la Société, y compris la majeure partie de la cohorte d'étudiants opérationnels présente à ce moment-là.

## **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 en date de la présente notice annuelle.

<b>Emprunts totaux</b>		
<b>Consentis en vertu de</b>	<b>Montant</b>	<b>Type</b>
l'acte de fiducie cadre	425 millions de dollars	Obligations
l'acte de fiducie relatif aux billets d'obligation générale	1 875 millions de dollars	Billets à moyen terme

<b>Facilités de crédit bancaire consenties</b>		
<b>Total disponible</b>	1 390 millions de dollars <sup>(1)</sup>	
	Décembre 2020	250 millions de dollars <sup>(2)</sup>
<b>Échéance (à moins que la période ne soit prolongée)</b>	Décembre 2021	290 millions de dollars <sup>(2)</sup>
	Septembre 2022	425 millions de dollars <sup>(3)</sup>
	Septembre 2024	425 millions de dollars <sup>(3)</sup>

- (1) Une certaine partie de ce montant a été tirée ou réservée à des fins particulières.
- (2) Facilités de lettres de crédit aux fins de la capitalisation des régimes de retraite.
- (3) Facilité de crédit conclue auprès d'un consortium d'institutions financières canadiennes.

Se reporter à la note 20 des états financiers consolidés vérifiés pour l'exercice 2019-2020 pour de plus amples renseignements sur la gestion de la structure du capital de la Société.

## NOTATIONS DE CRÉDIT

En juillet 2019, à la demande de la Société, DBRS a annoncé qu’il cessait et abandonnait toutes ses notations de la Société. Ce changement a été effectué afin de réduire les coûts et de simplifier notre processus relatif aux notations de crédit, faisant ainsi passer le nombre de notations pour la Société de trois à deux, ce qui correspond aux pratiques du marché.

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

Organisme	Créances prioritaires	Obligations générales	Perspective
Moody's Investors Service	Aa2	Aa2	Stable
Standard & Poor's	AA	AA-	Négative

### *Note explicative sur nos notations de crédit*

**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 minimale. 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.

Le 8 avril 2020, Moody's a confirmé les notes et les perspectives stables de NAV CANADA. La notation reflète le solide profil de NAV CANADA en matière de liquidités. Moody's a déclaré que « les sources de liquidités, combinées aux mesures de gestion des coûts, aux mesures prévues d'amélioration des liquidités et aux réductions des dépenses d'immobilisations qui sont envisagées, permettront à NAV CANADA de résister aux baisses importantes du trafic passagers prévues en 2020 et peut-être encore en 2021 ».

Le 17 avril 2020, Moody's a émis des commentaires confirmant l'évaluation de base du crédit de NAV CANADA à Aa2 et ses notes de crédit prioritaires et de second rang à Aa2. Moody's a noté les points forts suivants de la Société 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 dans un espace aérien très vaste;
- le pouvoir légiféré d'établir et de percevoir des tarifs et des redevances, selon les besoins, permettant de satisfaire aux exigences financières, ce qui assure un bon niveau de prévisibilité des flux de trésorerie;
- son programme gérable de dépenses d'immobilisations.

Les défis suivants en matière de crédit ont également été relevés :

- l'incidence négative importante à court terme de l'épidémie de coronavirus sur les revenus en raison de la réduction du volume de trafic;
- le régime de retraite à prestations déterminées engendre des appels récurrents de liquidités.

Moody's a déclaré que « les perspectives de notation sont stables, ce qui reflète notre attente que NAV CANADA appliquera finalement les augmentations de tarifs nécessaires pour compenser les niveaux d'activité plus faibles résultant de l'épidémie de coronavirus ».

À la suite de la pandémie de COVID-19, le 1<sup>er</sup> avril 2020, S&P a révisé ses perspectives sur la Société, les faisant passer de stables à négatives, et a confirmé ses notes de crédit d'émetteur à long terme et de créance prioritaire garantie « AA », et sa note de créance de second rang « AA- ». En révisant sa perspective à négative, S&P a noté que la révision indique une possibilité sur trois que les notes baissent au cours des 12 à 24 prochains mois. S&P a indiqué qu'elle envisagerait de le faire si un repli prolongé du trafic ou une lente reprise du trafic après la pandémie devait entraîner une détérioration importante et soutenue des paramètres financiers.

S&P a noté qu'elle « s'attend à ce que NAV CANADA résiste à la pression importante que la baisse du trafic exerce sur ses flux de trésorerie, car elle dispose de liquidités suffisantes et n'a pas d'émissions obligataires importantes avant février 2021 ».

S&P a déclaré qu'elle s'attendait à ce que NAV CANADA conserve des relations solides avec les institutions financières nationales, maintenant ainsi ses antécédents d'accès aux liquidités externes. En évaluant notre capacité à gérer les bouleversements externes, S&P souligne la capacité législative de la Société à ajuster entièrement ses redevances pour répondre à ses obligations financières, en considérant que de bonnes mesures du service de la dette fournissent une capacité financière supplémentaire.

Le 26 mai 2020, S&P et Moody's ont confirmé les notes de crédit de NAV CANADA avant l'émission par la Société de billets d'obligation générale d'un montant en capital cumulé d'une valeur de 850 millions de dollars.

*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 de l'entreprise (ERM), 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 potentiellement 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 des répercussions négatives considérables sur la réputation de la Société. 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. Le SMS 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 de collaborer afin de gérer les risques liés à la sécurité.

Tel que susmentionné dans la section *Activités de la Société – Système de gestion de la sécurité* ci-dessus, la Société a mis en œuvre un programme IQA. Ce programme est le fondement d'un réseau de processus robuste, reproductible, mesurable et adaptable qui assure l'intégrité de notre SMS. Il a été développé de façon à ce qu'il puisse être possible d'examiner et de vérifier si les processus fonctionnent correctement. Toute anomalie sera corrigée par des mesures correctives et des procédures de suivi.

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.

De nombreux facteurs peuvent avoir des incidences sur les volumes de circulation aérienne. Parmi les exemples, citons la rapidité de la reprise du trafic aérien après la pandémie de COVID-19, d'autres épidémies ou pandémies, le taux de croissance ou de déclin économique, les variations de la demande relative aux passagers aériens ou de la volonté de ces derniers de voyager, les niveaux d'utilisation de la capacité des aéronefs, les coûts de carburant, les changements dans les opérations et les comportements des transporteurs aériens, les conditions générales de l'industrie de l'aviation, la concurrence entre les transporteurs aériens, les restructurations et les insolvabilités des compagnies aériennes, les activités terroristes, les interventions gouvernementales, les restrictions de voyage et la fermeture des frontières aux voyages aériens, le changement climatique et les facteurs environnementaux connexes (y compris les systèmes météorologiques et d'autres facteurs et phénomènes naturels d'origine humaine), et les tendances démographiques.

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 contrecoups.

Dans la mesure où ils ne seraient pas absorbés par le compte de stabilisation des tarifs, 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 2019-2020, en date du 22 octobre 2020. Consulter la section « Évolution générale des activités – Dernières nouvelles – Pandémie de COVID-19 » pour obtenir de plus amples renseignements sur les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur les activités et les résultats financiers de la Société.

## **Redevances**

Tel que mentionné précédemment sous « Activités de la Société – Redevances – Cadre réglementaire », WestJet a interjeté appel au sujet des redevances établies par la Société dans son Annonce. La Société nie les allégations mises de l'avant par WestJet. La Société et WestJet envisagent actuellement une médiation. La Société entend se défendre énergiquement si la médiation n'est pas entreprise ou si, après la médiation, la Société et WestJet ne parviennent pas à résoudre la question. Les résultats de l'appel ne peuvent être déterminés pour le moment. Si l'Office finit par rendre une décision contre NAV CANADA, annulant les redevances révisées en tout ou en partie, la Société serait potentiellement à risque pour un montant d'environ 20 millions de dollars en redevances facturées en septembre 2020 et 242 millions de dollars en redevances prévues pour l'exercice 2020-2021.

Conformément à la structure de paiement présentée dans l'Annonce, la Société a reporté le recouvrement des montants supplémentaires à recevoir en vertu des redevances révisées jusqu'à la date de début du 1<sup>er</sup> septembre 2021. Ainsi, aucun montant en espèces n'a encore été perçu qui pourrait devoir être remboursé si l'Agence devait finalement se prononcer contre la Société dans le cadre de l'appel et annuler les redevances révisées en tout ou en partie. En cas d'annulation, la Société devra alors évaluer les options possibles afin de déterminer comment financer ou combler ce manque à gagner pour pouvoir se conformer aux clauses restrictives applicables en vertu de ses actes de fiducie. Selon la *Loi sur la commercialisation des services de navigation aérienne civile*, si l'appel est accepté et que le remboursement d'un montant est ordonné, celui-ci doit se faire au complet dans les deux ans suivants par paiements ou crédits d'au moins 10 % du montant dû à des dates de facturation ultérieures, jusqu'au remboursement complet du montant dû.

## **Modèle de paiement des utilisateurs**

NAV CANADA est exploitée sur la base du recouvrement des coûts et, en raison de son mandat, sa base de dépenses est en grande partie fixe. Toutefois, elle est exposée à une source de recettes potentiellement variable provenant des redevances d'utilisation. La pandémie a démontré les limites de ce modèle de paiement pour les services reçus, puisque la capacité de la Société de maintenir des liquidités suffisantes en période de ralentissement économique prolongée est mise à rude épreuve. Si le contexte économique actuel provoqué par la pandémie de COVID-19 perdure, ou si un nouveau bouleversement soutenu se produit dans l'économie en général ou dans l'aviation en particulier, l'augmentation des redevances pour couvrir les coûts, conjuguée à un faible niveau de trafic, pourrait devenir inefficace. La viabilité financière de la Société serait menacée dans un tel scénario. Consulter la section « Évolution générale des activités – Dernières nouvelles – Pandémie de COVID-19 » pour obtenir de plus amples renseignements sur les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur les activités et les résultats financiers de la Société.

## **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, nous prenons en compte les estimations d'éventuelles variations des cotisations. Si 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 88 % 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.

À la fin de l'exercice 2019-2020, sept des huit conventions collectives couvrant environ 99 % de nos employés syndiqués avaient été renouvelées. Les négociations concernant le renouvellement de la dernière convention collective sont en cours.

### **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 une entente modifiée et refondue relative à Aireon à titre de société à responsabilité limitée, ainsi qu'une entente de souscription, qui établissent les détails de sa participation dans Aireon. Aireon a pour mandat d'offrir une capacité de surveillance par satellite mondiale aux FSNA 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. Soixante-quinze satellites sont en orbite (66 satellites opérationnels et 9 satellites de rechange) dans le cadre de l'établissement de l'infrastructure pour le service mondial de surveillance et de suivi ADS-B d'Aireon. La Société a commencé à utiliser l'ADS-B satellitaire en mars 2019 dans les FIR d'Edmonton et de Gander et, conjointement avec les NATS, au-dessus de l'Atlantique Nord. Depuis, la technologie a été mise en œuvre dans l'espace aérien supérieur de Moncton, Montréal et Winnipeg. La Société a conclu une entente de services de données avec Aireon en vertu de laquelle elle a commencé à acheter des services de données d'Aireon au cours de l'exercice 2018-2019.

En date de la présente notice annuelle, l'investissement en espèces de la Société dans Aireon est de 150 millions de dollars américains (196 millions de dollars canadiens).

En décembre 2018, en lien avec une entente de facilité de crédit conclue entre Aireon et une grande banque internationale (la facilité de crédit Aireon), la Société et d'autres investisseurs d'Aireon ont investi les intérêts qu'ils détiennent dans Aireon dans une nouvelle société de portefeuille, Aireon Holdings LLC (Aireon Holdings), et ont conclu une entente modifiée et refondue relative à Aireon Holdings LLC (entente LLC). Aireon Holdings détient 100 % des intérêts des membres dans Aireon, qui demeure l'entité d'exploitation.

Conformément aux modalités de l'entente LLC, une tranche de la participation sous forme d'actions ordinaires actuelle d'Iridium dans Aireon Holdings sera rachetée contre un paiement d'Aireon Holdings de 120 millions de dollars américains, ce qui déterminera de façon définitive les participations de tous les investisseurs dans Aireon Holdings. À la suite du rachat et de la conversion connexe de la totalité des actions

privilégiées en actions ordinaires, NAV CANADA détiendra 45,3 % de la participation sous forme d'actions ordinaires pleinement diluée dans Aireon Holdings, ENAV et NATS posséderont chacun 11,1 % des parts, et l'Irish Aviation Authority et Naviair en détiendront chacun 5,3 %, alors que les 21,8 % restants seront détenus par Iridium.

En date de la présente notice annuelle, la participation sous forme d'actions ordinaires pleinement diluée de la Société dans Aireon Holdings après conversion et avant le rachat d'Iridium était de 37,2 %.

Le 31 décembre 2019, la Société a conclu une entente avec Aireon en vue de lui fournir un prêt subordonné, jusqu'à concurrence de 11 millions de dollars américains (14 millions de dollars canadiens), portant intérêt au taux annuel de 11 %. Aireon n'a pas utilisé ce prêt subordonné en date de la présente notice annuelle.

Le déclin du trafic aérien dans le monde entier en raison de la pandémie de COVID-19, les restrictions de voyage en vigueur et les prévisions selon lesquelles le trafic aérien ne reviendra pas aux niveaux antérieurs à la COVID avant un certain temps, ce qui aura des répercussions sur les recettes d'Aireon puisque les facturations varient en fonction du volume et reflètent les mouvements du trafic aérien, sont des risques qui ont été cernés en ce qui concerne l'investissement de la Société dans Aireon Holdings.

Si notre investissement dans la surveillance satellitaire des aéronefs par l'intermédiaire d'Aireon est un échec, les clients de la Société ne pourront pas profiter des avantages supplémentaires de la couverture ADS-B au-dessus des régions océaniques et éloignées et il en résultera des répercussions négatives sur notre réputation et une perte économique totale de notre investissement dans Aireon Holdings.

### **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.

Il incombe au Comité de l'audit et des finances et au Comité de la sécurité du Conseil de surveiller la mise en œuvre et le fonctionnement de nos stratégies de cybersécurité à l'égard des réseaux d'affaires et des systèmes opérationnels de la Société, respectivement.

Au cours du dernier exercice, la Société a continué d'investir dans les contre-mesures technologiques et les programmes de sensibilisation des employés, qui comprenaient des simulations d'hameçonnage pour tester les employés, notre formation annuelle obligatoire assistée par ordinateur sur la cybersécurité et de nombreuses campagnes de sensibilisation à la cybersécurité.

Les investissements en technologie étaient principalement axés sur la mise à niveau de notre réseau national de données, l'ajout de détecteurs de sécurité supplémentaires dans notre infrastructure opérationnelle (définie ci-dessous) et l'évolution de notre utilisation de la surveillance de la sécurité par des tiers.

Le Comité de gouvernance en matière de cybersécurité de l'entreprise, établi par la Société au cours de l'exercice 2017-2018, continue d'assurer une surveillance interne des questions relatives à la cybersécurité pour la Société. Le rythme des réunions pour l'année a été maintenu et une surveillance efficace a été offerte sur diverses questions, notamment la cyberassurance, les rançongiciels, les principes relatifs au paiement à la suite d'extorsion et les priorités d'investissement.

Au cours de l'exercice 2018-2019, le groupe Audit interne en conjonction avec les groupes Ingénierie et Gestion de l'information de la Société ont mené une évaluation de la maturité par une tierce partie avec Deloitte. L'évaluation s'est terminée en avril 2019 et a été examinée par le Comité de l'audit et des finances et le Comité de la sécurité. L'évaluation a permis de conclure que la Société a (1) maintenu un niveau de maturité efficace et raisonnable dans quatre dimensions, (2) maintenu un rythme de maturité malgré un contexte de menace qui change constamment et (3) démontré, dans certains secteurs, un niveau de maturité plus élevé qu'un groupe d'organisations homologues ayant des profils de risque similaires. Cette évaluation de la maturité a également permis de repérer des secteurs à améliorer. Des progrès satisfaisants sont réalisés pour améliorer ces secteurs et des rapports d'avancement trimestriels sont fournis par la direction au Comité de l'audit et des finances et au Comité de la sécurité.

En septembre 2020, la Société a créé un nouveau groupe appelé Technologies, réunissant les systèmes d'affaires et opérationnels sous la responsabilité du vice-président et chef de la direction des technologies et de l'information. Cette réorganisation a permis de rassembler toutes les cyberressources en une seule équipe sous la direction du chef de la direction de la sécurité de l'information, lequel relève du vice-président et chef de la direction des technologies et de l'information. Ce faisant, la Société améliore l'efficacité de son programme de cybersécurité et crée des buts, des processus, des procédures et des cadres de travail communs qui donneront lieu, au bout du compte, à une approche unifiée envers la cybersécurité.

Malgré nos efforts, une atteinte grave à la sécurité des données ou une interruption de service importante pourrait entraîner la responsabilité de la Société ou donner lieu à des pénalités réglementaires en vertu des lois sur la protection des renseignements personnels, interrompre les activités de la Société, nuire à sa réputation et avoir des répercussions négatives sur son fonctionnement.

### **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.

### **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. Les activités de la Société pourraient également être touchées si ses employés sont incapables de travailler ou si leur capacité à le faire est limitée, notamment parce qu'ils sont mis en quarantaine ou tombent malades à la suite d'une exposition à la COVID-19, ou s'ils sont soumis à des restrictions gouvernementales ou autres.

Une réduction soutenue des services pourrait avoir des répercussions négatives sur les activités et la réputation de la Société.

La haute direction a mis en place des stratégies d'atténuation pour tous les risques du programme de gestion des risques de l'entreprise.

## 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, dont au moins les deux tiers, incluant le président et chef de la direction, doivent être des 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 et le membre administrateur sont les cinq membres de la Société (collectivement appelés les « membres »).

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 à l'intention des administrateurs et des dirigeants* (le Code de conduite).

## 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 pour l'exercice 2019-2020.

Afin de rationaliser et de reconstituer ses comités, le Conseil d'administration a décidé, sur la recommandation du Comité de gouvernance d'entreprise, de dissoudre son Comité des redevances et de créer un nouveau comité, le Comité de transformation, en janvier 2020. Les responsabilités du Comité des redevances sont revenues au Conseil d'administration. Aucune réunion du Comité des redevances n'a eu lieu au cours de l'exercice 2019-2020. Le Comité de transformation est composé des anciens membres du Comité des redevances. Consulter la section « Comités du Conseil » ci-dessous pour connaître le mandat et d'autres renseignements concernant le Comité de transformation.

Marc Courtois		
Directeur; président du Conseil Québec, Canada Élu par : le Conseil d'administration En fonction depuis : le 16 février 2012 Fin du mandat actuel : 2021		
Présence aux réunions/participation aux comités		Principale occupation au cours des cinq dernières années
Conseil d'administration	10/10	Administrateur de sociétés.
Comité de l'audit et des finances*	6/6	
Comité de la gouvernance d'entreprise	4/4	
Comité de transformation*	1/1	
Comité des ressources humaines et de la rémunération*	13/13	
Comité des pensions*	4/4	
Comité de la sécurité	4/4	
*membre d'office		

Edward M. Barrett														
Administrateur; président du Comité de transformation Nouveau-Brunswick, Canada Élu par : le Conseil d'administration En fonction depuis : le 7 février 2013 Fin du mandat actuel : 2022														
Présence aux réunions/participation aux comités		Principale occupation au cours des cinq dernières années												
<table> <tr> <td>Conseil d'administration</td> <td>10/10</td> </tr> <tr> <td>Comité de l'audit et des finances*</td> <td>3/3</td> </tr> <tr> <td>Comité de la gouvernance d'entreprise</td> <td>4/4</td> </tr> <tr> <td>Comité de transformation</td> <td>1/1</td> </tr> <tr> <td>Comité des ressources humaines et de la rémunération</td> <td>12/13</td> </tr> <tr> <td>Comité des pensions*</td> <td>2/2</td> </tr> </table> <p><i>M. Barrett a été membre du Comité des pensions jusqu'au 9 janvier 2020, date à laquelle il s'est joint au Comité de l'audit et des finances.</i></p>		Conseil d'administration	10/10	Comité de l'audit et des finances*	3/3	Comité de la gouvernance d'entreprise	4/4	Comité de transformation	1/1	Comité des ressources humaines et de la rémunération	12/13	Comité des pensions*	2/2	Co-président et chef de la direction de Barrett Corporation.
Conseil d'administration	10/10													
Comité de l'audit et des finances*	3/3													
Comité de la gouvernance d'entreprise	4/4													
Comité de transformation	1/1													
Comité des ressources humaines et de la rémunération	12/13													
Comité des pensions*	2/2													
Mary-Ann Bell														
Administratrice; présidente du Comité de la sécurité Québec, Canada Élu par : le gouvernement du Canada En fonction depuis : le 30 mai 2014 Fin du mandat actuel : 2023														
Présence aux réunions/participation aux comités		Principale occupation au cours des cinq dernières années												
<table> <tr> <td>Conseil d'administration</td> <td>10/10</td> </tr> <tr> <td>Comité de transformation</td> <td>1/1</td> </tr> <tr> <td>Comité des ressources humaines et de la rémunération</td> <td>13/13</td> </tr> <tr> <td>Comité de la sécurité</td> <td>4/4</td> </tr> </table>		Conseil d'administration	10/10	Comité de transformation	1/1	Comité des ressources humaines et de la rémunération	13/13	Comité de la sécurité	4/4	Administratrice de sociétés.				
Conseil d'administration	10/10													
Comité de transformation	1/1													
Comité des ressources humaines et de la rémunération	13/13													
Comité de la sécurité	4/4													
Jean Coté														
Administrateur Québec, Canada Élu par : les transporteurs aériens commerciaux En fonction depuis : le 14 janvier 2015 Fin du mandat actuel : 2021														
Présence aux réunions/participation aux comités		Principale occupation au cours des cinq dernières années												
<table> <tr> <td>Conseil d'administration</td> <td>10/10</td> </tr> <tr> <td>Comité des ressources humaines et de la rémunération</td> <td>3/3</td> </tr> <tr> <td>Comité des pensions</td> <td>4/4</td> </tr> <tr> <td>Comité de la sécurité</td> <td>4/4</td> </tr> </table>		Conseil d'administration	10/10	Comité des ressources humaines et de la rémunération	3/3	Comité des pensions	4/4	Comité de la sécurité	4/4	Administrateur de sociétés.				
Conseil d'administration	10/10													
Comité des ressources humaines et de la rémunération	3/3													
Comité des pensions	4/4													
Comité de la sécurité	4/4													
*														

Robert J. Davis		
Administrateur Ontario, Canada Élu par : les transporteurs aériens commerciaux En fonction depuis : le 8 avril 2009 Fin du mandat actuel : 2021*		
<b>Présence aux réunions/participation aux comités</b>		<b>Principale occupation au cours des cinq dernières années</b>
Conseil d'administration 10/10 Comité de l'audit et des finances 6/6 Comité des ressources humaines et de la rémunération 13/13 <i>*En date du 13 janvier 2021, M. Davis aura accompli son mandat maximum de 12 ans au sein du Conseil.</i>		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 : 2022		
<b>Présence aux réunions/participation aux comités</b>		<b>Principale occupation au cours des cinq dernières années</b>
Conseil d'administration 10/10 Comité de l'audit et des finances 6/6 Comité de la sécurité 4/4		Directeur général, financement spécialisé, revenus fixes à la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ), De juin 2017 à avril 2019, directeur principal, investissement, financement spécialisé, revenus fixes, à la CDPQ. Président et chef de la direction de Caribbean Airlines du 21 mai 2014 jusqu'au 28 octobre 2015.
Bonnie DuPont		
Administratrice; présidente du Comité des ressources humaines et de la rémunération Alberta, Canada Élu par : le Conseil d'administration En fonction depuis : le 7 février 2013 Fin du mandat actuel : 2022		
<b>Présence aux réunions/participation aux comités</b>		<b>Principale occupation au cours des cinq dernières années</b>
Conseil d'administration 10/10 Comité de la gouvernance d'entreprise 4/4 Comité des ressources humaines et de la rémunération 13/13		Administratrice de sociétés.

<b>Marc Grégoire</b>		
Administrateur Québec, Canada Élu par : Gouvernement du Canada En fonction depuis : le 13 mai 2019 Fin du mandat actuel : 2022		
Présence aux réunions/participation aux comités	Principale occupation au cours des cinq dernières années	
Conseil d'administration 10/10 Comité de l'audit et des finances 6/6 Comité de transformation 1/1	Administrateur de sociétés.	
<b>Linda Hohol</b>		
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 : 2021		
Présence aux réunions/participation aux comités	Principale occupation au cours des cinq dernières années	
Conseil d'administration 10/10 Comité de l'audit et des finances 6/6 Comité de transformation 1/1 Comité des pensions 4/4	Administratrice de sociétés.	
<b>Robert Reid</b>		
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 : 2021*		
Présence aux réunions/participation aux comités	Principale occupation au cours des cinq dernières années	
Conseil d'administration 9/10 Comité de la gouvernance d'entreprise 3/4 Comité des ressources humaines et de la rémunération 12/13	Administrateur de sociétés.	
<i>*En date du 13 janvier 2021, M. Reid aura accompli son mandat maximum de 12 ans au sein du Conseil.</i>		

<b>Michelle Savoy</b>		
Administratrice; présidente du Comité des pensions Ontario, Canada Élu par : le gouvernement du Canada En fonction depuis : le 15 décembre 2015 Fin du mandat actuel : 2021		
<b>Présence aux réunions/participation aux comités</b>		<b>Principale occupation au cours des cinq dernières années</b>
Conseil d'administration Comité de la gouvernance d'entreprise Comité des pensions	10/10 4/4 4/4	Administratrice de sociétés.
<b>Umar Sheikh</b>		
Administrateur Colombie-Britannique, Canada Élu par : les syndicats En fonction depuis : le 13 janvier 2016 Fin du mandat actuel : 2022		
<b>Présence aux réunions/participation aux comités</b>		<b>Principale occupation au cours des cinq dernières années</b>
Conseil d'administration Comité de l'audit et des finances Comité de la sécurité	10/10 5/6 3/4	Ancien président et chef de la direction du British Columbia Nurses' Union.
<b>Scott Sweatman</b>		
Administrateur Colombie-Britannique, Canada Élu par : les syndicats En fonction depuis : le 8 avril 2010 Fin du mandat actuel : 2022		
<b>Présence aux réunions/participation aux comités</b>		<b>Principale occupation au cours des cinq dernières années</b>
Conseil d'administration Comité de la gouvernance d'entreprise Comité de transformation Comité des pensions	10/10 4/4 1/1 4/4	Associé chez Dentons Canada s.e.n.c.r.l..

<b>David Weger</b>										
Administrateur Saskatchewan, Canada Élu par : l'aviation générale En fonction depuis : le 10 janvier 2018 Fin du mandat actuel : 2021										
Présence aux réunions/participation aux comités		Principale occupation au cours des cinq dernières années								
<table border="0"> <tr> <td>Conseil d'administration</td> <td style="text-align: right;">10/10</td> </tr> <tr> <td>Comité de l'audit et des finances*</td> <td style="text-align: right;">3/3</td> </tr> <tr> <td>Comité des pensions*</td> <td style="text-align: right;">2/2</td> </tr> <tr> <td>Comité de transformation</td> <td style="text-align: right;">1/1</td> </tr> </table> <p>M. Weger a été membre du Comité de l'audit et des finances jusqu'au 9 janvier 2020, date à laquelle il s'est joint au Comité des pensions.</p>		Conseil d'administration	10/10	Comité de l'audit et des finances*	3/3	Comité des pensions*	2/2	Comité de transformation	1/1	Administrateur de sociétés. De janvier 2011 au 1 <sup>er</sup> mai 2018, directeur principal des services d'administration chez Nutrien Ltd. (anciennement Potash Corporation of Saskatchewan Inc.).
Conseil d'administration	10/10									
Comité de l'audit et des finances*	3/3									
Comité des pensions*	2/2									
Comité de transformation	1/1									
<b>Neil R. Wilson</b>										
Administrateur Ontario, Canada En fonction depuis : le 1 <sup>er</sup> janvier 2016 Fin du mandat actuel : S.O.										
Présence aux réunions/participation aux comités		Principale occupation au cours des cinq dernières années								
<table border="0"> <tr> <td>Conseil d'administration</td> <td style="text-align: right;">10/10</td> </tr> <tr> <td>Comité des pensions</td> <td style="text-align: right;">4/4</td> </tr> <tr> <td>Comité de la sécurité</td> <td style="text-align: right;">4/4</td> </tr> </table>		Conseil d'administration	10/10	Comité des pensions	4/4	Comité de la sécurité	4/4	Président et chef de la direction de la Société depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2016. Du 1 <sup>er</sup> décembre 2012 au 31 décembre 2015, vice-président directeur, Administration, et avocat en chef de la Société.		
Conseil d'administration	10/10									
Comité des pensions	4/4									
Comité de la sécurité	4/4									

## 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. Pour l'exercice 2019-2020, le Conseil a tenu dix 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 de transformation, 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. Groupe SNC-Lavalin Inc.
Marc Courtois	Pembroke American Growth Fund Inc. (auparavant 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. Tous les administrateurs sont membres de l'Institut des administrateurs de sociétés et, à ce titre, ils sont en mesure de rentabiliser les cours offerts par l'Institut. Ils sont également encouragés à organiser des visites individuelles aux aménagements à intervalles réguliers de façon à tenir à jour leurs connaissances des activités en cours. En fonction de la nature de la formation, les administrateurs reçoivent du financement de la Société pour les cours suivis.

Le tableau suivant décrit en détail certaines initiatives de formation d'administrateurs entreprises durant l'exercice 2019-2020.

<b>Formation continue des administrateurs – Exercice 2019-2020</b>		
<b>Sujet</b>	<b>Présentation par</b>	<b>Participants</b>
Risque de liquidité	Donna Mathieu, vice-présidente, Placement des fonds de pension et trésorière	Comité des pensions
Contexte réglementaire de l'audit et pratiques exemplaires pour les comités d'audit	Conseil canadien sur la reddition des comptes	Comité de l'audit et des finances
Aperçu de la méthodologie de notation de S&P Global	Standard & Poor's	Comité de l'audit et des finances
L'anatomie d'une attaque d'hameçonnage	Claudio Silvestri, ancien vice-président et chef de la direction de l'information, et Tom Bornais, directeur, Bureau de la sécurité des technologies de l'entreprise et planification de l'infrastructure	Comité de l'audit et des finances
Perspectives sur la cybersécurité	Mark Cooper, vice-président principal, Technologies SNA, et Claudio Silvestri, ancien vice-président et chef de la direction de l'information	Le Conseil d'administration

## 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

Le Code de conduite a été conçu afin de régir la conduite de tous les administrateurs et dirigeants, ainsi que 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 2019-2020, le Conseil d'administration n'a eu à intervenir à l'égard d'aucun administrateur ou dirigeant en vertu du Code de conduite.

En outre, NAV CANADA a adopté un autre *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](http://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*.

Un administrateur ou haut dirigeant de la Société 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, la Politique sur les mesures d'adaptation du milieu de travail, la Procédure interne de règlement des plaintes en matière de langues officielles, les processus de présentation d'un grief accessibles aux employés syndiqués, ainsi que le processus de règlement interne des plaintes.

La Société a des politiques et des processus en place sur la dénonciation. Le système de dénonciation de NAV CANADA, appelé Sentinelle, est un système confidentiel géré de façon indépendante. Il 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, 26 % (le quart) des membres du Conseil sont des femmes et ces dernières représentent 67 % des administrateurs élus par le gouvernement du Canada et 50 % de ceux élus par le Conseil. Quatre femmes (44 %) siègent également au Comité exécutif de gestion (CEG) de la Société. Au sein du groupe de la haute direction qui, par définition, comprend des personnes qui assument des fonctions d'élaboration de politiques, 32 % 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
<p>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.</p>	6	<p>Linda Hohol, présidente Edward Barrett Robert Davis Michael DiLollo Marc Grégoire Umar Sheikh</p>

Comité de la gouvernance d'entreprise		
Mandat	Nombre de réunions tenues durant l'exercice	Membres actuels
<p>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.</p>	4	<p>Robert Reid, président Edward Barrett Marc Courtois Bonnie DuPont Michelle Savoy Scott Sweatman</p>

Comité des ressources humaines et de la rémunération		
Mandat	Nombre de réunions tenues durant l'exercice	Membres actuels
<p>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.</p>	13	<p>Bonnie DuPont, présidente Edward Barrett Mary-Ann Bell Robert Davis Robert Reid</p>

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.	4	Michelle Savoy, présidente Jean Coté Linda Hohol Scott Sweatman David Weger Neil Wilson Doug Best, 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	Mary-Ann Bell, présidente Jean Coté Marc Courtois Michael DiLollo Umar Sheikh Neil Wilson

Comité de transformation		
Mandat	Nombre de réunions tenues durant l'exercice	Membres actuels
Le Comité de transformation assure la surveillance de la mise en œuvre et de l'avancement des initiatives technologiques et des autres initiatives de transformation de la Société décrites dans le Plan stratégique de la Société (collectivement, le « Programme de transformation »), et examine et recommande des améliorations au Programme de transformation de temps à autre, dans la mesure où cela est nécessaire.	1	Edward Barrett, président Mary-Ann Bell Marc Grégoire Linda Hohol Scott Sweatman David Weger

### 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 Règlement 52-110. Le mandat du Comité de l'audit et des finances est joint 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 du Règlement 52-110.

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<sup>me</sup> 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<sup>me</sup> Hohol siège actuellement au sein du conseil d'administration de la Banque Canadienne de l'Ouest; elle est membre de son comité de gestion des risques et préside son comité des ressources humaines. Elle siège également au sein de l'Institut des administrateurs de sociétés, en tant que présidente de son conseil d'administration. Elle a siégé au sein de nombreux comités, y compris ATB Financier (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<sup>me</sup> Hohol est diplômée de l'Executive Development Program de la Kellogg School of Management de Chicago, en Illinois. M<sup>me</sup> Hohol est membre de l'Institut des banquiers canadiens.

**Edward Barrett, F.ICD** – M. 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. Dans le cadre de ce poste, le chef de la direction financière relève directement de lui. M. Barrett est président d'Énergie Nouveau-Brunswick depuis 2010 et fait également partie de son comité de l'audit. Il est actuellement membre d'office du comité de l'audit d'Énergie Nouveau-Brunswick et siège également au comité de l'audit de Wajax Corporation, une société inscrite à la bourse de Toronto (TSX), depuis 2006. Il a également été membre du Comité de l'audit et des finances de NAV CANADA de février 2013 à mai 2014 et du comité des finances de la Croix Bleue Medavie. M. Barrett est membre de l'Institut des administrateurs de sociétés.

**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 est actuellement directeur général, financement spécialisé, revenus fixes à la CDPQ, et président de EINN Volant Aircraft Leasing Holdings Ltd. (EVAL), une entreprise commune entre la CDPQ et General Electric, et 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 30 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 de 2005 à 2007. Il est diplômé de l'Institut des administrateurs de sociétés.

**Marc Grégoire** – Marc Grégoire possède une vaste expérience dans le domaine de l’aviation, ayant occupé divers postes de direction pendant 27 ans au sein de Transports Canada, notamment en tant que sous-ministre adjoint, Sécurité et sûreté, où il a acquis une expertise importante en gestion financière et en budgétisation. M. Grégoire est devenu commissaire de la Garde côtière canadienne (GCC), au sein du ministère des Pêches et Océans, en 2010, poste qu’il a occupé jusqu’à sa retraite de la fonction publique en décembre 2014. En tant que commissaire, il a géré un budget de plus de 600 millions de dollars et une organisation d’environ 5 000 employés. Durant ce mandat, il a également participé à la plupart des réunions du comité d’audit du ministère des Pêches et Océans. En raison de son expérience dans la fonction publique, M. Grégoire est en mesure d’examiner et d’interpréter les données fiscales et les états financiers. Il a dirigé l’examen de la *Loi sur le pilotage*, mandaté par le ministre des Transports en 2017-2018. M. Grégoire a suivi des cours offerts par l’Institut des administrateurs de sociétés en littératie financière.

**Umar Sheikh, J.D. ICD.D** – M. Sheikh a étudié le droit fiscal au Canada et aux États-Unis. Il travaille actuellement comme spécialiste du droit du travail et a déjà occupé le poste de président et chef de la direction du British Columbia Nurses Union, une organisation qui compte 44 000 membres. 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. M. Sheikh a suivi des cours offerts par l’Institut des administrateurs de sociétés en littératie financière.

**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 préapprouvés, 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 préapprobation 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 2019-2020 et 2018-2019 est le suivant :

	Exercice terminé le 31 août 2020	Exercice terminé le 31 août 2019
Honoraires d'audit <sup>(1)</sup>	560 000\$	672 328 \$
Honoraires pour services liés à l'audit <sup>(2)</sup>	50 000 \$	50 000 \$
Honoraires pour services fiscaux <sup>(3)</sup>	33 819\$	60 913 \$
Autres honoraires <sup>(4)</sup>	28 106	38 020 \$
Total	671 925\$	821 261 \$

- (1) **Honoraires d'audit** – Honoraires versés au titre des services professionnels 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 au cours de l'exercice 2019-2020. Les honoraires de 2020 incluent également les montants suivants : des honoraires de 15 000 \$ versés pour des travaux d'audit non périodiques liés à l'adoption par la Société de l'IFRS 16, *Contrats de location* le 1<sup>er</sup> septembre 2019.
- (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 des services de traduction.
- (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 pour la prestation de services professionnels liés à une assistance directe au groupe Audit interne pour l'audit d'heures supplémentaires.

## Haute direction

La composition et la structure du CEG ont été ajustées le 1<sup>er</sup> septembre 2020 à la suite des départs à la retraite, le 31 août 2020, de Rudy Kellar, ancien vice-président directeur, Prestation des services, de Larry Lachance, ancien vice-président, Sécurité et qualité, de Trevor Johnson, ancien vice-président, Prestation des services ATS, et de Claudio Silvestri, ancien vice-président et chef de la direction de l'information. La restructuration du CEG a permis de rationaliser les opérations et d'exploiter les synergies lorsque cela était possible. Certains rôles du CEG ont été fusionnés dans la nouvelle structure et tous les postes de haute direction, à l'exception de celui du président et chef de la direction, portent désormais le titre de vice-président. Les anciens titres hiérarchiques ont été supprimés.

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

Neil R. Wilson, président et chef de la direction, prendra sa retraite le 30 janvier 2021. La Société annoncera son successeur à une date ultérieure.

Nom, lieu de résidence et date de nomination	Poste	Principales occupations et principaux postes au cours des cinq dernières années
RAYMOND BOHN Ontario, Canada 1 <sup>er</sup> septembre 2020	Vice-président et chef de la direction des ressources humaines	M. Bohn a occupé le poste de vice-président directeur, Ressources humaines, communications et affaires publiques du 1 <sup>er</sup> septembre 2017 au 31 août 2020. Du 1 <sup>er</sup> novembre 2016 au 31 août 2017, M. Bohn était vice-président principal, Ressources humaines, communications et affaires publiques. Du 13 janvier 2016 au 31 octobre 2016, M. Bohn était vice-président principal, Ressources humaines. Du 1 <sup>er</sup> décembre 2012 au 12 janvier 2016, M. Bohn a été vice-président, 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, M <sup>me</sup> Cameron a été vice-présidente adjointe, Relations de travail.
MARK COOPER Ontario, Canada 1 <sup>er</sup> septembre 2020	Vice-président et chef de la direction des technologies et de l'information	Du 3 septembre 2019 au 31 août 2020, M. Cooper a occupé le poste de vice-président principal, Technologie des systèmes de navigation aérienne. De janvier 2017 à août 2019, M. Cooper était associé responsable de la mission relative à la technologie de l'aviation chez Deloitte. Avant d'occuper ce poste, il était directeur général des activités en matière d'aéroports et de gestion de la circulation aérienne chez Lockheed Martin au Royaume-Uni.
BEN GIRARD Ontario, Canada 1 <sup>er</sup> septembre 2020	Vice-président et chef de la direction de l'exploitation	Du 21 mai 2018 au 31 août 2020, M. Girard était vice-président, Soutien à l'exploitation. Du 31 mars 2016 au 20 mai 2018, M. Girard était vice-président adjoint, Soutien à l'exploitation. Du 15 novembre 2010 au 30 mars 2016, M. Girard a été le gestionnaire général de la FIR de Montréal.
DIANA KELLY Ontario, Canada 1 <sup>er</sup> septembre 2020	Vice-présidente et chef de la direction de la sécurité et de la qualité	Du 17 septembre 2018 au 31 août 2020, M <sup>me</sup> Kelly a occupé le poste de vice-présidente adjointe, Planification et performance de l'entreprise. Du 1 <sup>er</sup> juillet 2016 au 16 septembre 2018, M <sup>me</sup> Kelly a été gestionnaire générale de la FIR d'Edmonton et du 31 mars 2014 au 30 juin 2016, elle a été gestionnaire, Exploitation de l'ACC de Winnipeg.
LEIGH ANN KIRBY Ontario, Canada 1 <sup>er</sup> septembre 2020	Vice-présidente, chef de la direction juridique et secrétaire générale	Du 29 février 2016 au 31 août 2020, M <sup>me</sup> Kirby a été vice-présidente, avocate en chef et secrétaire générale. Du 1 <sup>er</sup> octobre 2014 au 19 février 2016, M <sup>me</sup> Kirby a été vice-présidente associée, Affaires juridiques, à la banque Toronto-Dominion.
DONNA MATHIEU Ontario, Canada 1 <sup>er</sup> septembre 2020	Vice-présidente, chef de la direction des placements et trésorière	Du 1 <sup>er</sup> juin 2017 au 31 août 2020, M <sup>me</sup> Mathieu a été vice-présidente, Placement des fonds de pension, et trésorière. Du 12 janvier 2016 au 31 mai 2017, M <sup>me</sup> Mathieu était vice-présidente, Placement des fonds de pension. Du 1 <sup>er</sup> décembre 2014 au 11 janvier 2016, M <sup>me</sup> Mathieu a été vice-présidente adjointe, Placement des fonds de pension.
ALEXANDER N. STRUTHERS Ontario, Canada 1 <sup>er</sup> septembre 2020	Vice-président et chef de la direction financière	Du 3 décembre 2016 au 31 août 2020, M. Struthers a été vice-président directeur, Finances, et chef de la direction financière. Du 17 novembre 2014 au 3 février 2016, M. Struthers était chef de l'exploitation et vice-président directeur, Planification stratégique chez Hydro One Inc.
NEIL R. WILSON Ontario, Canada 1 <sup>er</sup> janvier 2016	Président et chef de la direction	Du 1 <sup>er</sup> décembre 2012 au 31 décembre 2015, M. Wilson a été vice-président directeur, Administration, et avocat en chef.

## 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 2019-2020, qui se trouvent sur SEDAR. Relativement à l'audit des états financiers de la Société pour l'exercice 2019-2020, 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](http://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](http://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 2019-2020.

## **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;
  - (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 du Conseil.

#### **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 du Conseil;
- (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 du Conseil, et formule des recommandations à cet égard;
- (k) chaque année, recommande un président au Conseil d'administration; avec une telle recommandation, le Comité s'assure que le candidat ou la candidate détient les compétences et les habiletés nécessaires au poste de président, notamment : (i) une expérience et un sens des affaires exceptionnels; (ii) la très haute estime de ses pairs; (iii) une compréhension approfondie des plans stratégiques et des valeurs de NAV CANADA; (iv) le respect et la confiance du président et du Conseil, et une relation productive et efficace avec ceux-ci;
- (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 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 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'acquiesce 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 « dirigeants » 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, et s'entretient avec les autres comités, s'il y a lieu.
- (c) Conformément aux budgets et politiques établis par le Conseil, 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 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 recommande des approbations au Conseil en ce qui concerne l'embauche, la nomination ou la cessation d'emploi des dirigeants.
- (g) Le Comité évalue le rendement du président. Cette évaluation porte sur les aspects suivants :
- la réception de l'autoévaluation du rendement du président 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 par les présidents du présent Comité et du Comité de la gouvernance d'entreprise;
  - une évaluation du rendement du président par tous les administrateurs, consolidée par une ressource provenant de l'extérieur;
  - une rétroaction au président 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 sera recommandée au Conseil.

- (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 des dirigeants. 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 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 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 de toute mesure qu'il a prise depuis le dernier rapport qu'il a déposé auprès du Conseil. Le procès-verbal de chaque réunion du Comité doit être mis à la disposition de tous les administrateurs.
- (q) Le Comité doit examiner chaque trimestre un rapport de la direction contenant des mises à jour des RH concernant l'état des plaintes de « dénonciateurs », y compris la façon dont la situation a été réglée grâce aux mesures de suivi.
- (r) Le Comité se voit ponctuellement déléguer d'autres pouvoirs et fonctions par le Conseil.
- (s) Le Comité doit tenir une partie de chaque réunion en l'absence des représentants de la direction.

- (t) Le Comité doit passer en revue régulièrement les risques de la Société propres à l'industrie en vertu du programme de gestion des risques à l'échelle de l'entreprise, risques qui sont assignés au Comité par le Conseil.
- (u) Le président du Comité doit assurer la liaison avec les autres présidents de Comité, au besoin, afin d'atteindre l'objectif du Comité et d'exécuter ses tâches et responsabilités.

## **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 (le « Comité ») 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 le Comité, qui est conforme au Règlement 52-110 sur le comité d'audit (le « Règlement ») des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (« ACVM »). 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, chaque membre du Comité est « indépendant » et « compétent en matière de finances », au sens où l'entendent les ACVM 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 du présent mandat, 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 des auditeurs externes, 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 tenant compte de ses responsabilités définies dans le présent mandat.
- 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 des auditeurs externes, 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. Le directeur, Audit interne, et 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, le chef de la direction financière (« CDF ») de la Société, 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. 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;
- 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.
- iii. au moins tous les deux ans, superviser les politiques de la direction en matière de fraude et les modifications apportées à la charte du Comité d'éthique

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 (GAAP) 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) sur une base trimestrielle, recevoir et examiner un rapport du Comité de communication de l'information de la direction confirmant la conformité à la politique de divulgation de l'information de la Société et à ses contrôles et procédures de communication de l'information; 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 les exigences relatives aux compétences et examiner les compétences de tous les employés qui occupent des postes clés de production de rapports financiers, de trésorerie et de contrôle interne à l'égard de l'information financière (« CIIF »);
- 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 CDF de la Société relativement à l'état des CIIF et aux contrôles et procédures de communication de l'information (« CPCI ») 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) des CIIF et des CPCI;
  - 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;
  - 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 :

- a) effectuer une évaluation annuelle du rendement des auditeurs externes;
- b) 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

Afin de préserver son indépendance, le directeur, Audit interne, relève du Comité sur le plan fonctionnel et du PCD sur le plan administratif.

En vue d'obtenir une assurance raisonnable en ce qui a trait au travail effectué par la fonction d'audit interne, le Comité doit :

- a) passer en revue et approuver la charte d'audit interne tous les ans;
- b) examiner le plan stratégique, les objectifs, les mesures de rendement et les résultats liés aux activités d'audit interne et formuler des commentaires à cet égard;
- c) passer en revue avec le directeur, Audit interne, l'approche visant l'utilisation de l'évaluation des risques pour élaborer le plan d'audit interne de 12 mois et les prévisions sur 24 mois, et en discuter avec lui;
- d) passer en revue et approuver le plan d'audit interne de 12 mois axé sur les risques qui a été proposé, ainsi que le budget annuel;
- e) examiner le rendement en matière d'audit interne par rapport au plan d'audit établi;
- f) passer en revue les recommandations découlant des audits internes et des projets spéciaux. 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;
- g) 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;
- h) passer en revue et approuver les exigences relatives aux compétences et évaluer les compétences du directeur, Audit interne;

- i) 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 et autres questions de trésorerie qui pourraient être soulevées;
- b. passer en revue les opérations de financement proposées par la direction et les recommander au Conseil, le cas échéant, conformément à la Politique de trésorerie;
- c. passer en revue et recommander au Conseil les stratégies de couverture des taux d'intérêt présentées dans le cadre du processus annuel de budgétisation ou soumises séparément au Comité;
- 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, au moins tous les deux ans, 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 conformément aux modalités applicables du Règlement;
- d) passer annuellement en revue les plans de rotation des associés d'audit externe;
- e) examiner l'état des plaintes de « dénonciateurs » sur une base trimestrielle, y compris la façon dont la situation a été réglée grâce aux mesures de suivi et, au moins tous les deux ans, 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 et approuver au moins tous les deux ans, tout changement apporté à la Politique de communication de l'information de la Société et à la composition du Comité de communication de l'information;
- i) suivre et examiner sur une base trimestrielle les rapports de la direction sur la maturité et la performance en matière de cybersécurité des systèmes d'entreprise, recevoir un rapport semestriel du vice-président et chef de la direction des technologies et de l'information, et recevoir une évaluation de la maturité en matière de cybersécurité effectuée par un tiers tous les deux ans ou selon les modalités convenues par le Comité;
- j) 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;
- k) 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;
- l) passer en revue une fois par année la délégation des pouvoirs financiers (« DPF ») pour en évaluer la pertinence et recommander toute modification aux fins d'approbation au Conseil d'administration;
- m) conformément à la DPF, examiner avec la direction, au besoin, les états financiers des entités auxquelles la Société a fourni un soutien financier;
- n) chaque année, passer en revue les modalités et conditions de crédit de la Société et recommander au Conseil toute modification qui devra être approuvée;
- o) examiner les répercussions financières du budget de fonctionnement préliminaire de la direction et des hypothèses relatives au budget d'immobilisations avant qu'ils ne soient rédigés dans leur version définitive et présentés au Conseil aux fins d'approbation;
- p) au moins une fois par année, passer en revue les dispositions du présent mandat 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;

- q) au moins annuellement, évaluer officiellement l'efficacité avec laquelle le Comité s'acquitte de ses responsabilités, et en faire part au Conseil;
- r) confirmer annuellement que toutes les responsabilités établies dans le présent mandat ont été exercées.

**ANNEXE H**

**DÉCLARATION DE LA RÉMUNÉRATION DE LA HAUTE DIRECTION  
POUR 2020  
FORMULAIRE 51-102F6**

**Exercice terminé le 31 août 2020**

**22 octobre 2020**

## 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), au vice-président directeur, Finances, et chef de la direction financière (CDF), ainsi qu'à chacun des trois autres membres de la haute direction de NAV CANADA qui reçoivent la rémunération la plus élevée, qui occupent un tel poste au 31 août 2020 (collectivement les membres de la haute direction désignés). 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).

Les titres des membres de la haute direction visés par les présentes analyse et discussion relatives à la rémunération sont ceux qui étaient en vigueur lors de l'exercice 2019-2020. Pour connaître les titres actuels des membres de la haute direction, consulter la section intitulée « Haute direction » du présent document.

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 « \$ » correspondant 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 programme de rémunération globale de la haute direction pour veiller à ce qu'il demeure compétitif et appuie la philosophie de rémunération de la haute direction de la Société.

#### **Compétences et expérience des membres du Comité**

Les membres du Comité sont Bonnie DuPont (présidente), Edward Barrett, Mary-Ann Bell, Robert Davis 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 siège présentement au conseil de Bird Construction, une société inscrite à la bourse de Toronto (TSX), préside son comité des ressources humaines, de la sécurité et de la gouvernance, et est membre de son comité d'audit. Elle a également présidé le conseil des gouverneurs de l'université de Calgary pendant quatre ans après avoir été présidente de son comité des ressources humaines et de la gouvernance pendant quatre ans. 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, où elle a présidé le comité de la gouvernance et de la rémunération. M<sup>me</sup> DuPont a donné 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 offre aussi présentement des services de mentorat de cadres à plusieurs grandes organisations au Canada. M<sup>me</sup> 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 neuf 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 dix 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 a également été 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<sup>me</sup> 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<sup>me</sup> Bell est membre du Conseil de l'Institut sur la gouvernance des organisations privées et publiques (IGOPP), du Conseil du Groupe SNC-Lavalin inc., et du Conseil de Cogeco, où elle siège également au comité des ressources humaines. M<sup>me</sup> Bell a été membre du Conseil des fiduciaires du Fonds de placement immobilier (Cominar) de novembre 2012 à mai 2018. Elle a été membre du Comité de rémunération du Conseil de Cominar à compter du mois de mai 2013 et en a assuré la présidence du mois d'août 2016 au mois de mai 2018. De plus, M<sup>me</sup> Bell a été présidente du Conseil de l'INRS de l'Université du Québec pendant cinq ans, et a occupé par la suite un poste de directeur au sein de ce même Conseil pendant une année. 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<sup>me</sup> 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<sup>me</sup> Bell s'est jointe au Comité en janvier 2015.

*Robert J. 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 ressources humaines et la rémunération. En tant que cadre de direction dans le secteur privé et membre de conseil dans le secteur public, 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, des membres de la haute direction et des employés. Il est diplômé du programme d'administrateur agréé du Directors College, ainsi que du programme certifié de comité de ressources humaines et de rémunération. M. Davis s'est joint au Comité en janvier 2019.

*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 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 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.

Certains éléments du programme de rémunération de la haute direction ont été mis en place pour atténuer les risques, à savoir :

- un équilibre approprié entre les rémunérations fixe et variable et les incitatifs annuels 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 programme de rémunération globale 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 examine ledit programme aux deux ans en faisant appel aux services de spécialistes en rémunération externes 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 annuels et à long terme) du programme de rémunération globale de la haute direction 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 terme de la Société. Les incitatifs monétaires annuels et à long terme 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 annuels et à long terme 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 annuels est fonction des états financiers vérifiés de fin

d'exercice. Le directeur, Audit interne, de la Société procède à un examen de certains paramètres des incitatifs annuels et à long terme.

Le Comité n'a relevé aucun risque pouvant découler du programme de rémunération 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 programme de rémunération de la haute direction, le Comité fait appel à des spécialistes en rémunération provenant de l'extérieur lorsque cela est nécessaire. Au cours de l'exercice 2017-2018, le Comité a retenu les services de Willis Towers Watson pour évaluer la compétitivité du marché de sa rémunération globale de la haute direction, y compris le salaire de base, les incitatifs annuels 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 Willis Towers Watson.

La Société retient également les services de Willis Towers Watson pour la prestation de services d'actuariat. Les services d'actuariat fournis par Willis Towers Watson n'entrent en conflit d'aucune manière avec les services offerts au Comité au titre de la consultation en matière de rémunération.

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

Le tableau ci-dessous établit les honoraires facturés par Willis Towers Watson pour chacun des deux derniers exercices relativement aux services indiqués ci-dessous.

Conseiller	Exercice	Dépenses liées à la rémunération de la haute direction	Toutes les autres dépenses
Willis Towers Watson	2019-2020	26 034 \$	1 087 137 \$( <sup>1</sup> )
	2018-2019	154 652 \$	1 328 223 \$( <sup>2</sup> )

- (1) Inclut les frais payés pour d'autres aspects tels que les analyses comparatives, les évaluations actuarielles et les conseils d'experts sur diverses questions touchant le régime de retraite. De ce total, un montant de 443 594 \$ a été payé par le Régime de retraite de NAV CANADA (RRNC).
- (2) Inclut les frais payés pour d'autres aspects tels que les analyses comparatives, les évaluations actuarielles et les conseils d'experts sur diverses questions touchant le régime de retraite. De ce total, un montant de 692 124 \$ a été payé par le RRNC.

### Philosophie de rémunération de la haute direction

Le programme de rémunération de la haute direction de la Société vise à appuyer la philosophie de rémunération de la haute direction 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 où la rémunération variable 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. Faire partie des fournisseurs de SNA les plus sécuritaires au monde et travailler à réduire continuellement les risques en matière de sécurité opérationnelle.
2. Maintenir les redevances de SNA parmi les moins élevées au sein des principaux fournisseurs de SNA du monde entier et faire en sorte qu'à long terme, la croissance des charges d'exploitation demeure en deçà de celle du trafic.
3. Fournir à nos clients une valeur ajoutée en contribuant à l'amélioration de leur efficacité opérationnelle par l'utilisation de technologies novatrices et la prestation efficace des services au Canada et à l'étranger.
4. Avoir un milieu de travail qui fait en sorte de classer NAV CANADA parmi les employeurs de choix au Canada.
5. Lorsque cela est possible, mettre en place des projets et des initiatives mesurables qui aident à réduire l'empreinte écologique de l'industrie de l'aviation.

### **Éléments principaux de la rémunération de la haute direction**

Le programme de rémunération de la haute direction de NAV CANADA (ou programme de rémunération globale) 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 membres de la haute direction 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. La rémunération du président et chef de la direction est recommandée par le Comité, et examinée et approuvée par le Conseil.

## **Salaires de base**

Les salaires de base de tous les membres de la haute direction, incluant celui du président et chef de la direction, sont établis sur une base concurrentielle en fonction de données comparatives du marché ainsi que du rendement personnel, des responsabilités et de l'expérience. Tous les membres de la haute direction reçoivent un salaire de base. Les salaires de base sont revus annuellement par le Comité.

En réponse à la pandémie de COVID-19, les membres de la haute direction se sont portés volontaires pour diminuer leurs salaires de base indéfiniment à partir du 2 avril 2020. Cette diminution, qui a été approuvée par le Comité, se traduit par une baisse de 10 % du salaire de base du président et chef de la direction, et par une baisse de 5 % des salaires de base de chacun des autres membres de la haute direction. Toutefois, la pension et les avantages sociaux sont fondés sur la rémunération avant la diminution.

## **Sociétés pour fins de comparaison**

Lors de l'établissement du programme de rémunération globale de la haute direction de la Société, le Comité examine les données 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. Les groupes de pairs suivants ont été utilisés pour se pencher sur la compétitivité de la rémunération des dirigeants de NAV CANADA pour l'exercice 2019-2020 :

Groupe de pairs – Fonctions corporatives : Ce groupe est composé de vingt-huit entreprises canadiennes qui ont participé au sondage de Willis Towers Watson concernant la rémunération de la haute direction dans l'industrie générale, et qui ont des intérêts dans divers secteurs, génèrent des revenus entre le tiers et trois fois celui de NAV CANADA et regroupent plus de 500 employés. Ce groupe de pairs a été formé de façon à ne regrouper que 33 % de sociétés cotées en bourse, 10 % de filiales en propriété exclusive, environ 10 % d'organisations gouvernementales et environ 20 % d'organisations de toute autre industrie.

<b>Groupe de pairs – Fonctions corporatives</b>		
Banque Canadienne de l'Ouest	Capital Power Corporation	Cineplex Inc.
Cogeco Inc.	Corix Group of Companies	Economical, Compagnie Mutuelle d'Assurance
Gestion de parc de véhicules Element	ENMAX Corporation	EPCOR Utilities Inc.
Banque Équitable	Assurance vie Équitable du Canada	Énergir Inc.
GE Aviation Canada	Graham Management Services	Autorité aéroportuaire du Grand Toronto
Husky Injection Molding Systems Ltd.	Banque Laurentienne du Canada	Ledcor Group of Companies
Maxar Technologies Inc.	Société financière MCAP	Moneris Solutions Corp.
Nova Scotia Power	Purolator Inc.	Samuel, Son and Co.
Seaspan ULC	Groupe Co-operators limitée	Groupe TMX Limitée
Toronto Hydro Electric		

Groupe de pairs – Prestation des services : Ce groupe est composé de vingt-huit organisations canadiennes dont certaines font également partie du groupe de pairs pour les fonctions corporatives. Toutefois, les organisations du groupe de pairs précédent qui n'œuvrent pas dans des secteurs d'activités directement comparables à ceux de la Société ont été remplacées par de plus grandes organisations (sur le plan des revenus) qui œuvrent dans des secteurs d'activités directement liés à ceux de NAV CANADA où celle-ci peut se doter

d'employés dont les niveaux de poste correspondent aux rôles disponibles au sein de la Société. Les rôles associés au groupe pair pour la prestation des services comprennent ceux de vice-président directeur, Prestation des services, de vice-président, Services de la circulation aérienne – Prestation des services, de vice-président, Soutien à l'exploitation, et de vice-président, Ingénierie et Opérations techniques.

<b>Groupe de pairs – Prestation des services</b>		
Air Canada	Bombardier Aéronautique	Bombardier Transport Canada
Bruce Power LP	Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada	Chemin de fer Canadien Pacifique Ltée
Capital Power Corporation	Cogeco Inc.	Corix Group of Companies
Gestion de parc de véhicules Element	ENMAX Corporation	EPCOR Utilities Inc.
Federal Express Canada Ltd.	Ford du Canada Limitée	FortisAlberta Inc.
GE Aviation Canada	General Dynamics Land Systems-Canada	Autorité aéroportuaire du Grand Toronto
Maxar Technologies Inc.	Énergie NB	Nissan Canada Inc.
Nova Scotia Power	Ontario Power Generation	Purolator Inc.
Seaspan ULC	Toronto Hydro Corporation	UAP Inc.
United Technologies Corporation Canada		

### **Régime d'incitatifs annuel**

La Société offre un 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). La vice-présidente, Placement des fonds de pension et trésorière, reçoit également un incitatif annuel distinct et n'est pas 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.

Voici les définitions des termes utilisés dans la présente section :

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

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

*Secteur de rendement clé (SRC)* – désigne l'un des trois secteurs de rendement organisationnel du Régime : SRC 1 – coûts d'exploitation, SRC 2 – plan de sécurité et SRC 3 – plan d'affaires.

*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	65,0 %	97,5 %
Vice-présidents directeurs	50,0 %	75,0 %
Vice-présidents principaux et vice-président, Sécurité et qualité <sup>(1)</sup>	35,0 %	52,5 %
Autres vice-présidents	30,0 %	45,0 %

(1) Pour le titulaire en date du 31 août 2020 seulement.

### 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 – plan de sécurité : atteinte des objectifs établis dans le plan de sécurité annuel de la Société;
  - (iii) SRC 3 – plan d'affaires : atteinte des objectifs établis dans le plan d'affaires 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, les relations de travail, les finances, les services juridiques, la gestion de l'information, l'ingénierie, les opérations techniques, les communications et affaires publiques), 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, vice-présidents principaux et vice-présidents
Société	- Coûts d'exploitation	20 %	20 %
	- Plan de sécurité	10 %	10 %
	- Plan d'affaires	40 %	40 %
Fonctionnel		30 %	30 %

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	-1,0 %	50 %
IRC cible	0,0 %	100 %
IRC maximum	2,0 %	150 %

- Aucune prime n'est accordée s'il y a un écart négatif de plus de 1,0 % 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 1,0 % 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 d'au moins 2 % par rapport au budget des coûts d'exploitation.

SRC 2 : Plan de sécurité

IRC 2 : Pourcentage de réalisation du plan de sécurité annuel de la Société.

	Rendement			Prime
	Priorité 1	Priorité 2	Priorité 3	
Seuil de l'IRC	100 %	0,75 X	0,50 Y	80 %
IRC cible	100 %	X	Y	100 %
IRC maximum	100 %	100 %	100 %	150 %

X, Y : Pourcentage cible de réalisation établi par le Comité de la sécurité du Conseil :

- Aucune prime n'est accordée si moins des seuils de l'IRC pour les initiatives stratégiques de priorité 1, 2 et 3, telles qu'énoncées dans le plan de sécurité annuel de la Société, ont été réalisés avec succès au cours de l'année (c.-à-d. 100 %, 75 % et 50 % de la cible pour les initiatives stratégiques de priorité 1, 2 et 3 respectivement).

- (b) 80 % de la prime cible est accordé si les seuils de l'IRC pour les initiatives stratégiques de priorité 1, 2 et 3, telles qu'énoncées dans le plan de sécurité annuel de la Société, ont été réalisés avec succès au cours de l'année.
- (c) 100 % de la prime cible est accordé si les seuils de l'IRC pour les initiatives stratégiques de priorité 1, 2 et 3, telles qu'énoncées dans le plan de sécurité annuel de la Société, ont été réalisés avec succès au cours de l'année.
- (d) 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.

### SRC 3 : Plan d'affaires

IRC 3 : Niveaux de rendement pour les objectifs du plan d'affaires mesurés par le pourcentage des primes maximales.

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

\* Les IRC du Plan d'affaires et les niveaux de rendement connexes (seuils de l'IRC, IRC cibles et IRC maximum) sont identiques pour tous les participants au plan et sont approuvés chaque année par le Comité.

### 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.

### **Objectifs fonctionnels**

*Président et chef de la direction* – Il incombe au président et chef de la direction de gérer les affaires de la Société. Au cours de l'exercice 2019-2020, les priorités de M. Wilson étaient la mise en œuvre et l'atteinte des objectifs dans le Plan stratégique 2020 de la Société : « fournir une valeur ajoutée aux parties prenantes ». En plus des objectifs de la Société décrits ci-dessus, les objectifs fonctionnels de M. Wilson comprenaient le développement et l'amélioration des forces et du rendement au sein de l'équipe de direction, et la définition d'une orientation stratégique pour la Société au-delà de 2021.

*Vice-président directeur, Finances, et chef de la direction financière (CDF)* – En sa qualité de CDF, M. Struthers est responsable des risques financiers de la Société et de ses régimes de retraite. 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. Durant l'exercice 2019-2020, ses objectifs fonctionnels consistaient, entre autres, à améliorer le profil des risques et avantages des régimes de retraite de la Société, à fournir un soutien stratégique pour les investissements de la Société chez Aireon et Searidge, 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*, et à procéder avec succès à l'émission de titres de créance pour répondre aux besoins de liquidités à court terme de NAV CANADA dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

*Vice-président directeur, Prestation des services* – À titre d'ancien vice-président directeur, Prestation des services, M. Kellar a été responsable des services opérationnels de la Société qui comprennent la Prestation des services, à savoir l'Exploitation, l'Ingénierie, les Opérations techniques et les Services à la clientèle et commerciaux. Au cours de l'exercice 2019-2020, les objectifs fonctionnels de M. Kellar consistaient, entre autres, à continuer de renforcer et d'harmoniser les relations au sein du groupe Prestation des services, à continuer de soutenir l'amélioration du service à quatre aéroports principaux du Canada grâce à la mise en place de technologies novatrices, ainsi que la mise en œuvre de prototypes de services à distance améliorés qui intègrent la technologie numérique, et à élaborer un plan pour la mise en œuvre de l'ADS-B satellitaire dans le cadre du programme Aireon.

*Vice-président directeur, Ressources humaines, communications et affaires publiques* – Au cours de l'exercice 2019-2020, les objectifs fonctionnels de M. Bohn visaient, notamment, à mettre en œuvre les changements transformationnels au sein des groupes Ressources humaines et Communications et affaires publiques pour permettre la progression stratégique de ces fonctions afin de soutenir pleinement les priorités stratégiques de la Société, 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, à faire évoluer la maturité de la planification organisationnelle et de la formation opérationnelle afin de tenir compte des pratiques exemplaires de l'industrie, à gérer proactivement la réputation et l'image de marque de NAV CANADA et à atténuer les risques globaux liés aux pensions et aux avantages sociaux pour NAV CANADA.

*Vice-président principal, Technologies SNA* – M. Cooper assume la responsabilité générale de la conception, du développement, de la configuration, de l'installation et de l'entretien des technologies opérationnelles utilisées par NAV CANADA. Il est également responsable de NAVCANATM, la division des ventes internationales de la Société, et du groupe Gestion de la construction et des aménagements. Au cours de l'exercice 2019-2020, M. Cooper a eu comme objectifs l'introduction de technologies novatrices dans les quatre aéroports principaux, la mise en œuvre de tours numériques, le renforcement de la cybersécurité pour tous les systèmes opérationnels, la réorganisation du groupe Technologies SNA, et l'élaboration de la stratégie en matière de technologies opérationnelles et des feuilles de route connexes se rapportant aux produits.

### **Régime d'incitatifs à long terme**

La Société offre un 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. Le RILT consiste en un programme de primes en espèces annuelles qui sont versées à la fin de chaque cycle de rendement triennal. Les secteurs de rendement clé du RILT sont examinés et confirmés ou modifiés par le Comité au début de chaque cycle de rendement.

La vice-présidente, Placement des fonds de pension et trésorière, participe au RILT en plus de son plan incitatif à long terme initial puisque son rôle englobe aussi d'autres responsabilités en plus de celles liées aux régimes de retraite de la Société.

La Société offre également un 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 sont exprimées en pourcentage du salaire de base annuel.

Poste	Prime cible du RILT	Prime cible du RILT-S
Président et chef de la direction	70 % du salaire de base	50 % du salaire de base
Vice-présidents directeurs	45 % du salaire de base	25 % du salaire de base
Vice-présidents principaux et vice-président, Sécurité et qualité <sup>(1)</sup>	45 % du salaire de base	
Vice-présidente, Placement des fonds de pension et trésorière <sup>(2)</sup>	10 % du salaire de base	
Autres vice-présidents	35 % du salaire de base	

Poste	Prime maximale du RILT	Prime maximale du RILT-S
Président et chef de la direction	87 % du salaire de base	62 % du salaire de base
Vice-présidents directeurs	56 % du salaire de base	31 % du salaire de base
Vice-présidents principaux et vice-président, Sécurité et qualité	56 % du salaire de base	
Vice-présidente, Placement des fonds de pension et trésorière <sup>(1)</sup>	12 % du salaire de base	
Autres vice-présidents	43 % du salaire de base	

<sup>(1)</sup> Pour le titulaire en date du 31 août 2020 seulement.

<sup>(2)</sup> Le droit à la prime décrite ci-dessus est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2017.

En l'absence de régimes de rémunération liés aux actions, les RILT et RILT-S ont 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'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 parties prenantes et ceux de la direction.

Les termes définis ci-après et les tableaux figurant dans la présente section sont liés au cycle de rendement qui a pris fin le 31 août 2020 :

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

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

*IPC* – désigne l'indice des prix à la consommation pour tous les articles, tel que 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.

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

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

*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.

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

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 – Engagement des employés	10 %
SRC 4 – Efficacité des clients et environnement	15 %

#### 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'espace IFR/IFR par 100 000 mouvements au cours d'un cycle de rendement.

	<b>Rendement</b>	<b>Prime</b>
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.

	<b>Rendement</b>	<b>Prime</b>
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 : L'engagement des employés est un SRC important dans un contexte où la Société s'efforce d'améliorer continuellement sa culture d'entreprise afin d'offrir un milieu de travail professionnel et enrichissant pour tous les employés.

IRC 3 : engagement des employés, tel qu'il est mesuré selon la norme de référence Employeurs de choix (Aon Hewitt).

	<b>Rendement</b>	<b>Prime</b>
Seuil de l'IRC	90,0 % de la norme de référence	50 %
IRC cible	95,0 % de la norme de référence	100 %
IRC maximum	100,0 % de la norme de référence	150 %

- (a) Aucune prime n'est accordée si l'engagement global des employés, qui doit être mesurée au cours du dernier exercice du cycle de rendement, est inférieur à 90 % de la norme de référence d'Aon Hewitt.
- (b) 50 % de la prime cible est accordée si l'engagement global des employés, qui doit être mesurée au cours du dernier exercice du cycle de rendement, est égal ou supérieur à 90 % de la norme de référence d'Aon Hewitt.
- (c) 100 % de la prime cible est accordée si l'engagement global des employés, qui doit être mesurée au cours du dernier exercice du cycle de rendement, est égal ou supérieur à 95 % de la norme de référence d'Aon Hewitt.
- (d) 150 % de la prime cible est accordée si l'engagement global des employés, qui doit être mesurée au cours du dernier exercice du cycle de rendement, est d'au moins 100 % de la norme de référence d'Aon Hewitt, qui doit être mesurée au cours du dernier exercice du cycle de rendement.

#### SRC 4 : Efficacité des clients et environnement

Le SRC « Efficacité des clients et environnement » est important pour NAV CANADA, qui s'efforce d'améliorer l'efficacité de ses clients en réduisant la consommation de carburant des transporteurs aériens et en atténuant l'incidence du transport aérien sur l'environnement grâce à la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Depuis 2018, l'ADS-B satellitaire fournit une surveillance ATC, et il s'agit d'un outil technologique important. La mise en œuvre de l'ADS-B satellitaire permettra l'amélioration de procédures de sorte à apporter des avantages opérationnels importants pour la circulation aérienne.

IRC 4 : économies de carburant moyennes par vol offertes aux clients de la Société grâce à ses efforts opérationnels et de mise en œuvre de technologies, en particulier en ce qui a trait à l'ADS-B satellitaire.

	Rendement	Prime
Seuil de l'IRC	169 kg	50 %
IRC cible	291 kg	100 %
IRC maximum	412 kg	125 %

- (a) Aucune prime n'est accordée si les économies annuelles de carburant, qui sont offertes aux clients au cours de l'exercice et qui doivent être mesurées au cours du dernier exercice du cycle de rendement, sont inférieures au seuil de l'IRC.
- (b) 50 % de la prime cible est accordée si les économies annuelles de carburant, qui sont offertes aux clients au cours de l'exercice et qui doivent être mesurées au cours du dernier exercice du cycle de rendement, sont égales ou supérieures au seuil de l'IRC.
- (c) 100 % de la prime est accordée si les économies annuelles de carburant, qui sont offertes aux clients au cours de l'exercice et qui doivent être mesurées au cours du dernier exercice du cycle de rendement, sont égales ou supérieures au niveau de l'IRC cible.
- (d) 150 % de la prime est accordée si les économies annuelles de carburant, qui sont offertes aux clients au cours de l'exercice et qui doivent être mesurées au cours du dernier exercice du cycle de rendement, sont égales ou supérieures au niveau de l'IRC maximum.

### *Cycles de rendement et paiements des RILT et RILT-S*

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2015, et au 1<sup>er</sup> septembre de chaque année jusqu'au 1<sup>er</sup> septembre 2019, un cycle de rendement triennal a été établi, cycle prévoyant le paiement de primes annuelles et calculées aux termes des RILT et RILT-S.

Dès le 1<sup>er</sup> septembre 2020, et le 1<sup>er</sup> septembre tous les trois ans par la suite, un cycle de rendement triennal sera établi, et les primes seront calculées aux termes des RILT et RILT-S après la conclusion de ce cycle.

Au 31 août 2020, 50 % des montants cibles des portions inutilisées des primes incitatives à long terme seront versés au début de l'exercice 2020-2021 afin de clore les cycles de rendement encore en cours pour appuyer la transition du programme actuel, qui comprend des périodes de rendement de trois ans qui se chevauchent ainsi que des paiements annuels, vers le nouveau programme basé sur des périodes distinctes de trois ans. Les prochaines primes du RILT et du RILT-S seront payées à la suite de la période de trois ans qui prendra fin le 31 août 2023.

Les primes versées aux termes des RILT et RILT-S sont calculées par interpolation linéaire si les résultats atteints se situent entre le seuil de l'IRC et l'IRC cible ou entre l'IRC cible et l'IRC maximum, selon le cas.

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.

### ***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 flexibles de la Société dans l'ensemble, 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 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 d'encouragement monétaire annuelle;
- une prime d'encouragement monétaire à long terme;
- la participation au régime de retraite à prestations déterminées;
- des avantages sociaux et des avantages indirects.

Si la Société met fin à l'emploi d'un membre de la haute direction désigné sans motif et qui a conclu une convention d'emploi avec la Société avant le 1<sup>er</sup> janvier 2016, 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. Pour les membres de la haute direction désignés qui ont eu une convention d'emploi avec la Société le 1<sup>er</sup> janvier 2016 ou après cette date, leurs conventions d'emploi stipulent que si la Société met fin à leur emploi sans motif, la Société doit leur donner un préavis de 18 mois. Au lieu d'un préavis, la Société peut choisir de leur donner une indemnité de retraite forfaitaire ou encore de donner un préavis et une indemnité de départ.

## **Note de service pour l'exercice 2019-2020 du Comité des ressources humaines et de la rémunération**

La pandémie mondiale de 2020 a posé de nombreux défis à NAV CANADA et à ses parties prenantes, compte tenu de la baisse sans précédent du trafic aérien. Les plans de préparation, de prévention et d'intervention de la Société ont été essentiels pour assurer une continuité des activités sûre et efficace, maintenir un lieu de travail sûr et sain et limiter les coûts globaux. Cet effort à plusieurs niveaux et faisant intervenir de multiples parties prenantes, et pleinement soutenu par le Conseil d'administration de NAV CANADA, a nécessité le soutien et les concessions des dirigeants, des employés, des unités de négociation, des fournisseurs et des clients. Les principales réalisations en matière de performance comprennent la réduction des coûts d'exploitation de 131 millions de dollars (9,4 %) et l'absence d'interruptions de service tout en assurant la sécurité opérationnelle et la sécurité en milieu de travail.

Lors du récent examen annuel de la rémunération des dirigeants, le Comité des ressources humaines et de la rémunération n'a jamais eu autant de mal à trouver un juste équilibre entre la philosophie de la Société en matière de rémunération des dirigeants et les effets sans précédent de la pandémie sur le secteur de l'aviation. Notre objectif était de motiver, de récompenser et de retenir les cadres de talent dans le contexte des problèmes très importants que connaît NAV CANADA, notamment le réaménagement des effectifs, les liquidités et les hausses de tarifs importantes pour nos clients. Ces facteurs, qui s'ajoutent aux problèmes similaires rencontrés par les autres acteurs du secteur, ont rendu notre examen plus complexe et plus difficile. C'était une tâche qui exigeait une réflexion approfondie et un bon jugement avec une vision claire de l'avenir et du rétablissement de NAV CANADA en tant que fournisseur de services de navigation aérienne de premier plan avec des responsabilités qui ont une incidence mondiale. Voici les décisions prises par le Comité en matière de rémunération des cadres.

### **Faits saillants :**

- **Coûts de rémunération de la haute direction réduits de 38% grâce, notamment, à une restructuration du Comité exécutif de gestion, à des réductions de salaire ainsi qu'à des changements potentiels au régime d'incitatifs à long terme (RILT) et aux ententes de retraite des cadres supérieurs.**
- **Récompenses dans le cadre du Régime d'incitatifs annuel (« RIA ») pour l'exercice 2019-2020 évaluées à 36,2 % de la cible établie à 70 %, ce qui inclut aucune récompense pour la deuxième moitié de l'exercice.**
- **Récompenses RILT du cycle de rendement 2020 évaluées à 52,5 % de l'objectif en fonction des réalisations réelles pour la période de trois ans.**
- **Nouveau programme RILT établi pour la prochaine période de trois ans se terminant le 31 août 2023, prévoyant un paiement unique versé après la période de trois ans plutôt qu'un paiement chaque année. Les portions restantes des primes au titre de l'ancien RILT ont été fixées à 50 % de l'objectif.**

Les réductions du salaire de base des cadres supérieurs à compter du 2 avril 2020 se poursuivront au moins jusqu'au 31 août 2021. Ces ajustements, ainsi que les changements potentiels des régimes de retraite et de la composition du Comité exécutif de gestion, permettent de réduire de 38 % les coûts globaux de rémunération au niveau des cadres supérieurs.

Les récompenses du Régime d'incitatifs annuel pour l'exercice 2019-2020 en ce qui concerne les réalisations de la Société ont été divisées en deux périodes de rendement : 1) première moitié de l'exercice se terminant

le 29 février 2020 et 2) seconde moitié de l'exercice se terminant le 31 août 2020, étant donné les différentes dynamiques de rendement tout au long de l'année et le calendrier de l'exercice de la Société. Pour le premier semestre de l'exercice, la Société et l'industrie ont eu des rendements relativement élevés avant la pandémie et le RIA a été évalué sur la base des résultats réels pour les indicateurs de rendement clés (« SRC ») précédemment établis à 102,4 % de l'objectif. La gestion des coûts a largement contribué à ce résultat positif. Malgré la réponse de la Société à la pandémie, la Société et l'industrie ont dû faire face à des défis financiers importants au cours du second semestre de l'exercice en raison de la pandémie, ce qui a entraîné la notation de la récompense AIP de l'entreprise à 0 % de l'objectif. Les récompenses RIA d'entreprise pour l'ensemble de l'exercice, pondérées à 70,0 %, ont donc été évaluées à 36,2 % de la cible et les récompenses RIA fonctionnelles, pondérées à 30 %, ont été évaluées en fonction du rendement individuel des cadres au cours de l'exercice.

Les récompenses du cycle de rendement 2020 pour le régime d'incitatifs à long terme étaient basées sur les réalisations par rapport aux quatre IRC du RILT pour la période de trois ans se terminant le 31 août 2020, avec un résultat global de 52,5 % de l'objectif. Les six derniers mois de ce cycle de rendement de trois ans ont eu une incidence significative sur ce résultat, avec aucune récompense pour l'IRC sur les redevances, une mesure de la valeur pour le client pondérée à 45 %, et aucune récompense pour l'IRC sur l'engagement des employés, une mesure de la culture d'entreprise pondérée à 10 %, qui n'a pas été mesurée pour l'exercice 2019-2020 dans le cadre des efforts de la direction en vue de réduire les coûts. D'excellents résultats ont été obtenus en ce qui concerne l'IRC sur la sécurité ainsi que l'IRC sur l'efficacité des clients et l'environnement.

Il a également été décidé de faire passer le RILT d'un régime d'incitatifs avec des versements annuels basés sur des cycles de rendement triennaux continus à un régime avec des versements tous les trois ans basés sur des cycles de rendement triennaux discrets. Le nouveau régime améliore la rétention des cadres et assure une plus grande clarté en ce qui concerne les domaines de rendement clés, ce qui est particulièrement important au cours des prochaines années de grande incertitude dans l'industrie. Pour soutenir la transition vers le nouveau RILT, les portions restantes des primes d'incitatifs à long terme au 31 août 2020 ont été fixées à 50,0 % de l'objectif. Les prochaines attributions au titre du RILT seront versées après la période de trois ans se terminant le 31 août 2023.

Reconnaissant que ces résultats puissent ne pas être optimaux pour certains groupes de parties prenantes, le Comité est convaincu que ces décisions de rémunération sont le reflet équilibré de ce qui est dans le meilleur intérêt de la Société dans son ensemble et reflètent un processus de gouvernance réfléchi et efficace. Nous continuons à examiner et à surveiller la philosophie de la Société en matière de rémunération des cadres et la conception de nos programmes de rémunération des cadres afin de les aligner sur la stratégie commerciale de la Société et la dynamique du secteur.

## 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 2020, 2019 et 2018.

Rémunération selon le régime d'incitatifs sans participation au capital								
Nom et poste principal	Exercice terminé le 31 août	Salaire (\$)	Régime d'incitatifs annuel <sup>(1)</sup> (\$)	Régime d'incitatifs à long terme <sup>(2)</sup> (\$)	Régime d'incitatifs à long terme terminé <sup>(3)</sup> (\$)	Valeur du régime de retraite <sup>(4)</sup> (\$)	Toutes les autres rémunérations (\$)	Rémunération globale (\$)
Neil R. Wilson Président et chef de la direction	2020	608 628	285 629	383 340	366 811	327 000	0	1 971 408
	2019	616 800	392 100	746 043	0	235 000	0	1 989 943
	2018	600 000	382 980	714 491	0	615 000	0	2 312 471
Alexander N. Struthers Vice-président directeur, Finances, et chef de la direction financière	2020	351 447	121 601	127 663	122 849	162 000	0	885 560
	2019	350 100	178 376	235 537	0	151 000	0	915 013
	2018	340 600	167 235	161 171	0	91 000	0	760 006
Rudy Kellar Vice-président directeur, Prestation des services	2020	353 602	295 404 <sup>(5)</sup>	279 700 <sup>(7)</sup>	282 952 <sup>(7)</sup>	180 000	286 676 <sup>(8)</sup>	1 678 334
	2019	352 300	293 413 <sup>(6)</sup>	253 988	0	374 000	0	1 273 701 <sup>(6)</sup>
	2018	341 400	178 723	266 405	0	155 000	0	941 528
Raymond G. Bohn Vice-président directeur, Ressources humaines, communications et affaires publiques	2020	338 130	131 533	122 038	118 004	171 000	0	880 705
	2019	335 200	171 120	212 222	0	131 000	0	849 542
	2018	322 900	159 513	185 307	0	419 000	0	1 086 720
Mark Cooper vice-président principal, Technologies SNA <sup>(8)</sup>	2020	308 459	81 186	24 291	46 269	46 000	252 000 <sup>(10)</sup>	758 205
	2019	0	0	0	0	0	0	0
	2018	0	0	0	0	0	0	0

<sup>(1)</sup> Représente les sommes reçues selon le rendement pendant chaque exercice. Les primes de rendement annuelles prévues aux termes du Régime sont payées en espèces dans les 90 jours suivant la fin de chaque exercice.

- (2) Représente les sommes reçues du RILT actuel de trois ans (du 1<sup>er</sup> septembre 2017 au 31 août 2020), y compris les sommes reçues aux termes du RILT-S.
- (3) Représente 50 % des montants cibles des portions inutilisées des primes incitatives à long terme au 31 août 2020, afin de clore les cycles de rendement actuels pour appuyer la transition du programme actuel, qui comprend des périodes de rendement de trois ans qui se chevauchent ainsi que des paiements annuels, vers le nouveau programme basé sur des périodes de trois ans distinctes. Les prochaines primes du RILT et du RILT-S seront payées à la suite de la période de trois ans se terminant le 31 août 2023. Les incitatifs à long terme sont payés en espèces 90 jours suivant la fin de la troisième année du régime pertinent.
- (4) Les augmentations sur douze mois pour l'exercice 2019-2020 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.
- (5) Le montant versé à M. Kellar en vertu du régime d'incitatifs annuel pour l'exercice 2019-2020 reflète les modalités de son entente de retraite, et repose sur la moyenne des résultats antérieurs pour les exercices 2016-2017, 2017-2018 et 2018-2019. Ce montant comprend également un incitatif spécial au rendement de 100 000 \$ fondé sur des réalisations particulières et uniques accomplies au cours de l'exercice 2019-2020.
- (6) Ce montant a été redressé pour inclure un incitatif spécial au rendement de 100 000 \$ versé à M. Kellar à la suite du dépôt de la Déclaration de la rémunération de la haute direction pour 2019, fondé sur des réalisations particulières et uniques accomplies au cours de l'exercice 2018-2019.
- (7) Les montants du RILT et du RILT-S de M. Kellar pour le cycle de rendement de trois ans se terminant le 31 août 2020 et pour les portions inutilisées des primes incitatives à long terme au 31 août 2020 décrites au nota (3) du présent tableau reflètent les modalités de son entente de retraite, et sont fondés sur la moyenne des résultats antérieurs pour les exercices 2016-2017, 2017-2018, et 2018-2019.
- (8) Ce montant représente une entente de retraite pour M. Kellar. Il est payable en certains versements au cours de la période du 1<sup>er</sup> septembre 2020 au 31 décembre 2020. Certaines portions admissibles (72 %) de son entente de retraite ouvrent droit à pension.
- (9) M. Cooper a commencé à travailler pour la Société le 2 septembre 2019, et a été nommé vice-président principal, Technologies SNA.
- (10) Ce montant représente un boni de signature qui a été versé à M. Cooper lorsqu'il s'est joint à la Société pour compenser la perte des incitatifs à court terme de son ancien employeur.

## **PRESTATIONS DU RÉGIME DE RETRAITE**

NAV CANADA offre à ses membres de la haute direction nommés à leur poste avant le 1<sup>er</sup> janvier 2019 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 – Partie A).

Les membres de la haute direction qui sont nommés à leur poste après le 31 décembre 2018 reçoivent des prestations de retraite dans le cadre du Régime de retraite de NAV CANADA – Partie B et du Régime de prestations supplémentaires de retraite de NAV CANADA (Régime de retraite des employés – Partie B). Les membres de la haute direction qui participent au Régime de retraite des employés – Partie A au moment de leur nomination peuvent, à la discrétion du président et chef de la direction, continuer d'y participer jusqu'au 31 mars 2022, date à laquelle ils passeront au Régime de retraite des employés – Partie B.

À compter du 1<sup>er</sup> avril 2022, tous les membres de la haute direction accumuleront des prestations de retraite en vertu du Régime de retraite de NAV CANADA – Partie B et du Régime de retraite supplémentaire de NAV CANADA (Régime de retraite des employés – Partie B).

### Tableau 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 2020. Le tableau indique la période de service validée, les prestations du régime de retraite estimées en date du 31 août 2020, 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	Années décomptées <sup>(1)</sup>	Prestations annuelles payables (\$)		Obligations aux valeurs actuelles des avantages définis en date du 31 août 2019 (\$)	Variation attribuable à des éléments rémunératoires <sup>(4)</sup> (\$)	Variation attribuable à des éléments non rémunératoires <sup>(5)</sup> (\$)	Obligations aux valeurs actuelles des avantages définis en date du 31 août 2020 (\$)
		Au 31 août 2020 <sup>(2)</sup>	À 65 ans <sup>(3)</sup>				
Neil R. Wilson Président et chef de la direction	18,13150	335 815	395 555	5 915 000	327 000	29 000	6 271 000
Alexander N. Struthers Vice-président directeur, Finances, et chef de la direction financière	2,58082	24 814	50 311	276 000	162 000	7 000	445 000
Rudy Kellar Vice-président directeur, Prestation des services <sup>(6)</sup>	15,04657	158 396	162 539	2 914 000	180 000	86 000	3 180 000
Raymond G. Bohn Vice-président directeur, Ressources humaines, communications et affaires publiques	26,28939	224 901	315 785	5 140 000	171 000	(43 000)	5 268 000

Mark Cooper Vice- président principal, Technologies SNA <sup>(7)</sup>	0,99818	4 388	94 094	0	46 000	(2 000)	44 000
---	---------	-------	--------	---	--------	---------	--------

- (1) Les dispositions de retraite supplémentaires des membres de la direction donnent un crédit de service de 1,00 année pour chaque année de service.

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 cible conformément au régime d'incitatifs annuel et 65 % du paiement maximal au titre du RILT, et que le service crédité à partir du 1<sup>er</sup> avril 2022 est compris dans le Régime de retraite des employés – Partie B. Les gains ouvrant droit à pension maximaux en vertu du Régime de pensions du Canada devraient demeurer constants au niveau actuel de 58 700 \$.
- (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.
- (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) La pension de M. Kellar à l'âge de 65 ans reflète les années de service créditées jusqu'au 31 décembre 2020, conformément à son entente de retraite.
- (7) M. Cooper a été embauché le 2 septembre 2019, et toutes ses années de service sont créditées en vertu du Régime de retraite des employés – Partie B.

### **Description des régimes de retraite à prestations déterminées**

Les prestations à l'égard du service conformément au Régime de retraite des 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 (le salaire annuel moyen comprend le salaire ainsi que 50 % du montant payé au titre des primes d'encouragement monétaires 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 – Partie A contributif 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 du montant payé au titre des

primes d'encouragement monétaires annuelles en fonction des 72 mois de service consécutifs les mieux rémunérés – 60 mois dans le cas des employés représentés par l'ACCTA avant d'être promu à un poste de la haute direction).

Les prestations à l'égard du service conformément au Régime de retraite des employés – Partie B non contributif sont calculées comme suit :

- en multipliant par 1,1 % 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 du montant payé au titre des primes d'encouragement monétaires annuelles 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 des hauts dirigeants et du Régime de retraite des employés ne peut excéder 35 ans au total.

Dans le cas du Régime de retraite des hauts dirigeants et du Régime de retraite des employés – Partie A, les prestations complètes sont payables à l'âge de 60 ans, ou de 55 ans avec au moins 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.

Dans le cas du Régime de retraite des employés – Partie B, les prestations complètes sont payables à l'âge de 65 ans, ou à une combinaison d'âge et d'années de service totalisant au moins 85 points. À l'âge de 65 ans, les prestations sont intégrées au Régime de pensions du Canada en soustrayant 0,5 % 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 quatre années précédentes.

Les prestations à vie jusqu'à concurrence de 3 092,22 \$ par année de service sont versées d'un régime de pension enregistré auprès du gouvernement fédéral. Les prestations à vie en sus de 3 092,22 \$ par année de service ne sont pas garanties et sont payées à même les produits d'exploitation de la Société.

Les participants au Régime qui sont à moins de 10 ans de l'âge normal de la retraite et 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. Dans le cas du Régime de retraite des hauts dirigeants et du Régime de retraite des employés – Partie A, 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. Dans le cas du Régime de retraite des employés – Partie B, la réduction est appliquée sur la base de 0,3 % pour chaque dixième d'année (3 % 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 et du Régime de retraite des employés – Partie B est indexée de façon ponctuelle à la discrétion du Conseil. Toutes les pensions des employés participant au Régime de retraite des employés – 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 Régime de retraite des employés – Partie A) 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. Pour le Régime de retraite des employés – Partie B, un montant forfaitaire capitalisé est payable conformément à la loi fédérale applicable en la matière. Si le décès survient après le départ à la retraite, 60 %

(50 % pour le Régime de retraite des employés – Partie A) 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 membres de la haute direction, 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. La rémunération des administrateurs est revue tous les deux ans. Du 1<sup>er</sup> septembre 2015 à la fin de l'exercice 2018-2019, les honoraires annuels des membres du Conseil étaient de 56 000 \$. Après avoir retenu les services de Willis Towers Watson durant l'exercice 2018-2019 pour l'examen de la rémunération des administrateurs des entreprises faisant partie du groupe de pairs pour les fonctions corporatives, le Comité de la gouvernance d'entreprise a recommandé au Conseil, lequel l'a approuvée, une augmentation des honoraires annuels des membres du Conseil qui devait être mise en place en deux étapes. Le 1<sup>er</sup> septembre 2019, les honoraires annuels sont passés de 56 000 \$ à 65 500 \$, et il était prévu qu'ils passent de 65 500 \$ à 75 000 \$ le 1<sup>er</sup> septembre 2020. Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2015, les honoraires annuels du président du Conseil sont de 182 750 \$.

À la lumière de l'incidence de la pandémie de COVID-19 sur la Société, le Comité de la gouvernance d'entreprise a fait la recommandation au Conseil (approuvée à l'unanimité par ce dernier) que tous les honoraires des administrateurs, notamment les honoraires annuels, les jetons de présence aux réunions et l'allocation de déplacement, soient réduits de 20 % à compter du 1<sup>er</sup> avril 2020, et que l'augmentation des honoraires annuels des administrateurs, qui devait entrer en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2020, soit éliminée. Cette réduction des honoraires sera examinée par le Comité de gouvernance d'entreprise et par le Conseil à l'automne de l'année civile 2021, ou plus tôt si les circonstances économiques le justifient.

<b>Honoraires des membres du Conseil d'administration – Exercice 2019-2020</b>		
	1 <sup>er</sup> septembre 2019 – 31 mars 2020	1 <sup>er</sup> avril 2020 – 31 août 2020
Honoraires annuels	65 500 \$	52 400 \$
Jetons de présence aux réunions du Conseil d'administration	1 500	1 200
Jetons de participation aux téléconférences du Conseil d'administration	1 000	800
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pour les téléconférences de plus d'une heure</li> <li>• pour les téléconférences de moins d'une heure</li> </ul>	500	400
Allocation de déplacement (s'il est nécessaire de se déplacer entre deux provinces non adjacentes pour assister aux réunions des administrateurs ou des comités)	1 500	1 200
Allocation quotidienne <sup>(1)</sup>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• une journée</li> <li>• une demi-journée</li> </ul>	1 250 750	1 000 600

<b>Honoraires des membres des comités</b>		
Honoraires annuels versés aux membres des comités pour chaque comité	4 000 \$	3 200 \$
Honoraires annuels versés aux membres du Comité de l'audit et des finances	5 000	4 000
Honoraires annuels versés au président du Comité de l'audit et des finances	15 000	12 000
Honoraires annuels versés au président du Comité des ressources humaines et de la rémunération	10 000	8 000
Honoraires annuels versés aux présidents des autres comités	7 500	6 000
Jetons de présence aux réunions des comités	1 500	1 200
Jetons de participation aux téléconférences des comités <ul style="list-style-type: none"> <li>• pour les téléconférences de plus d'une heure</li> <li>• pour les téléconférences de moins d'une heure</li> </ul>	1 000 500	800 400
<b>Autre</b>		
Honoraires annuels versés au président du Conseil <sup>(2)</sup>	182 750 \$	146 200 \$

- (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 a droit à des remboursements pour l'« allocation de déplacement », mais ne reçoit ni rétribution ni honoraires supplémentaires pour assister aux réunions sauf dans le cas d'Aireon LLC (Aireon), une coentreprise dans laquelle la Société a des intérêts. Voir la section « Rémunération des administrateurs pour l'exercice 2019-2020 », ci-dessous.

<b>Rémunération des administrateurs pour l'exercice 2019-2020</b>			
<b>Nom</b>	<b>Honoraires touchés (\$)</b>	<b>Toutes les autres rémunérations<sup>(3)</sup> (\$)</b>	<b>Total (\$)</b>
Edward Barrett	125 900 \$	7 500 \$	133 400 \$
Mary-Ann Bell	115 250 \$	750 \$	116 000 \$
Jean Côté	93 725 \$	-	93 725 \$
Marc Courtois <sup>(1)</sup>	182 021 \$	-	182 021 \$
Robert Davis	106 775 \$	750 \$	107 525 \$
Michael DiLollo	97 375 \$	-	97 375 \$
Bonnie DuPont	112 925 \$	7 500 \$	120 425 \$
Marc Grégoire	93 175 \$	-	93 175 \$
Linda Hohol	115 125 \$	6 000 \$	121 125 \$
Robert Reid	106 050 \$	-	106 050 \$
Michelle Savoy	101 150 \$	-	101 150 \$
Umar Sheikh	93 475 \$	6 000 \$	99 475 \$
Scott Sweatman	99 025 \$	4 500 \$	103 525 \$
David Weger	91 525 \$	7 200 \$	98 725 \$
Neil Wilson <sup>(2)</sup>	-	-	-

- (1) À titre de président du Conseil, M. Courtois reçoit des honoraires annuels et ne reçoit pas de jetons de présence aux réunions. Il a toutefois droit à l'allocation de déplacement. En sa qualité de président du Conseil d'administration d'Aireon, M. Courtois reçoit des honoraires annuels ainsi que des jetons de présence aux réunions.
- (2) En qualité de président et chef de la direction, M. Wilson ne reçoit pas d'honoraires.
- (3) 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.