



NOTICE ANNUELLE 2021 ANNEXE 51-102A2

Exercice terminé le 31 août 2021

21 octobre 2021

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| MISE EN GARDE CONCERNANT LES INFORMATIONS PROSPECTIVES | 3 |
| STRUCTURE D'ENTREPRISE | 3 |
| Dénomination, adresse et constitution en société | 3 |
| Relations intersociétés | 4 |
| ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ..... | 4 |
| 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 |
| ÉVOLUTION GÉNÉRALE DES ACTIVITÉS..... | 15 |
| Sécurité..... | 15 |
| Efficacité pour le client et pour l'exploitation | 16 |
| Rentabilité..... | 17 |
| Dernières nouvelles | 18 |
| STRUCTURE DU CAPITAL | 19 |
| NOTATIONS DE CRÉDIT | 20 |
| FACTEURS DE RISQUE | 22 |
| Sécurité..... | 22 |
| Maladies infectieuses | 23 |
| Circulation aérienne..... | 23 |
| Redevances – risque de crédit | 24 |
| Modèle de paiement des utilisateurs | 24 |
| Régimes de retraite | 24 |
| Conventions collectives et questions de main-d'œuvre | 24 |
| Investissement dans une capacité de surveillance satellitaire des aéronefs par l'intermédiaire d'Aireon LLC | 25 |
| Sécurité des technologies d'affaires et opérationnelles | 26 |
| Interruption des activités..... | 27 |
| Dotation en personnel insuffisante | 27 |
| GOVERNANCE D'ENTREPRISE | 27 |
| Structure et composition du Conseil d'administration | 27 |
| Administrateurs..... | 28 |
| Indépendance du Conseil..... | 34 |
| Administrateurs d'autres émetteurs assujettis..... | 35 |
| Sélection des candidats au Conseil d'administration | 35 |
| Évaluations | 36 |
| Descriptions des fonctions..... | 36 |
| Orientation et formation continue | 36 |
| Rémunération | 38 |
| Éthique commerciale | 38 |
| Diversité des genres | 39 |
| Information sur le Comité de l'audit et des finances..... | 42 |
| Haute direction..... | 45 |
| Interdictions d'opérations sur valeurs, faillites, peines ou sanctions..... | 46 |
| POURSUITES JUDICIAIRES | 47 |
| INTÉRÊTS DES EXPERTS | 47 |
| CONTRATS IMPORTANTS | 47 |
| AGENT DES TRANSFERTS ET AGENT CHARGÉ DE LA TENUE DES REGISTRES | 47 |
| RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES..... | 47 |
| ANNEXE A..... | 48 |
| ANNEXE B..... | 51 |
| ANNEXE C..... | 53 |
| ANNEXE D..... | 56 |
| ANNEXE E..... | 58 |
| ANNEXE F..... | 59 |
| ANNEXE G..... | 62 |
| ANNEXE H..... | 72 |

NAV CANADA

NOTICE ANNUELLE 2021

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 « anticipe », « planifie », « croit », « a l'intention de », « s'attend à », « estime », « se rapproche de », « prévoit » et autres expressions semblables, ainsi que les verbes conjugués au futur ou au conditionnel comme « pourrait », « devra », « devrait » et « aurait », 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, et ces différences peuvent être importantes. Parmi les risques et incertitudes auxquels NAV CANADA (également désignée dans la présente notice annuelle par les termes « nous », « notre » ou « la Société ») fait face, mentionnons l'agitation géopolitique, les menaces d'attaques terroristes et les attaques proprement dites, la guerre, les épidémies et les pandémies, les interventions gouvernementales 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, 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 ultime de notre investissement dans une capacité de surveillance satellitaire des aéronefs 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 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 21 octobre 2021 et peuvent changer après cette date. Nos déclarations prospectives sont fondées sur les renseignements dont dispose actuellement la Société. Compte tenu de l'évolution rapide des circonstances entourant la pandémie de COVID-19, y compris l'apparition de nouveaux variants et les restrictions mises en place par le gouvernement, une grande incertitude est associée aux diverses hypothèses sous-jacentes aux renseignements prospectifs contenus dans la présente notice annuelle. Ces hypothèses comprennent, sans s'y limiter, les éléments suivants : les répercussions de la COVID-19 et des niveaux de vaccination sur le trafic aérien mondial et national et sur le secteur de l'aviation à court terme; la probabilité que la reprise économique après la pandémie soit graduelle et inégale; la croissance à long terme de la reprise économique et un retour à la volonté de voyager serviront de fondement à l'augmentation de la demande en matière de transport aérien à l'avenir; et aucun autre événement important, comme une catastrophe naturelle ou un autre type de catastrophe, n'aura d'incidence sur le cours normal des activités ou sur l'environnement macroéconomique. 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.

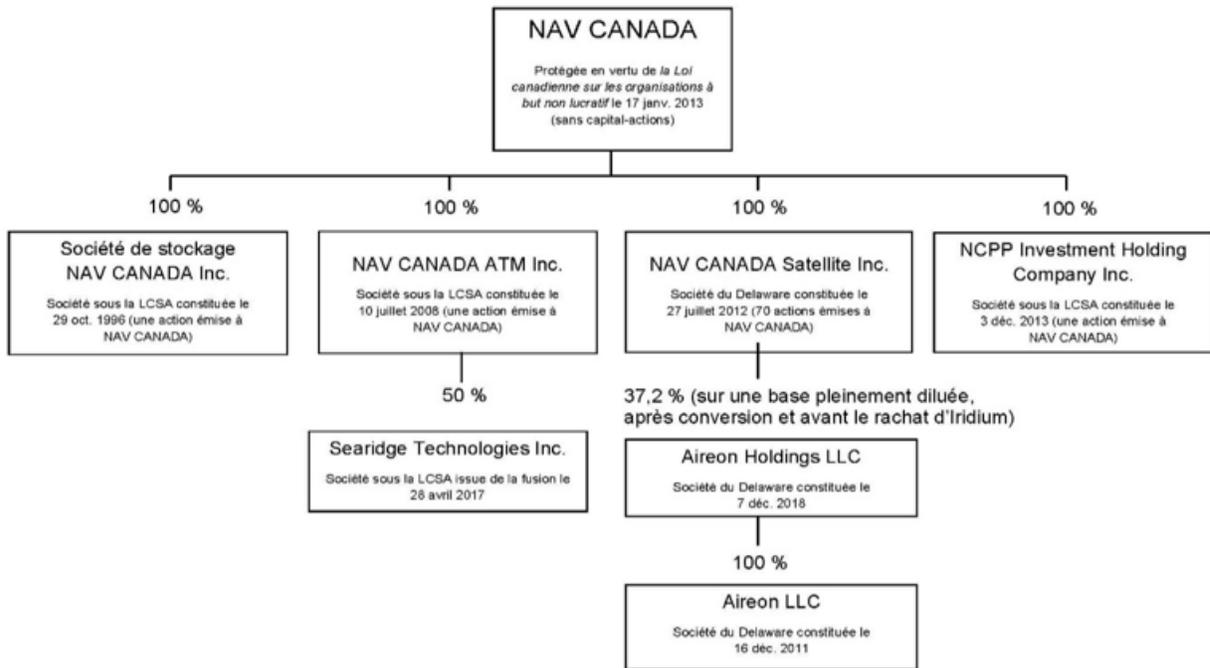
STRUCTURE D'ENTREPRISE

Dénomination, adresse et constitution en société

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.

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 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.

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 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, les sondages sur la culture de la sécurité et les processus de détermination des dangers et d'évaluation des risques (DDER), et ce, 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 de façon confidentielle tout problème en matière de sécurité qui, à leur avis, n'a peut-être pas été réglé correctement.

Le SMS de NAV CANADA comprend un programme intégré d'assurance de la qualité (IQA) appuyé par une politique en matière de qualité et 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 des groupes Exploitation et Technologies, 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 plan de mesures correctives (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, les 15 initiatives à court terme ont été mises en œuvre. Les 11 initiatives à long terme, sauf deux, ont été mises en œuvre le 31 août 2021 ou avant cette date. Une initiative portant sur la mise en œuvre d'un produit de modélisation biomathématique de la gestion des risques liés à la fatigue examiné par des pairs, dont le but est de remplacer le modèle de base développé localement qui est actuellement utilisé, doit encore être menée à bien. Les changements dans les horaires nécessaires à la mise en œuvre nationale, emplacement par emplacement, du nouveau Programme de gestion de la fatigue (PGF) ATS entreront en vigueur à mesure que de nouveaux cycles d'horaires seront créés dans tout le pays. La mise en œuvre du PGF se fera progressivement et devrait être achevée avant la fin de l'exercice se terminant le 31 août 2022 (exercice 2021-2022).

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 maintenant reconnu trois de nos pratiques à titre de pratiques exemplaires internationales en matière de gestion de la sécurité.

NAV CANADA collabore avec les parties prenantes de l'industrie de l'aviation, par divers moyens, afin de cerner et de gérer les risques liés à la sécurité aérienne. Ces activités comprennent le Partenariat des agents de la sécurité aérienne du Canada (CASOP), la sensibilisation des parties prenantes aux activités liées à la sécurité ciblées telles que les examens de la sécurité, les évaluations des risques liés à la sécurité de la Société et le développement d'outils, comme l'application NAV Drone.

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 continue de surveiller et de mettre à jour la mise en œuvre des mesures de contrôle des risques nécessaires pour s'assurer qu'à mesure que la reprise progresse par suite de la pandémie de COVID-19, la Société peut reprendre ses activités normales en toute sécurité.

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;
- 42 tours de contrôle;
- 55 stations d'information de vol (FSS);
- 6 centres d'information de vol (FIC);
- 30 centres d'entretien;
- 51 stations radio d'aérodrome communautaire (principalement dans le Grand Nord canadien);
- 52 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, aéronefs militaires et vols MEDEVAC.

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 lorsqu'ils se trouvent dans l'espace aérien contrôlé 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, tel que modifié (acte de fiducie cadre), et de notre acte de fiducie relatif aux billets d'obligation générale, daté du 21 février 2006, tel que modifié (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-après.

Le 12 août 2020, la Société a publié une annonce concernant la mise en œuvre de redevances révisées, entrant en vigueur le 1^{er} septembre 2020. L'annonce prévoit une hausse moyenne de 29,5 % sur les tarifs de base. 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 visait 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 a nié les allégations mises de l'avant par WestJet. Le 12 janvier 2021, l'Office a rejeté l'appel déposé par WestJet et, ce faisant, a maintenu les redevances révisées de la Société, lesquelles sont entrées en vigueur le 1^{er} septembre 2020.

Catégories de redevances

Les redevances se divisent en quatre grandes catégories :

| Redevances | Description des services de navigation aérienne offerts | Établies en fonction des... | S'appliquent... |
|---|---|--|--|
| Redevances en route | Services dispensés aux aéronefs en vol dans l'espace aérien sous le contrôle du Canada (à l'exception de l'espace aérien océanique) en dehors de la phase de 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 2019-2021 | | | |
|--|---|------|-------|
| | Exercice terminé le 31 août (millions de \$) | | |
| | 2021 | 2020 | 2019 |
| En route | 455 | 476 | 706 |
| Services terminaux | 284 | 364 | 537 |
| Redevances quotidiennes, annuelles et trimestrielles | 22 | 53 | 93 |
| NAT et comm. internat. | 54 | 37 | 48 |
| Total | 815 | 930 | 1 384 |

Ressources humaines

En date du 31 août 2021, NAV CANADA comptait 4 234 employés, notamment le personnel de gestion, les employés de soutien technique et administratif et les employés des groupes Exploitation et Technologies.

Le personnel des groupes Exploitation et Technologies 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 2021 |
|--|---|---|
| Contrôleurs de la circulation aérienne | ACCTA (Association canadienne du contrôle du trafic aérien – Unifor, section locale 5454) | 1 681 |
| Technologues en électronique | FIOE (Fraternité internationale des ouvriers en électricité, section locale 2228) | 559 |
| Spécialistes de l'information de vol | ASCAC (Association des spécialistes de la circulation aérienne du Canada – Unifor, section locale 2245) | 586 |
| Ingénieurs et spécialistes des technologies de l'information | IPFPC (Institut professionnel de la fonction publique du Canada) | 381 |
| Employés du soutien administratif | AFPC (Alliance de la Fonction publique du Canada) | 225 |
| Spécialistes techniques d'exploitation et spécialistes, Soutien à la formation | ASNAC (Association des spécialistes de la navigation aérienne du Canada - Unifor, section locale 1016) | 226 |
| Pilotes à la conception de services et pilotes, Inspection en vol | APFC (Association des pilotes fédéraux du Canada) | 37 |
| Agents financiers | ACAF (Association canadienne des agents financiers) | 19 |

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 de façon continue 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. Au début de la pandémie, la formation s'est poursuivie pendant plusieurs mois et le groupe Apprentissage ATS a travaillé avec Transports Canada pour continuer à délivrer des licences et des certificats. En raison de la durée de la pandémie, la Société a pris la décision de libérer un grand nombre d'étudiants, en particulier ceux qui se trouvaient dans les premières phases d'apprentissage. Un petit groupe d'étudiants qui étaient proches de la qualification a continué à être formé. Tous les programmes de formation sont maintenant relancés pour répondre aux besoins en dotation opérationnelle.

Pendant la pandémie, une nouvelle méthodologie de planification de l'effectif a été mise en œuvre pour l'exploitation ATC afin de garantir une définition et une gestion efficaces des ressources opérationnelles dans des contextes où le trafic et la charge de travail évoluent constamment. Cette nouvelle méthodologie permet une planification à long terme plus flexible et plus efficace, nous permettant de mieux adapter notre programme de formation pour répondre aux besoins en matière d'effectif à mesure qu'ils évoluent. Au cours

de l'exercice 2020-2021, 27 nouvelles licences de contrôleur de la circulation aérienne ainsi que 6 nouvelles qualifications de spécialiste 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 modifications 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.

Comme l'indiquent nos faits saillants sur la responsabilité sociale d'entreprise pour l'exercice 2019-2020, il est estimé que les initiatives continues relatives à la qualité de navigation requise (RNP) ont permis à nos clients d'économiser environ 1,6 million de litres de carburant, ce qui correspond à une réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre de plus de 4,2 millions de kilogrammes (kg) d'équivalents de dioxyde de carbone (équivalents CO₂) au cours de l'exercice 2019-2020. 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. En date du 31 août 2020, les approches RNP étaient disponibles à 21 aéroports canadiens, soit Brandon, Calgary, Comox, Deer Lake, Edmonton, Halifax, Kamloops, Kelowna, Kitchener/Waterloo, London, Ottawa, Prince George, Québec, Regina, Saskatoon, St. John's, Terrace, Thunder Bay, Toronto Island, Winnipeg et Vancouver.

NAV CANADA, Iridium Communications Inc. (Iridium) et d'autres FSNA de l'Irlande (Irish Aviation Authority), de l'Italie (ENAV), du Danemark (Naviar) et du Royaume-Uni (NATS) sont associés de la coentreprise Aireon, qui 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. Le déploiement de l'ADS-B satellitaire par la Société dans l'Atlantique Nord, par le recours aux services d'Aireon, continue d'offrir une sécurité accrue et la possibilité de réduire la distance entre les aéronefs qui passent au-dessus de l'océan. Comme le trafic aérien au-dessus de l'Atlantique Nord devrait augmenter au cours des prochaines années, l'ADS-B satellitaire permettra de réaliser des gains de capacité et d'efficacité qui se traduiront notamment par une meilleure prestation des services, des niveaux de vol moins énergivores et l'utilisation d'un nombre de Mach variable.

Dans l'espace aérien océanique de Gander, 77 % des vols ont reçu le niveau de vol, la vitesse et le point d'entrée demandés en mars 2020, comparativement à seulement 70 % en mars 2019. Entre le 15 mars 2019 et le 14 mars 2020, 14 300 aéronefs de plus ont évolué selon le profil de vol demandé par rapport à la période de 12 mois précédente. Les vols autorisés à évoluer à un niveau de vol plus écoénergétique ont économisé en moyenne 470 kg de carburant par vol pour un passage de trois heures au-dessus de l'Atlantique Nord. Ces économies se sont traduites par une réduction des émissions de gaz à effet de serre de 1 480 kg d'équivalents CO₂ par vol.

De plus, l'ADS-B satellitaire a ouvert la possibilité de réaliser des opérations sans vitesse fixe assignée. Ces opérations ont été mises en œuvre dans l'espace aérien océanique de Gander le 30 janvier 2020 et permettent aux aéronefs de circuler au-dessus de l'Atlantique Nord à des vitesses variables. En autorisant les pilotes à ajuster leur vitesse en fonction de facteurs comme le vent et les conditions météorologiques ainsi que la performance des aéronefs, les vols deviennent plus écoénergétiques, réduisant ainsi l'incidence de l'industrie de l'aviation sur l'environnement.

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 et la sécurité de l'industrie de l'aviation au-delà de ses frontières.

Les faits saillants sur la responsabilité sociale d'entreprise de la Société mis à jour pour l'exercice 2020-2021 seront disponibles sur la page *Responsabilité sociale d'entreprise* de NAV CANADA du site Web de la Société à l'adresse www.navcanada.ca au cours du deuxième trimestre de l'exercice 2021-2022.

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 2020 pour une année et nous prévoyons le renouveler à nouveau le 15 novembre 2021. 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.

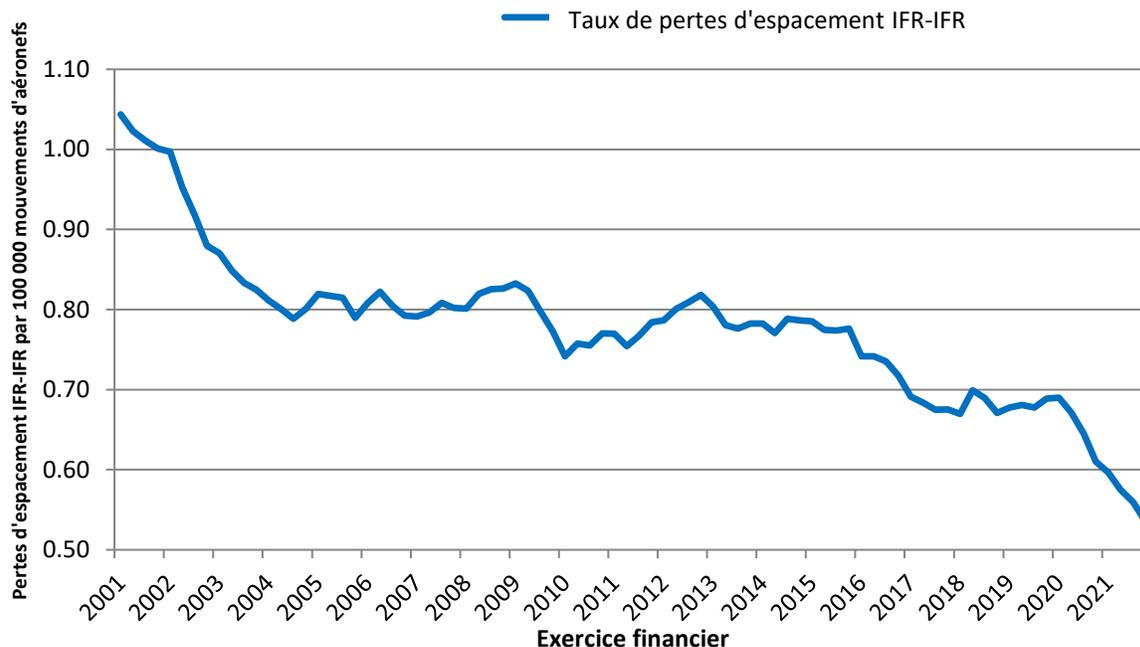
Sécurité

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'espacement minimum requis entre deux aéronefs n'a pas été respecté ou lorsque la sécurité a été compromise de toute autre façon. NAV CANADA assure le suivi des irrégularités d'exploitation et fournit quotidiennement des rapports à Transports Canada et au Bureau de la sécurité des transports. La Société enregistre et signale toute irrégularité d'exploitation, aussi mineure soit-elle, et fait enquête afin de pouvoir en tirer une leçon et s'améliorer.

La Société a réduit le taux moyen d'incidents sur 5 ans comportant une perte d'espacement 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 0,54 par 100 000 mouvements d'aéronefs au 31 août 2021. 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.

Efficacité 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 niveaux et des circuits de trafic, 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 anticipent les besoins de la clientèle au fur et à mesure de leur évolution et y répondent, particulièrement pendant la phase de reprise par suite de la pandémie de COVID-19.

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 dotées de couverture de surveillance. Depuis, nous avons mis fin à l'essai et avons reçu l'approbation réglementaire formelle pour l'utilisation opérationnelle de l'ADS-B satellitaire. La technologie a maintenant été mise en œuvre dans tout l'espace aérien supérieur. La Société se préparera à la mise en œuvre de la technologie dans l'espace aérien inférieur à partir de l'exercice 2021-2022. 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.

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 télépiloté (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;
- Finalisation de la modernisation de l'espace aérien et des procédures aux instruments à cinq aéroports des Maritimes et mise en œuvre des approches RNP AR (Autorisation requise pour la qualité de navigation requise) à Moncton, Charlottetown, Fredericton, Sydney et Saint John. Les procédures RNP AR ont également été mises en œuvre aux aéroports de Yellowknife, Grand Prairie et Fort St. John;
- Élaboration d'un concept pour la mise en œuvre d'approches RNP AR afin de faciliter les opérations EoR (Établi sur la RNP AR) à l'aéroport Toronto Pearson.

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 gestion des coûts et

l'amélioration de notre productivité. 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.

L'une de ces mesures, rendue nécessaire par les répercussions financières de la pandémie de COVID-19, a été la révision des redevances de la Société, qui représente une hausse moyenne de 29,5 % sur les tarifs de base à compter du 1^{er} 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, comme l'exigent l'acte de fiducie relatif aux billets d'obligation générale et l'acte de fiducie cadre, 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^{er} septembre 2020 sont en moyenne 30,5 % supérieures à ce qu'elles étaient lorsqu'elles ont été entièrement instaurées en 1999. Même avec cette augmentation, 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 20,4 points de pourcentage en deçà de la hausse de l'indice des prix à la consommation.

Dernières nouvelles

Pandémie de COVID-19

La pandémie de COVID-19 et le repli économique qui en a découlé continuent d'avoir des effets néfastes majeurs sur la circulation aérienne mondiale et l'industrie de l'aviation. La pandémie de COVID-19 a commencé à avoir des répercussions sur les niveaux de trafic au milieu de l'exercice 2019-2020 et, depuis, les niveaux de trafic aérien, mesurés en unités de redevance pondérées (URP) (une mesure du nombre de vols facturables, de la taille des aéronefs et de la distance parcourue dans l'espace aérien canadien, à la base du calcul des redevances en fonction du mouvement) ont continué de suivre une tendance bien inférieure aux niveaux observés au cours de l'exercice qui s'est terminé le 31 août 2019 (exercice 2018-2019).

Les niveaux de trafic aérien, mesurés en URP, ont augmenté au cours du quatrième trimestre de l'exercice 2020-2021 par rapport aux niveaux observés au cours de la même période de l'exercice 2019-2020. L'augmentation des niveaux de trafic aérien résulte d'une augmentation de la demande de transport aérien de passagers attribuable au début de l'assouplissement des restrictions de voyage imposées par les gouvernements et à la réouverture progressive des frontières internationales.

Par rapport à l'exercice 2018-2019, les recettes tirées des redevances étaient inférieures de 41,1 % malgré l'augmentation des redevances entrée en vigueur le 1^{er} septembre 2020. Il est attendu que la pandémie de COVID-19 et le repli économique qui s'en est suivi continueront de nuire considérablement à la circulation aérienne mondiale et à l'industrie de l'aviation à court terme, et que la reprise économique après la pandémie soit graduelle et inégale.

NAV CANADA continue d'examiner, de surveiller et de gérer les dépenses, 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 et au bien-être de ses employés, tout en se positionnant en vue d'appuyer une reprise de la circulation aérienne après la pandémie.

Pour continuer à pallier l'important manque à gagner en termes de revenus, la Société a notamment pris les mesures suivantes au cours de l'exercice 2020-2021 :

- augmentation des redevances, traduite par une hausse, en moyenne, de 29,5 % de ses tarifs de base, en vigueur à compter du 1^{er} septembre 2020;
- maintien de sa participation aux programmes de soutien du gouvernement en lien avec la COVID-19, notamment le programme de Subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC) et la Subvention d'urgence du Canada pour le loyer;
- réduction des dépenses d'immobilisations globales par rapport aux niveaux antérieurs à la pandémie de l'exercice 2018-2019;
- obtention d'une dispense temporaire du respect des clauses restrictives sur les tarifs et de certaines dispositions des clauses restrictives sur l'endettement supplémentaire aux termes de l'acte de fiducie relatif aux billets d'obligation générale et de l'acte de fiducie cadre;
- mise en œuvre de mesures pour réduire les coûts, dans la mesure du possible, y compris l'élimination de 650 postes temporaires et permanents;
- obtention de financement grâce à l'émission de billets d'obligation générale d'une valeur de 500 millions de dollars pour répondre aux besoins de liquidités et rembourser les dettes arrivant à échéance.

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.

Au 18 décembre 2020, la Société détenait le nombre requis de consentements et de procurations valides pour libérer temporairement NAV CANADA des clauses liées aux taux et de certaines dispositions des clauses liées à l'endettement supplémentaire de l'acte de fiducie cadre régissant les obligations en circulation et l'acte de fiducie relatif aux billets d'obligation générale de la Société régissant les billets en circulation. Ces modifications ont été obtenues en raison de la forte baisse des niveaux de trafic et du repli économique

résultant de la pandémie de COVID-19, et s'appliquent aux exercices se terminant le 31 août 2021, 2022 et 2023.

Les tableaux suivants montrent les emprunts totaux non remboursés et la capacité d'emprunt consentie inutilisée de la Société en date de la notice annuelle du 31 août 2021.

| Emprunts totaux | | |
|---|--|-----------------------|
| Consentis en vertu de | Montant | Type |
| l'acte de fiducie cadre | 400 millions de dollars | Obligations |
| l'acte de fiducie relatif aux billets d'obligation générale | 2 125 millions de dollars | Billets à moyen terme |
| Facilités de crédit bancaire | 594 millions de dollars ⁽¹⁾ | Lettres de crédit |

| Capacité d'emprunt consentie inutilisée | | |
|--|--|--|
| Total disponible | 877 millions de dollars ⁽²⁾ | |
| Échéance (à moins que la période ne soit prolongée) | Décembre 2021 | 27 millions de dollars ⁽²⁾ |
| | Mars 2024 | 425 millions de dollars ⁽³⁾ |
| | Mars 2026 | 425 millions de dollars ⁽³⁾ |

- (1) Facilités de lettres de crédit bilatérales aux fins de la capitalisation des régimes de retraite.
- (2) De ce montant, 275 millions de dollars ont été alloués pour répondre à l'exigence du fonds de réserve pour l'exploitation et l'entretien de la Société aux termes de l'acte de fiducie cadre.
- (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 2020-2021 pour de plus amples renseignements sur la gestion de la structure du capital de la Société.

NOTATIONS DE CRÉDIT

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

| Organisme | Créances prioritaires | Obligations générales | Perspective |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| Moody's Investors Service | Aa2 | Aa2 | Stable |
| Standard & Poor's | AA- | A+ | 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, alors qu'un débiteur A est défini comme ayant une forte capacité à respecter ses engagements financiers, mais est quelque peu sensible à la conjoncture économique et aux changements dans les circonstances. La catégorie AA vient au deuxième rang des notations les plus élevées attribuées par S&P et l'écart entre cette catégorie et la notation la plus élevée est minime. Un modificateur « + » ou « - » indique que la notation se situe à l'extrémité supérieure ou à l'extrémité inférieure de la catégorie, respectivement. Une notation sans modificateur indique que la notation se situe au milieu de la catégorie AA.

Le 7 juin 2021, S&P a abaissé d'un cran les notes de crédit d'émetteur à long terme et de créance prioritaire garantie de la Société, les faisant passer de « AA » à « AA- », ainsi que sa note de créance de second rang, la faisant passer de « AA- » et de « A+ », tandis que la perspective demeure négative.

Cette décision s'explique en raison du faible volume de trafic aérien qui se poursuit et qui devrait persister au cours de l'exercice 2021-2022, ce qui entraîne un résultat avant intérêts et dotations aux amortissements négatif et des mesures de la dette affaiblies, au-delà des attentes précédentes. S&P croit que les paramètres financiers clés de NAV CANADA commenceront à s'améliorer de manière significative après l'exercice 2021-2022 et que la détérioration des paramètres financiers ne reflète pas la solvabilité à long terme de la Société et ses points forts inhérents en matière de crédit.

S&P a noté les points forts suivants en matière de crédit pour la Société :

- une position d'affaires monopolistique en tant que fournisseur national des services de navigation aérienne essentiels (non militaires) dans l'espace aérien contrôlé du Canada, et sa capacité légiférée de percevoir des redevances auprès des compagnies aériennes pour satisfaire aux exigences financières;
- une zone de services relativement riche, avec un PIB par habitant d'environ 44 400 dollars américains, couvrant tout le Canada (et au-delà), limitant les risques économiques localisés;
- une équipe de direction expérimentée et prudente qui, selon nous, réagit rapidement aux conditions défavorables du marché.

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

- les faibles niveaux de trafic persistants en raison de la pandémie actuelle, ce qui a des répercussions significatives sur le rendement financier de la Société, ainsi que le faible ratio de couverture du service de la dette et l'effet de levier de l'endettement très important prévus tout au long de l'exercice 2021-2022;
- une capacité grandement réduite de générer un flux de trésorerie ainsi qu'un environnement affaibli d'établissement des tarifs durant une période où le nombre de vols demeure considérablement faible;
- une capacité limitée de réduire les niveaux de services en fonction de la baisse des niveaux d'activité;
- une dépendance à l'égard des marges de crédit, indiquant une position de liquidité vulnérable.

La notation de Moody's demeure inchangée par rapport à son dernier rapport du 26 janvier 2021, qui confirmait 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 déclaré que « les perspectives de notation stables reflètent notre attente que NAV CANADA continuera d'appliquer les augmentations de tarifs nécessaires pour compenser les niveaux d'activité plus faibles résultant de la pandémie de coronavirus et qu'elle maintiendra un profil de liquidité solide. »

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 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 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 ou qui pourraient autrement avoir des répercussions négatives significatives sur NAV CANADA, sa réputation, ses activités, ses résultats d'exploitation et/ou sa situation financière. Ces risques ne sont pas les seuls auxquels la Société doit faire face. D'autres risques dont la Société n'est pas au courant ou qu'elle considère actuellement comme non importants peuvent apparaître et avoir des répercussions négatives significatives sur NAV CANADA, sa réputation, ses activités, ses résultats d'exploitation et/ou sa situation financière.

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, la Société maintient un programme d'assurance multirisque pour atténuer l'impact d'une catastrophe d'aviation. Ces polices sont généralement contractées chaque année et sont non résiliables. Si l'assurance aviation n'était pas disponible sur le marché, cela pourrait constituer un risque pour les activités de NAV CANADA. 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.

Maladies infectieuses

Les éclosions ou la menace d'éclosions de virus ou d'autres maladies contagieuses ou infectieuses, y compris une épidémie, une pandémie comme celle de la COVID-19, la grippe, le SRAS, le virus Ebola, le virus Zika, ainsi que tout avis aux voyageurs ou autre avis s'y rapportant, qu'il soit émis à l'échelle nationale ou internationale, pourraient avoir des répercussions négatives importantes sur la demande en matière de transport aérien et, par extension, sur la Société, ses activités, ses résultats d'exploitation et sa situation financière. 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.

Circulation aérienne

NAV CANADA établit ses redevances en fonction d'estimations des niveaux de trafic futurs. 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 une incidence sur les niveaux de trafic. Parmi les exemples, citons la rapidité de la reprise du trafic aérien après la pandémie de COVID-19, la proportion du grand public entièrement vaccinée, les nouveaux variants 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 insolabilités des compagnies aériennes, les activités terroristes, l'incertitude géopolitique, 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 niveaux de trafic 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 2020-2021, en date du 21 octobre 2021.

Redevances – risque de crédit

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^{er} septembre 2021 afin d'alléger la pression exercée par l'augmentation des tarifs sur les flux de trésorerie des clients. Pour l'exercice 2020-2021, les clients avaient la possibilité de reporter le paiement des frais qui leur sont facturés mensuellement par suite de l'augmentation des redevances de sorte à les acquitter en versements égaux qui s'étaleront sur les cinq exercices suivants. Ces dispositions augmentent l'exposition de la Société au risque de crédit, car les paiements exigés à l'avance et les dépôts de garantie prévus en vertu des politiques de crédit de NAV CANADA pourraient ne pas être suffisants pour couvrir les pertes potentielles.

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 remis en cause 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 se poursuit pendant une période considérablement plus longue, 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 problématique. La viabilité financière de la Société pourrait être 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 2020-2021, six des huit conventions collectives couvrant environ 93 % de nos employés syndiqués sont en place, avec des dates d'expiration allant de 2023 à 2026. Une convention collective fait l'objet d'un arbitrage de différends aux fins de résolution et un Avis de négociation collective a été reçu du huitième agent négociateur.

Investissement dans une capacité de surveillance satellitaire des aéronefs 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. 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. Consulter la section « Évolution générale des activités – Efficacité pour le client et pour l'exploitation » pour obtenir de plus amples renseignements au sujet d'Aireon et sur l'ADS-B satellitaire.

En date du 31 août 2021, l'investissement en espèces de la Société dans Aireon est de 150 millions de dollars américains (189 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 au 31 août 2021), portant intérêt au taux annuel de 11 %. Aireon n'a aucun montant impayé prélevé sur 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 finalement 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 à maintenir les contre-mesures technologiques, les services tiers 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 matière de cybersécurité pour l'exercice 2020-2021 étaient principalement axés sur les essais de pénétration et de vulnérabilité des tiers, l'évaluation bisannuelle de la maturité du Programme de cybersécurité et l'amélioration de nos outils internes d'essai et de surveillance de la sécurité.

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 les priorités d'investissement, la gestion des risques et les interventions d'urgence.

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. Les secteurs à améliorer cernés dans le plan de correction ont été résolus. Des rapports d'étape trimestriels ont été fournis au Comité de l'audit et des finances et au Comité de la sécurité tout au long de la mise en œuvre de ce plan de correction. Comme mentionné ci-dessus, les évaluations de la maturité sont effectuées tous les deux ans, bien qu'au cours de l'exercice 2020-2021, la direction ait jugé approprié de procéder à une autoévaluation qui suivait la même méthodologie que les évaluations précédentes effectuées par des tiers au cours des dix dernières années. Cette autoévaluation a été réalisée et un rapport final ainsi qu'un plan d'action ont été préparés en septembre 2021. Ces derniers ont fait l'objet d'un examen auprès du Comité de l'audit et des finances et du Comité de la sécurité lors de leurs réunions respectives en octobre 2021. En partenariat avec le groupe Audit interne, l'équipe de direction entend mener une évaluation de la maturité par une tierce partie au cours de l'exercice 2022-2023.

En septembre 2020, la Société a créé un nouveau groupe appelé Technologies, réunissant les systèmes opérationnels anciennement sous la responsabilité du groupe Ingénierie et les systèmes d'affaires anciennement sous la responsabilité du groupe Gestion de l'information, sous la direction 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 dirigée par le 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. Cette adaptation a été fructueuse puisqu'elle a permis d'accroître les points communs entre tous les groupes et d'offrir une vue consolidée, à l'échelle de la Société, de la menace, du risque et des interventions d'urgence en matière de 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, dont 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* (Règlement 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 2020-2021.

Un sous-comité (le Sous-comité) a été créé par le Conseil d'administration et était en place du 22 octobre 2020 au 29 décembre 2020 pour superviser, avec l'aide d'une agence de recrutement de cadres, l'évaluation des candidats et l'embauche du nouveau président et chef de la direction. Bonnie DuPont (présidente du Sous-comité), Marc Courtois, Michael DiLollo, Michelle Savoy, Scott Sweatman et l'ancien administrateur Robert Reid ont fait partie du Sous-comité. Le Sous-comité a tenu un total de sept réunions officielles et a également tenu plusieurs réunions avec différents candidats. Consulter la section « Haute direction » ci-

dessous pour obtenir de plus amples renseignements sur la transition vers le nouveau président et chef de la direction.

| Marc Courtois | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------|--|-------|------------------------------------|-----|---------------------------------------|-----|---------------------------|-----|---|-------|--|-----|-----------------------|-----|-------------|-----|-------------------------|--|-----------------------------|
| Administrateur; président du Conseil Québec, Canada Élu par : le Conseil d'administration En fonction depuis : le 16 février 2012 Fin du mandat actuel : 2024 | |  | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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;">11/11</td> </tr> <tr> <td>Comité de l'audit et des finances*</td> <td style="text-align: right;">5/5</td> </tr> <tr> <td>Comité de la gouvernance d'entreprise</td> <td style="text-align: right;">2/3</td> </tr> <tr> <td>Comité de transformation*</td> <td style="text-align: right;">4/4</td> </tr> <tr> <td>Comité des ressources humaines et de la rémunération*</td> <td style="text-align: right;">12/12</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> <tr> <td>Sous-comité</td> <td style="text-align: right;">7/7</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><i>*membre d'office</i></td> </tr> </table> | | Conseil d'administration | 11/11 | Comité de l'audit et des finances* | 5/5 | Comité de la gouvernance d'entreprise | 2/3 | Comité de transformation* | 4/4 | Comité des ressources humaines et de la rémunération* | 12/12 | Comité des pensions* | 4/4 | Comité de la sécurité | 4/4 | Sous-comité | 7/7 | <i>*membre d'office</i> | | Administrateur de sociétés. |
| Conseil d'administration | 11/11 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comité de l'audit et des finances* | 5/5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comité de la gouvernance d'entreprise | 2/3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comité de transformation* | 4/4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comité des ressources humaines et de la rémunération* | 12/12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comité des pensions* | 4/4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comité de la sécurité | 4/4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sous-comité | 7/7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>*membre d'office</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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 border="0"> <tr> <td>Conseil d'administration</td> <td style="text-align: right;">11/11</td> </tr> <tr> <td>Comité de l'audit et des finances</td> <td style="text-align: right;">5/5</td> </tr> <tr> <td>Comité de la gouvernance d'entreprise</td> <td style="text-align: right;">3/3</td> </tr> <tr> <td>Comité de transformation</td> <td style="text-align: right;">4/4</td> </tr> <tr> <td>Comité des ressources humaines et de la rémunération</td> <td style="text-align: right;">12/12</td> </tr> </table> | | Conseil d'administration | 11/11 | Comité de l'audit et des finances | 5/5 | Comité de la gouvernance d'entreprise | 3/3 | Comité de transformation | 4/4 | Comité des ressources humaines et de la rémunération | 12/12 | Co-président et chef de la direction de Barrett Corporation. | | | | | | | | |
| Conseil d'administration | 11/11 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comité de l'audit et des finances | 5/5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comité de la gouvernance d'entreprise | 3/3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comité de transformation | 4/4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comité des ressources humaines et de la rémunération | 12/12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| Mary-Ann Bell | | |
|--|-------|--|
| Administratrice; présidente du Comité de la sécurité Québec, Canada Élu(e) 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 |
| Conseil d'administration | 11/11 | Administratrice de sociétés. |
| Comité de transformation | 4/4 | |
| Comité des ressources humaines et de la rémunération | 12/12 | |
| Comité de la sécurité | 4/4 | |
| Raymond G. Bohn | | |
| Administrateur Ontario, Canada En fonction depuis : le 1 ^{er} février 2021 Fin du mandat actuel : S.O | |  |
| Présence aux réunions/participation aux comités | | Principale occupation au cours des cinq dernières années |
| Conseil d'administration | 2/2 | Président et chef de la direction de la Société à compter du 1 ^{er} février 2021. Du 1 ^{er} septembre 2020 au 31 janvier 2021, Raymond Bohn était vice-président et chef de la direction des ressources humaines. Il a été vice-président directeur, Ressources humaines, communications et affaires publiques du 1 ^{er} septembre 2017 au 31 août 2020, et vice-président principal, Ressources humaines, communications et affaires publiques du 1 ^{er} novembre 2016 au 31 août 2017. |
| Comité des pensions | 2/2 | |
| Comité de la sécurité | 2/2 | |
| Paul Brotto | | |
| Administrateur; président du Comité des pensions Ontario, Canada Élu(e) par : les transporteurs aériens commerciaux En fonction depuis : le 13 janvier 2021* Fin du mandat actuel : 2024 | |  |
| Présence aux réunions/participation aux comités | | Principale occupation au cours des cinq dernières années |
| Conseil d'administration | 2/2 | Administrateur de sociétés. |
| Comité des pensions | 2/2 | |
| Comité de transformation | 2/2 | |
| <i>*M. Brotto a déjà siégé au sein du Conseil d'administration du 12 avril 2006 au 14 janvier 2015.</i> | | |

| Michael DiLollo | | |
|---|--|---|
| Administrateur Ontario, Canada Élu par : les transporteurs aériens commerciaux 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 |
| Conseil d'administration 11/11 Comité de l'audit et des finances* 3/3 Comité de la gouvernance d'entreprise* 1/1 Comité de la sécurité 4/4 Sous-comité 7/7 <i>*M. DiLollo a été membre du Comité de l'audit et des finances jusqu'au 13 janvier 2021, date à laquelle il s'est joint au Comité de la gouvernance d'entreprise.</i> | | Directeur général, Solutions de financement, à la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ). De mai 2019 à mai 2020, directeur général, financement spécialisé, revenus fixes, et de juin 2017 à avril 2019, directeur principal, investissement, financement spécialisé, revenus fixes, à la CDPQ. |
| Peter Duffey | | |
| Administrateur Ontario, Canada Élu par : les syndicats En fonction depuis : le 7 janvier 2021 Fin du mandat actuel : 2022 | |  |
| Présence aux réunions/participation aux comités | | Principale occupation au cours des cinq dernières années |
| Conseil d'administration 3/3 Comité de l'audit et des finances 3/3 Comité de la sécurité 3/3 | | De mai 2014 à juin 2020, président de l'ACCTA. |
| 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 | |  |
| Présence aux réunions/participation aux comités | | Principale occupation au cours des cinq dernières années |
| Conseil d'administration 11/11 Comité de la gouvernance d'entreprise 3/3 Comité des ressources humaines et de la rémunération 12/12 Sous-comité 7/7 | | Administratrice de sociétés. |

| Marc Grégoire | | | | | | | | | | |
|---|-------|---|-------|--|-----|---|-----|---|-----|------------------------------|
| 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 | | | | | | | | |
| <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Conseil d'administration</td> <td style="text-align: right;">11/11</td> </tr> <tr> <td>Comité de l'audit et des finances</td> <td style="text-align: right;">5/5</td> </tr> <tr> <td>Comité des ressources humaines et de la rémunération*</td> <td style="text-align: right;">3/3</td> </tr> <tr> <td>Comité de transformation*</td> <td style="text-align: right;">1/1</td> </tr> </table> <p><i>*M. Grégoire a été membre du Comité de transformation jusqu'au 13 janvier 2021, date à laquelle il s'est joint au Comité des ressources humaines et de la rémunération.</i></p> | | Conseil d'administration | 11/11 | Comité de l'audit et des finances | 5/5 | Comité des ressources humaines et de la rémunération* | 3/3 | Comité de transformation* | 1/1 | Administrateur de sociétés. |
| Conseil d'administration | 11/11 | | | | | | | | | |
| Comité de l'audit et des finances | 5/5 | | | | | | | | | |
| Comité des ressources humaines et de la rémunération* | 3/3 | | | | | | | | | |
| Comité de transformation* | 1/1 | | | | | | | | | |
| Linda Hohol | | | | | | | | | | |
| Administratrice; présidente du Comité de l'audit et des finances Alberta, Canada Élu(e) par : le Conseil d'administration En fonction depuis : le 16 février 2012 Fin du mandat actuel : 2024 | |  | | | | | | | | |
| Présence aux réunions/participation aux comités | | Principale occupation au cours des cinq dernières années | | | | | | | | |
| <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Conseil d'administration</td> <td style="text-align: right;">11/11</td> </tr> <tr> <td>Comité de l'audit et des finances</td> <td style="text-align: right;">5/5</td> </tr> <tr> <td>Comité de transformation</td> <td style="text-align: right;">4/4</td> </tr> <tr> <td>Comité des pensions</td> <td style="text-align: right;">4/4</td> </tr> </table> | | Conseil d'administration | 11/11 | Comité de l'audit et des finances | 5/5 | Comité de transformation | 4/4 | Comité des pensions | 4/4 | Administratrice de sociétés. |
| Conseil d'administration | 11/11 | | | | | | | | | |
| Comité de l'audit et des finances | 5/5 | | | | | | | | | |
| Comité de transformation | 4/4 | | | | | | | | | |
| Comité des pensions | 4/4 | | | | | | | | | |
| Kevin Howlett | | | | | | | | | | |
| Administrateur Colombie-Britannique, Canada Élu par : les transporteurs aériens commerciaux En fonction depuis : le 13 janvier 2021 Fin du mandat actuel : 2024 | |  | | | | | | | | |
| Présence aux réunions/participation aux comités | | Principale occupation au cours des cinq dernières années | | | | | | | | |
| <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Conseil d'administration</td> <td style="text-align: right;">2/2</td> </tr> <tr> <td>Comité des ressources humaines et de la rémunération</td> <td style="text-align: right;">4/4</td> </tr> <tr> <td>Comité de transformation</td> <td style="text-align: right;">2/2</td> </tr> </table> | | Conseil d'administration | 2/2 | Comité des ressources humaines et de la rémunération | 4/4 | Comité de transformation | 2/2 | Administrateur de sociétés. De mai 2016 au 1 ^{er} novembre 2018, vice-président principal, Marchés régionaux et relations gouvernementales à Air Canada. | | |
| Conseil d'administration | 2/2 | | | | | | | | | |
| Comité des ressources humaines et de la rémunération | 4/4 | | | | | | | | | |
| Comité de transformation | 2/2 | | | | | | | | | |

| Candice Li | | | | | | | | | | | |
|--|--|-------|---------------------------------------|-----|---|-----|--|-----|-------------|-----|------------------------------|
| Administratrice Alberta, Canada Élu(e) par : les transporteurs aériens commerciaux En fonction depuis : le 13 janvier 2021 Fin du mandat actuel : 2024 |  | | | | | | | | | | |
| Présence aux réunions/participation aux comités | Principale occupation au cours des cinq dernières années | | | | | | | | | | |
| <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Conseil d'administration</td> <td style="text-align: right;">2/2</td> </tr> <tr> <td>Comité de l'audit et des finances</td> <td style="text-align: right;">2/2</td> </tr> <tr> <td>Comité des pensions</td> <td style="text-align: right;">2/2</td> </tr> </table> | Conseil d'administration | 2/2 | Comité de l'audit et des finances | 2/2 | Comité des pensions | 2/2 | Chef de la direction financière à Benevity, Inc. (Benevity) depuis le 1 ^{er} février 2021, et vice-présidente directrice, Finances, du 27 juin 2020 au 31 janvier 2021. Vice-présidente, Finances, à Attabotics Inc. de mars 2020 à juillet 2020 et vice-présidente, Finances et gestion de la flotte à WestJet Airlines Ltd. (WestJet) d'octobre 2015 à mars 2020. | | | | |
| Conseil d'administration | 2/2 | | | | | | | | | | |
| Comité de l'audit et des finances | 2/2 | | | | | | | | | | |
| Comité des pensions | 2/2 | | | | | | | | | | |
| Michelle Savoy | | | | | | | | | | | |
| Administratrice; présidente du Comité de la gouvernance d'entreprise Ontario, Canada Élu(e) par : le gouvernement du Canada En fonction depuis : le 15 décembre 2015 Fin du mandat actuel : 2024 |  | | | | | | | | | | |
| Présence aux réunions/participation aux comités | Principale occupation au cours des cinq dernières années | | | | | | | | | | |
| <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Conseil d'administration</td> <td style="text-align: right;">11/11</td> </tr> <tr> <td>Comité de la gouvernance d'entreprise</td> <td style="text-align: right;">3/3</td> </tr> <tr> <td>Comité des ressources humaines et de la rémunération*</td> <td style="text-align: right;">4/4</td> </tr> <tr> <td>Comité des pensions</td> <td style="text-align: right;">4/4</td> </tr> <tr> <td>Sous-comité</td> <td style="text-align: right;">7/7</td> </tr> </table> <p><i>*M^{me} Savoy s'est jointe au Comité des ressources humaines et de la rémunération le 13 janvier 2021.</i></p> | Conseil d'administration | 11/11 | Comité de la gouvernance d'entreprise | 3/3 | Comité des ressources humaines et de la rémunération* | 4/4 | Comité des pensions | 4/4 | Sous-comité | 7/7 | Administratrice de sociétés. |
| Conseil d'administration | 11/11 | | | | | | | | | | |
| Comité de la gouvernance d'entreprise | 3/3 | | | | | | | | | | |
| Comité des ressources humaines et de la rémunération* | 4/4 | | | | | | | | | | |
| Comité des pensions | 4/4 | | | | | | | | | | |
| Sous-comité | 7/7 | | | | | | | | | | |

| Scott Sweatman | | |
|--|--|--|
| Administrateur Colombie-Britannique, Canada Élu par : les syndicats En fonction depuis : le 8 avril 2010 Fin du mandat actuel : 2022* | |  |
| Présence aux réunions/participation aux comités | Principale occupation au cours des cinq dernières années | |
| Conseil d'administration 11/11 Comité de la gouvernance d'entreprise 3/3 Comité de transformation 4/4 Comité des pensions 4/4 Sous-comité 7/7 | Associé chez Dentons Canada s.e.n.c.r.l.. | |
| *Le 12 janvier 2022, M. Sweatman aura accompli son mandat maximum de 12 ans au sein du Conseil. | | |
| David Weger | | |
| 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 | |
| Conseil d'administration 11/11 Comité de l'audit et des finances* 2/2 Comité des pensions* 2/2 Comité de la sécurité* 2/2 Comité de transformation* 1/1 | Administrateur de sociétés. De janvier 2011 au 1 ^{er} mai 2018, directeur principal des services d'administration chez Nutrien Ltd. (anciennement Potash Corporation of Saskatchewan Inc.). | |
| M. Weger a été membre du Comité des pensions et du Comité de transformation jusqu'au 13 janvier 2021, date à laquelle il s'est joint au Comité de l'audit et des finances et au Comité de la sécurité. | | |

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 2020-2021, le Conseil a tenu 11 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. mdf commerce inc. Groupe SNC-Lavalin Inc. |
| Marc Courtois | Pembroke American Growth Fund 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 (bien que de telles visites n'aient pas été possibles au cours de la pandémie). 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.

| Formation continue des administrateurs – Exercice 2020-2021 | | |
|---|--|-----------------------------------|
| Sujet | Présentation par | Participants |
| Comptabilité de tarifs réglementés | KPMG s.r.l. | Comité de l'audit et des finances |
| Aperçu de la méthodologie de notation de Moody's. | Moody's | Comité de l'audit et des finances |
| Investissement dans l'innovation et la croissance | Baillie Gifford | Comité des pensions |
| Comptabilisation des organismes sans but lucratif | PricewaterhouseCoopers LLP (PwC) | Candice Li |
| L'efficacité du Comité de vérification | ICD | Peter Duffey |
| Dynamique entre les membres du conseil et ceux de la direction en ces temps sans précédent | ICD | David Weger |
| Supervision des facteurs ESG par le Conseil d'administration | ICD | Linda Hohol |
| Cybersécurité : Rôle du Conseil | PwC | Kevin Howlett |
| Gouvernance des facteurs ESG : Rôle du Conseil dans l'harmonisation de la valeur et des valeurs | Global Risk Institute | Michelle Savoy |
| Futurs employés : Renforcement des capacités pour l'avenir | Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. | Bonnie DuPont |
| Incidence de la pandémie sur le secteur de l'infrastructure | ICD | Mary-Ann Bell |
| Formation en ligne sur la cybersécurité | Dentons Canada s.r.l. | Scott Sweatman |
| Incidence de la pandémie : Industrie de l'aviation et prochaines étapes | General Electric Capital Aviation Services | Michael DiLollo |

| | | |
|--|----------------------|-----------------|
| Programme du Conseil après la pandémie : Redéfinition de la résilience de la Société | McKinsey | Michael DiLollo |
| Compréhension des risques et des occasions d'affaires des changements climatiques | Willis Towers Watson | Michelle Savoy |

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 2020-2021, 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. 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, le Processus de règlement des incidents de harcèlement, 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, 33 % (le tiers) 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 (50 %) 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, environ 36 % sont des femmes.

Comités du Conseil

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

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

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

| Comité des ressources humaines et de la rémunération | | |
|--|--|--|
| Mandat | Nombre de réunions tenues durant l'exercice | Membres actuels |
| Le Comité des ressources humaines et de la rémunération assure une surveillance afin de garantir : un leadership de haute qualité au sein de NAV CANADA, des relations de travail et avec les employés qui favorisent un climat de travail productif et épanouissant, une souplesse et une productivité constantes dans l'ensemble de la Société. En outre, le Comité s'assure que les plans et les programmes de ressources humaines sont conformes aux valeurs et aux principes de la Société dans ce domaine. | 12 | Bonnie DuPont, présidente Edward Barrett Mary-Ann Bell Marc Grégoire Kevin Howlett Michelle Savoy |

| 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 | Paul Brotto, président Raymond Bohn Linda Hohol Candice Li Michelle Savoy Scott Sweatman 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 Raymond Bohn Marc Courtois Michael DiLollo Peter Duffey David Weger |

| 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. | 4 | Edward Barrett, président Mary-Ann Bell Paul Brotto Linda Hohol Kevin Howlett Scott Sweatman |

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, à l'exception de Peter Duffey, possèdent des compétences financières au sens du Règlement 52-110. Il est attendu de M. Duffey qu'il acquiert les compétences financières requises au cours de l'exercice 2021-2022. La Société se prévaut de la dispense en matière de compétences financières indiquée à l'article 3.8 du Règlement 52-110 à cet effet.

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

Linda Hohol, membre de l'Institut des banquiers canadiens, présidente du Comité de l'audit et des finances – M^{me} Hohol possède une vaste expérience des questions relatives à la comptabilité et à la production de rapports financiers qu'elle a acquise à titre de présidente de la Bourse de croissance TSX, laquelle fait partie du Groupe TMX, ainsi qu'à la Banque Canadienne Impériale de Commerce où elle a fait carrière pendant 26 ans et a, entre autres, occupé les postes de première vice-présidente assignée à la province de l'Alberta et aux Territoires du Nord-Ouest, et de vice-présidente à la direction, Gestion des avoirs. M^{me} Hohol siège actuellement au sein du conseil d'administration de la Banque Canadienne de l'Ouest; 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 Financial (présidente du comité de gestion des risques et membre du comité d'audit) et Ellis Don Construction (membre du comité d'audit) et elle a été présidente des comités d'audit de la Calgary Airport Authority, de la Fondation canadienne pour l'innovation et de Centraide de la région de Calgary. M^{me} Hohol est diplômée de l'Executive Development Program de la Kellogg School of Management de Chicago, en Illinois. M^{me} 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. Il siège au sein du comité de l'audit de Wajax Corporation, une société inscrite à la bourse de Toronto (TSX), depuis 2006. M. Barrett a également été membre du Comité de l'audit et des finances de NAV CANADA de février 2013 à mai 2014, du comité des finances de la Croix Bleue Medavie et du Comité de l'audit d'Énergie NB. M. Barrett est membre de l'Institut des administrateurs de sociétés.

Peter Duffey – M. Duffey a travaillé plus de 30 ans dans l'industrie de l'aviation, dont environ 20 ans en tant que contrôleur de la circulation aérienne et surveillant ATC au sein de la Société. Il a passé les 10 dernières années de sa carrière à travailler à temps plein pour l'ACCTA, syndicat qui représente les contrôleurs de la circulation aérienne au Canada et dont il a été le président au cours des six dernières années. À titre de membre de la direction de l'ACCTA, il a acquis une vaste expérience dans l'administration des contrats et a participé à huit rondes de négociations collectives avec NAV CANADA, dont trois à titre de négociateur en chef. M. Duffey a également été pendant six ans le fiduciaire d'un fonds en fiducie d'assurance-vie géré par le syndicat, où il a assuré la surveillance des finances et des investissements pour garantir la viabilité du fonds. Il a également coprésidé le Conseil mixte de NAV CANADA pendant six ans, période pendant laquelle il a fourni des conseils et une orientation quant à la gestion et à l'application des régimes d'avantages sociaux de NAV CANADA. M. Duffey a suivi un cours de littéracie financière offert par l'ICD au cours de l'exercice 2020-2021 et il prévoit suivre d'autres cours similaires au cours de l'exercice 2021-2022.

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 littéracie financière.

Candice Li, CPA, CA, CPA (Illinois) – Candice Li possède plus de 20 ans d'expérience dans un grand nombre de fonctions financières, notamment la comptabilité, la trésorerie et les finances d'entreprise, l'analyse et la planification financières, les relations avec les investisseurs, la gestion des risques, les contrôles internes, les audits internes, les impôts et les sources d'approvisionnement stratégiques. Elle est actuellement chef de la direction financière à Benevity, une entreprise de Calgary qui propose des plateformes de gestion des dons et des subventions. Avant de se joindre à Benevity, M^{me} Li a travaillé 14 ans pour WestJet, occupant de nombreux postes aux responsabilités croissantes au sein du groupe responsable des finances, notamment en tant que directrice, Audit et services consultatifs, vice-présidente, trésorière, vice-présidente contrôleur et vice-présidente, Finances et gestion de la flotte. Elle a également occupé le poste de chef de la direction financière intérimaire de WestJet de mai à octobre 2015. M^{me} Li a occupé des postes de comptabilité et d'audit chez PricewaterhouseCoopers LLP (maintenant PwC) après avoir obtenu son baccalauréat en commerce à

l'Université de Calgary. Elle détient à la fois le titre de comptable professionnelle agréée au Canada et de Certified Public Accountant aux États-Unis (Illinois).

David Weger, IAS.A – M. Weger a travaillé pendant plus de 21 ans chez Nutrien Ltd. (anciennement Potash Corporation of Saskatchewan Inc.). Plus récemment, il a occupé le poste de directeur principal des services d'administration dans le cadre duquel il était responsable de trois unités d'affaires, ainsi que de la préparation des budgets généraux, des ventes et d'administration, des budgets d'immobilisations, de la planification des locations et des immobilisations, des occasions de conception-construction et de monétisation immobilières et de l'analyse du coût du cycle de vie des biens immobiliers et des actifs aux fins d'efficacité fiscale. Il préside actuellement le conseil d'administration de la Saskatoon Airport Authority (SAA) et il a déjà siégé au sein de son comité de l'audit et des finances. Avant de se joindre au Conseil d'administration, il a siégé au conseil d'administration de l'Association canadienne de l'aviation d'affaires. Il a également été membre du Comité de l'audit et des finances de NAV CANADA de janvier 2018 à janvier 2020. M. Weger est également diplômé du programme d'administration des affaires du College of Commerce de l'Université de la Saskatchewan et détient le titre d'IAS.A.

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 2020-2021 et 2019-2020 est le suivant :

| | Exercice terminé le 31 août 2021 | Exercice terminé le 31 août 2020 |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Honoraires d'audit ⁽¹⁾ | 570 000 \$ | 560 000 \$ |
| Honoraires pour services liés à l'audit ⁽²⁾ | 50 000 \$ | 50 000 \$ |
| Honoraires pour services fiscaux ⁽³⁾ | 93 816 \$ | 33 819 \$ |
| Autres honoraires | 0 \$ | 28 106 \$ |
| Total | 713 816 \$ | 671 925 \$ |

(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 2020-2021. Les honoraires de 2021 incluent également les montants suivants : des honoraires de 15 000 \$ versés pour des travaux d'audit non périodiques liés aux répercussions de la COVID-19.

- (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.

Haute direction

Raymond G. Bohn a succédé à Neil R. Wilson au poste de président et chef de la direction le 1^{er} février 2021. En plus du président et chef de la direction, nous comptons sept autres membres de la haute direction. Ils sont nommés pour des mandats indéterminés.

Alexander N. Struthers, vice-président et chef de la direction financière, prendra sa retraite le 12 janvier 2022.

| Nom, lieu de résidence et date de nomination | Poste | Principales occupations et principaux postes au cours des cinq dernières années |
|--|---|--|
| RAYMOND G. BOHN Ontario, Canada 1 ^{er} février 2021 | Président et chef de la direction | Du 1 ^{er} septembre 2020 au 31 janvier 2021, Raymond Bohn était vice-président et chef de la direction des ressources humaines. Il a occupé le poste de vice-président directeur, Ressources humaines, communications et affaires publiques du 1 ^{er} septembre 2017 au 31 août 2020. Du 1 ^{er} novembre 2016 au 31 août 2017, M. Bohn était vice-président principal, Ressources humaines, communications et affaires publiques. |
| MARK COOPER Ontario, Canada 1 ^{er} 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 ^{er} 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. |
| DIANA KELLY Ontario, Canada 1 ^{er} 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 ^{me} Kelly a occupé le poste de vice-présidente adjointe, Planification et performance de l'entreprise. Du 1 ^{er} juillet 2016 au 16 septembre 2018, M ^{me} Kelly a été gestionnaire générale de la FIR d'Edmonton. |
| LEIGH ANN KIRBY Ontario, Canada 1 ^{er} septembre 2020 | Vice-présidente, chef de la direction juridique et secrétaire générale | Du 29 février 2016 au 31 août 2020, M ^{me} Kirby a été vice-présidente, avocate en chef et secrétaire générale. |
| DONNA MATHIEU Ontario, Canada 1 ^{er} septembre 2020 | Vice-présidente, chef de la direction des placements et trésorière | Du 1 ^{er} juin 2017 au 31 août 2020, M ^{me} Mathieu a été vice-présidente, Placement des fonds de pension, et trésorière. Du 12 janvier 2016 au 31 mai 2017, M ^{me} Mathieu était vice-présidente, Placement des fonds de pension. |
| MAURA McKINNON Nouveau-Brunswick, Canada 14 juin 2021 | Vice-président et chef de la direction des ressources humaines | D'octobre 2015 au 4 juin 2021, M ^{me} McKinnon a été chef de la direction des ressources humaines au sein du Réseau de santé Horizon. |

| Nom, lieu de résidence et date de nomination | Poste | Principales occupations et principaux postes au cours des cinq dernières années |
|---|---|--|
| ALEXANDER N. STRUTHERS Ontario, Canada 1 ^{er} 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. |

Les membres de la haute direction suivants ont pris leur retraite au cours de l'exercice 2020-2021 :

| Nom, lieu de résidence et date du départ à la retraite | Poste | Principales occupations et principaux postes au cours des cinq dernières années |
|--|---------------------------------------|--|
| ELIZABETH CAMERON Ontario, Canada 31 décembre 2020 | Vice-présidente, Relations de travail | Du 20 juin 2006 au 12 janvier 2016, M ^{me} Cameron a été vice-présidente adjointe, Relations de travail. |
| NEIL R. WILSON Ontario, Canada 31 janvier 2021 | Président et chef de la direction | Du 1 ^{er} décembre 2012 au 31 décembre 2015, M. Wilson a été vice-président directeur, Administration, et avocat en chef. |

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 ait des répercussions négatives importantes 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 2020-2021, qui se trouvent sur SEDAR. Relativement à l'audit des états financiers annuels consolidés de la Société pour l'exercice 2020-2021, les auditeurs ont confirmé être indépendants au sens des règles appropriées et des interprétations connexes prescrites par les ordres professionnels pertinents au Canada ainsi que de toute loi ou tout règlement applicable.

CONTRATS IMPORTANTS

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

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

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

AGENT DES TRANSFERTS ET AGENT CHARGÉ DE LA TENUE DES REGISTRES

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

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Des renseignements supplémentaires au sujet de la Société, ainsi que tous les documents cités en référence à la présente notice annuelle, sont disponibles sur SEDAR à www.sedar.com. Des renseignements financiers supplémentaires concernant la Société sont disponibles dans les états financiers annuels consolidés vérifiés et les rapports de gestion pour l'exercice 2020-2021.

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;
- (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 de personnes ayant leurs connaissances et leur 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 confié au Comité de l'audit et des finances (le « Comité ») la tâche 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 dispenses 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 par le biais d'un moyen de communication téléphonique, électronique ou autre 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 vice-président et 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 et les prévisions subséquentes sur 24 mois;
- e) passer en revue et approuver le budget annuel et l'effectif complémentaire;
- f) examiner le rendement en matière d'audit interne par rapport au plan d'audit établi;
- g) 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;
- h) 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;
- i) passer en revue et approuver les exigences relatives aux compétences et évaluer les compétences du directeur, Audit interne;

- j) 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 du Règlement, 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 par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières) 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 2021
FORMULAIRE 51-102F6**

Exercice terminé le 31 août 2021

21 octobre 2021

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 applicables aux membres de la haute direction de NAV CANADA (également désignée aux présentes « nous », « notre » ou « la Société »), ainsi que la rémunération réelle versée au président et chef de la direction (PCD), à l'ancien président et chef de la direction, au vice-président 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 2021 (collectivement les membres de la haute direction désignés). Au cours de l'exercice 2020-2021, Neil R. Wilson, notre ancien président et chef de la direction, a pris sa retraite et Raymond G. Bohn est devenu président et chef de la direction le 1^{er} février 2021. Au cours de l'exercice 2020-2021, la Société a également annoncé qu'Alexander N. Struthers, notre vice-président et CDF, prendra sa retraite le 12 janvier 2022. Aux fins des présentes analyse et discussion relatives à la rémunération, la haute direction s'entend du PCD et des autres membres de la haute direction énumérés dans le tableau se trouvant dans la section intitulée « haute direction » du présent document (collectivement, les membres de la haute direction).

L'acronyme « RH » est parfois utilisé dans les présentes analyse et discussion relatives à la rémunération pour désigner les Ressources humaines. Les termes et acronymes qui ne sont pas définis dans les présentes analyse et discussion relatives à la rémunération sont définis ailleurs dans la notice annuelle.

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 des membres de la haute direction pour veiller à ce qu'il demeure compétitif et appuie la philosophie de rémunération des membres 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, Marc Grégoire, Kevin Howlett et Michelle Savoy, 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 (IAS) 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 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^{me} 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 également des services de mentorat de cadres à plusieurs importantes organisations au Canada. M^{me} DuPont est membre du Comité depuis février 2013.

Edward Barrett est coprésident et chef de la direction 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 ce titre, il est responsable de tous les aspects de la rémunération et de l'évaluation du rendement des cadres supérieurs. M. Barrett a auparavant été président de la société Énergie NB, une entreprise de service public du Nouveau-Brunswick, pendant environ 10 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 et chef de la direction ainsi que de l'établissement des buts et des objectifs. Avant de devenir président du Conseil d'Énergie NB, M. Barrett 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 11 ans. Ce comité est responsable de la rémunération des membres de la haute direction et du président et chef de la direction, des primes d'encouragement 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 10 ans. M^{me} Bell a dirigé des services importants comme l'équipe de service à la clientèle de Bell Canada qui comptait plus de 10 000 employés. Au cours de sa carrière chez Bell, elle a conclu plusieurs conventions collectives et a participé à des prises de décisions sur la gestion du rendement et la rémunération. Actuellement, M^{me} Bell est membre du Conseil de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP), du Conseil du Groupe SNC-Lavalin inc., de mdf commerce inc. et de Cogeco, où elle siège également au Comité des ressources humaines. M^{me} 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^{me} 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^{me} Bell possède une accréditation IAS.A. et a obtenu un certificat en finances pour cadres supérieurs du Collège des administrateurs de sociétés en 2008. M^{me} Bell s'est jointe au Comité en janvier 2015.

Marc Grégoire possède une vaste expérience au sein de l'industrie de l'aviation, ayant fait carrière pendant 27 ans à Transports Canada dans divers postes de leadership, notamment en tant que sous-ministre adjoint, Sécurité et sûreté. M. Grégoire est devenu commissaire de la Garde côtière canadienne, Pêches et Océans Canada, 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. Au cours de son mandat au sein de la fonction publique, il a participé à la gestion du rendement, au perfectionnement des employés, à la planification de la relève, et à la gestion des relations de travail et des questions de rémunération des membres de la haute direction et des employés. M. Grégoire s'est joint au Comité en janvier 2021.

Kevin Howlett a pris sa retraite après avoir travaillé pendant plus de 45 ans au sein de l'industrie de l'aviation, principalement chez Air Canada. Plus récemment, il a occupé le poste de vice-président principal, Marchés régionaux et relations gouvernementales, à Air Canada et, avant cela, celui de vice-président principal, Relations avec les employés. M. Howlett possède des années d'expérience dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines. Durant son mandat de vice-président principal, Relations avec les employés,

il était responsable des fonctions en lien avec les ressources humaines et les relations de travail à Air Canada, y compris le soutien stratégique offert aux groupes, l'harmonisation et la stratégie organisationnelles, le développement de talent, les programmes de recrutement, les services de santé des employés et de santé au travail, le perfectionnement des employés et la rémunération globale, notamment les pensions et les avantages sociaux. M. Howlett est titulaire des titres de conseiller en ressources humaines agréé (CRHA) et d'IAS.A. Il est actuellement président de CRHA, Colombie-Britannique et Yukon, et siège également au Conseil d'administration national de CRHA Canada. Il siège actuellement au sein du Conseil de l'Administration de l'aéroport international de Vancouver et du Conseil de la Greater Vancouver Board of Trade, et est membre de leurs comités respectifs des ressources humaines et de la rémunération. M. Howlett s'est joint au Comité en janvier 2021.

Michelle Savoy est une administratrice de sociétés comptant plus de 25 années d'expérience au sein de l'industrie des services financiers, notamment dans la gestion des investissements et les marchés financiers. Elle compte tout d'abord plus d'une décennie d'expérience au sein de Marchés mondiaux CIBC Inc., où elle a finalement été directrice générale et responsable des ventes de titres à revenu fixe à l'échelle mondiale. M^{me} Savoy a ensuite occupé de nombreux postes de direction au sein du Capital Group of Companies, un organisme mondial de gestion des investissements, dont celui de présidente de Capital Guardian (Canada) Inc. lorsqu'elle a pris sa retraite en 2011. Elle est actuellement présidente du Comité de la gouvernance d'entreprise et membre et ancienne présidente du Comité des pensions de NAV CANADA. M^{me} Savoy siège également au Conseil d'administration de la Banque Laurentienne du Canada, où elle préside son Comité des ressources humaines et de la gouvernance d'entreprise, et au Conseil d'administration de Pizza Pizza Royalty Corp. Elle détient le titre d'IAS.A. M^{me} Savoy s'est jointe au Comité en janvier 2021.

Surveillance des risques

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

Certains éléments du programme de rémunération des membres 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;
- aucun incitatif de rendement minimal garanti;
- une portion importante de la rémunération de chaque membre de la haute direction est considérée comme « à risque » puisqu'elle dépend des incitatifs monétaires annuels ou des incitatifs 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 des membres 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 ce 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 incitatifs à long terme) du programme de rémunération globale des membres 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, il est nécessaire d'établir des objectifs relatifs au Plan de sécurité, au Plan d'affaires et à la gestion des coûts de l'entreprise, des objectifs fonctionnels dans le cadre du plan à court terme, ainsi que des objectifs complémentaires en matière de finances, de sécurité et de productivité dans le cadre du plan à long terme, tel que décrit ci-dessous.

Dans le cadre de sa gestion des risques, le Comité s'assure que la partie du régime d'incitatifs annuels relative à la gestion des coûts de l'entreprise est basée sur les états financiers vérifiés de fin d'exercice. Le directeur, Audit interne, de la Société effectue un examen de certains paramètres des incitatifs annuels et à long terme.

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

Consultants en rémunération

Dans le cadre de son examen régulier du programme de rémunération des membres de la haute direction, le Comité fait appel à des spécialistes en rémunération externes 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 des membres 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 les services liés à la rémunération des membres 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 des membres de la haute direction | Toutes les autres dépenses |
|----------------------|----------|--|------------------------------|
| Willis Towers Watson | 2021 | 50 830,24 \$ | 807 332 \$(¹) |
| | 2020 | 26 034 \$ | 1 087 137 \$(²) |

- (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 372 897 \$ 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 443 594 \$ a été payé par le RRNC.

Philosophie de rémunération des membres de la haute direction

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

- attirer et garder 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 ses 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 des membres de la haute direction

Le programme de rémunération des membres 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 réaction 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 réduction, qui a été approuvée par le Comité, consiste en une réduction de 10 % du salaire de base de l'ancien président et chef de la direction, une réduction de 20 % du salaire de base de l'actuel président et chef de la direction et une réduction de 5 % à 17 % du salaire de base de chacun des autres membres de la haute direction (Programme de réduction salariale des membres de la haute direction). Toutefois, la pension et les avantages sociaux sont fondés sur la rémunération avant ces réductions. Le Comité a indiqué que le leadership et l'engagement manifesté par les membres de la haute direction durant la mise en œuvre du programme de réduction salariale ont aidé NAV CANADA à contrôler ses dépenses. Le Comité a également remercié l'ensemble de l'équipe de direction de la Société pour son remarquable leadership continu en cette période difficile. Le Comité a approuvé le retrait du programme temporaire de réduction salariale des membres de la haute direction à compter du 1^{er} janvier 2022.

Sociétés pour fins de comparaison

Lors de la mise en place du programme de rémunération globale des membres de la haute direction de la Société, le Comité examine les données sur la rémunération du marché pour des postes comparables de sociétés du même secteur d'activités, suggérées par les conseillers externes en rémunération des membres de la haute direction du Comité et approuvées par le Comité. Une étude de marché n'a pas été effectuée au cours de l'exercice 2020-2021, mais une étude de marché complète sera effectuée au cours de l'exercice 2021-2022. Les groupes de sociétés pairs suivants ont été utilisés pour évaluer la compétitivité de la rémunération des membres de la haute direction de NAV CANADA au cours des années précédentes :

Groupe de pairs – Fonctions corporatives : Ce groupe est composé de 28 entreprises canadiennes qui ont participé au sondage de Willis Towers Watson concernant la rémunération des membres 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.

| Groupe de pairs – Fonctions corporatives | | |
|---|---------------------------|--|
| Banque Canadienne de l'Ouest | Capital Power Corporation | Cineplex Inc. |
| Cogeco Inc. | Corix Group of Companies | Economical, compagnie d'assurance mutuelle |

| | | |
|---|--------------------------------------|--|
| 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 & Co. |
| Seaspan ULC | Groupe Co-operators limitée | Groupe TMX Limitée |
| Toronto Hydro Electric | | |

Groupe de pairs – Prestation des services : Ce groupe est composé de 28 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 importantes 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 de pairs relatif à la prestation des services comprennent ceux de vice-président et chef de la direction des technologies et de l'information et de vice-président et chef de la direction de l'exploitation.

| Groupe de pairs – Prestation des services | | |
|--|---|---|
| Air Canada | Bombardier Aéronautique | Bombardier Transport Canada |
| Bruce Power L.P. | Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada | Chemin de fer Canadien Pacifique Limitée |
| Capital Power Corporation | Cogeco Inc. | Corix Group of Companies |
| Gestion de parc de véhicules Element | ENMAX Corporation | EPCOR Utilities Inc. |
| FedEx Canada | 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 haute direction (président et chef de la direction et vice-présidents). La vice-présidente, chef de la direction des placements et trésorière reçoit un incitatif annuel distinct, soit l'incitatif annuel versé à la vice-présidente, chef de la direction des placements et trésorière, qui est présenté ci-dessous et qui ne fait pas partie du Régime.

L'objet du Régime est de fournir aux membres de la haute direction une prime d'encouragement pour atteindre, voire dépasser les objectifs stratégiques à court terme de la Société.

Voici la définition des termes utilisés dans la présente section :

Flux de trésorerie net – désigne le montant net de trésorerie et d'équivalents de trésorerie lié aux dépenses de fonctionnement et d'immobilisations.

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 – flux de trésorerie net, 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, à l'exception d'un départ à la retraite conforme à la politique sur la retraite de la Société, 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 – VP3 | 50,0 % | 75,0 % |
| Vice-présidents – VP2 | 35,0 % | 52,5 % |
| Vice-présidents – VP1 | 30,0 % | 45,0 % |

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 – Flux de trésoreries net : atteindre l'objectif visant à générer un flux de trésorerie positif afin de créer de la valeur pour les parties prenantes;
 - (ii) SRC 2 – Plan de sécurité : atteindre les objectifs établis dans le Plan de sécurité annuel de la Société;

- (iii) SRC 3 – Plan d'affaires : atteindre les 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, la technologie, les finances, etc.), lesquelles appuient le Plan d'affaires annuel et les objectifs primordiaux de la Société. Des exemples d'objectifs fonctionnels comprennent l'amélioration de l'efficacité et de la sécurité opérationnelles, 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 |
|----------------------|--------------------------|-----------------------------------|-----------------|
| Société | - Flux de trésorerie net | 40 % | 40 % |
| | - Plan de sécurité | 10 % | 10 % |
| | - Plan d'affaires | 20 % | 20 % |
| Objectif fonctionnel | | 30 % | 30 % |

Paramètres et objectifs de la Société

SRC 1 : Flux de trésorerie net

IRC 1 : Flux de trésorerie net pour l'exercice

| | Rendement | Prime |
|----------------|--|-------|
| Seuil de l'IRC | Montant négatif de 580 millions de dollars | 50 % |
| IRC cible | Montant négatif de 530 millions de dollars | 100 % |
| IRC maximum | Montant négatif de 450 millions de dollars | 150 % |

- (a) Aucune prime n'est accordée si le flux de trésorerie net de l'exercice 2020-2021 est inférieur à un montant négatif de 580 millions de dollars.
- (b) 50 % de la prime cible est accordé si le flux de trésorerie net de l'exercice 2020-2021 est égal à un montant négatif de 580 millions de dollars.
- (c) 100 % de la prime cible est accordé si le flux de trésorerie net de l'exercice 2020-2021 est égal à un montant négatif de 530 millions de dollars.
- (d) Une prime supplémentaire correspondant à 50 % de la prime (c) est accordée si le flux de trésorerie net de l'exercice 2020-2021 est égal à un montant négatif de 450 millions de dollars.
- (e) Les facteurs suivants sont exclus du calcul du flux de trésorerie net :
- i. l'augmentation des redevances;
 - ii. les paiements reportés des clients;

- iii. les importantes décisions d'affaires qui ont une incidence négative sur le flux de trésorerie net, mais qui sont jugées par le Comité comme étant dans l'intérêt de la Société.

SRC 2 : Plan de sécurité

IRC 2 : Pourcentage de réalisation des initiatives stratégiques du Plan de sécurité annuel de la Société, pondérées en fonction de leur priorité (élevée : 65 %; moyenne : 30 %; faible : 5 %)

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

- (a) Aucune prime n'est accordée si moins de 80 % des initiatives stratégiques, telles qu'énoncées dans le Plan de sécurité annuel de la Société et pondérées en fonction de leur priorité, ont été réalisées avec succès au cours de l'exercice.
- (b) 80 % de la prime cible est accordé si 80 % des initiatives stratégiques, telles qu'énoncées dans le Plan de sécurité annuel de la Société et pondérées en fonction de leur priorité, ont été réalisées avec succès au cours de l'exercice.
- (c) 100 % de la prime cible est accordé si 90 % des initiatives stratégiques, telles qu'énoncées dans le Plan de sécurité annuel de la Société et pondérées en fonction de leur priorité, ont été réalisées avec succès au cours de l'exercice.
- (d) Une prime supplémentaire correspondant à 50 % de la prime (c) est accordée si 100 % des initiatives stratégiques, telles qu'énoncées dans le Plan de sécurité annuel de la Société et pondérées en fonction de leur priorité, ont été réalisées avec succès au cours de l'exercice.

SRC 3 : Plan d'affaires

IRC 3 : Réalisation du Plan d'affaires annuel de la Société (le Plan d'affaires), y compris les plans de réalisation des avantages et le registre consolidé des avantages, en tenant compte des avantages attendus, réalisés et maintenus.

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

- (a) Aucune prime n'est accordée si moins de 80 % des objectifs du Plan d'affaires sont atteints.
- (b) 80 % de la prime cible est accordé si 80 % du Plan d'affaires est réalisé.
- (c) 100 % de la prime cible est accordé si 90 % du Plan d'affaires est réalisé.
- (d) Une prime supplémentaire correspondant à 50 % de la prime (c) est accordée si 100 % du Plan d'affaires est réalisé.

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 d'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.

Le Comité a le droit de réduire ou d'augmenter le montant total des primes de rendement versé pour rendre compte, en tout ou en partie, des cas où le Plan n'a pas donné les résultats attendus lorsque sont considérés certains facteurs comme les IRC et l'environnement d'affaires dans lequel le rendement s'inscrit.

Incitatif annuel versé à la vice-présidente, chef de la direction des placements et trésorière

La vice-présidente, chef de la direction des placements et trésorière ne participe pas au régime d'incitatifs annuel comme les autres membres de la haute direction, mais elle reçoit plutôt une prime annuelle établie selon la mesure dans laquelle ses objectifs de rendement annuels ont été atteints en ce qui a trait à la conception et à la mise en œuvre du plan d'investissement stratégique, aux autres objectifs stratégiques, aux relations avec le Comité des pensions, à la gestion du personnel et à la planification de la relève. Si elle atteint pleinement ses objectifs de rendement, la vice-présidente, chef de la direction des placements et trésorière a droit à une prime annuelle établie selon sa prime cible, qui correspond à 40 % de son salaire de base. Si elle dépasse ses objectifs de rendement, la vice-présidente, chef de la direction des placements et trésorière a droit à une prime annuelle établie selon sa prime maximale, qui correspond à 60 % de son salaire de base. Aucune prime ne lui est versée si son rendement est inférieur au seuil attendu.

Objectifs fonctionnels

Président et chef de la direction – Il incombe au président et chef de la direction de gérer les affaires de la Société. M. Bohn a été nommé président et chef de la direction le 1^{er} février 2021, à la suite du départ à la retraite de M. Wilson de la Société le 31 janvier 2021. Pendant la période de l'exercice 2020-2021 au cours de laquelle M. Bohn a été président et chef de la direction, ses objectifs fonctionnels comprenaient, entre autres, l'élaboration de l'orientation stratégique de la Société au-delà de 2021 et l'amélioration de la force et du rendement au sein de l'équipe de la haute direction.

Pendant la période qui a précédé le départ à la retraite de M. Wilson en tant que président et chef de la direction, au cours de l'exercice 2020-2021, les objectifs fonctionnels de ce dernier étaient principalement axés sur la planification de la relève en vue de la transition.

Vice-président et chef de la direction des ressources humaines – Avant sa nomination au poste de président et chef de la direction, M. Bohn a occupé le poste de vice-président et chef de la direction des ressources humaines jusqu'au 31 janvier 2021. Au cours de l'exercice 2020-2021, les objectifs fonctionnels de M. Bohn visaient, à ce titre, notamment à mettre en œuvre des changements transformationnels pour permettre une progression stratégique afin d'appuyer pleinement les priorités stratégiques de la Société, à élaborer une

stratégie en s'appuyant sur des priorités qui assurent une harmonisation avec 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 d'appuyer la stratégie en matière de ressources humaines, 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 et CDF – En sa qualité de CDF, M. Struthers est responsable de la gestion des risques financiers de la Société et de la surveillance de ses régimes de retraite. Ses zones de responsabilité comprennent la stratégie et les opérations financières, les prévisions, la planification et l'analyse, l'encaissement et les paiements, les rapports financiers, les contrôles internes, la trésorerie et les relations avec les investisseurs, les agences de cotation et les prêteurs. À la lumière de l'incidence de la pandémie de COVID-19, ses objectifs fonctionnels au cours de l'exercice 2020-2021 consistaient, entre autres, à s'assurer que la Société disposait de fonds suffisants pour respecter ses exigences en matière de fonctionnement et d'immobilisations, à surveiller et à évaluer les performances et les dépenses de la Société par rapport à ses budgets d'immobilisations et de fonctionnement, à recommander et à mettre en œuvre une stratégie visant à garantir le respect continu par la Société de ses engagements en matière de dette, et à offrir un soutien stratégique et d'affaires pour les investissements de la Société chez Aireon et Searidge.

Vice-président et chef de la direction des technologies et de l'information – M. Cooper assume la responsabilité générale de la conception, du développement, de la configuration, de l'installation et de l'entretien de toutes les technologies 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 2020-2021, 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, l'élaboration de la stratégie en matière de technologies relative aux systèmes opérationnels et d'affaires, et le soutien des feuilles de route connexes se rapportant aux produits.

Vice-présidente, chef de la direction juridique et secrétaire générale – M^{me} Kirby est responsable de tous les groupes des Services juridiques et généraux à NAV CANADA, dont Chaîne d'approvisionnement, Assurance et gestion des risques, Biens immobiliers, Sécurité globale, le Bureau de la secrétaire générale et Dossiers de l'entreprise. Au cours de l'exercice 2020-2021, les objectifs fonctionnels de M^{me} Kirby visaient à donner des avis et des conseils à la Société sur les questions d'ordre juridique et de gouvernance, l'intégration de nouveaux administrateurs et membres de la haute direction, la gestion des résultats et des coûts liés aux affaires juridiques de la Société, aux litiges et à certaines transactions, y compris les résultats de l'appel visant les tarifs auprès de l'Office des transports du Canada, la réduction des dépenses et les résultats en matière de productivité dans sa zone de responsabilité.

Vice-présidente, chef de la direction des placements et trésorière – M^{me} Mathieu est responsable de l'investissement des actifs et de la gestion des risques de capitalisation qui sont associés aux régimes de retraite de NAV CANADA, ainsi que de la gestion de la trésorerie de la Société. Les objectifs fonctionnels de M^{me} Mathieu au cours de l'exercice 2020-2021 comprenaient, entre autres, la recommandation et la mise en œuvre de stratégies visant à respecter les exigences des clauses restrictives et en matière de liquidités à court terme de la Société en raison de la pandémie de COVID-19 et la réduction des risques globaux liés au financement des pensions de la Société en améliorant le profil de rendement des actifs des régimes de retraite par rapport aux risques et en participant à l'élaboration d'une stratégie de pension à long terme.

Régime d'incitatifs à long terme

La Société offre un régime d'incitatifs à long terme (RILT) de la haute direction, auquel participent le président et chef de la direction et d'autres membres de la haute direction. Depuis le 1^{er} septembre 2020, le RILT est fondé sur des primes en espèces calculées chaque année ou sur une base cumulative et versées tous les trois ans, après examen et confirmation par le Comité. Avant cela, du 1^{er} septembre 2015 au 31 août 2020, le RILT consistait en un programme de primes en espèces annuelles qui étaient versées à la fin de chaque cycle de rendement triennal. Les secteurs de rendement clé du RILT font l'objet d'un examen et sont confirmés ou modifiés par le Comité au début de chaque exercice.

La vice-présidente, chef de la direction des placements et trésorière, participe au RILT en plus de son propre régime d'incitatifs à long terme, comme il est décrit à la section « Incitatif à long terme versé à la vice-présidente, chef de la direction des placements et trésorière », puisque son rôle englobe 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 au titre du RILT | Prime cible au titre du RILT-S |
|--|-------------------------------------|--|
| Président et chef de la direction | 70 % du salaire de base | 50 % du salaire de base |
| Vice-présidents – VP3 | 45 % du salaire de base | 25 % du salaire de base ⁽¹⁾ |
| Vice-présidents – VP2 | 45 % du salaire de base | |
| Vice-présidente, chef de la direction des placements et trésorière | 10 % du salaire de base | |
| Autres vice-présidents – VP1 | 35 % du salaire de base | |

| Poste | Prime maximale au titre du RILT | Prime maximale au titre du RILT-S |
|--|--|--|
| Président et chef de la direction | 87 % du salaire de base | 62 % du salaire de base |
| Vice-présidents – VP3 | 56 % du salaire de base | 31 % du salaire de base ⁽¹⁾ |
| Vice-présidents – VP2 | 56 % du salaire de base | |
| Vice-présidente, chef de la direction des placements et trésorière | 12 % du salaire de base | |
| Autres vice-présidents – VP1 | 43 % du salaire de base | |

- (1) Les vice-présidents – VP3 nommés après le 1^{er} septembre 2020 ne sont pas admissibles à la prime du RILT-S.

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

- de lier les primes des membres de la haute direction aux gains et au niveau de satisfaction des parties prenantes;
- 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'établir un équilibre entre les primes annuelles et à long terme;
- d'attirer des membres de la haute direction pour les postes clés et de les garder à NAV CANADA;
- 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. Certains éléments sont calculés annuellement et d'autres sont calculés de façon cumulative.

Le RILT et le RILT-S actuels portent sur les exercices 2020-2021 à 2022-2023 et ont été mis en vigueur le 1^{er} septembre 2020. Ils prévoient une prime en espèces possible fondée sur trois secteurs de rendement clés. Le montant de la prime est estimé chaque année, puis finalisé et payé à la fin des trois années.

Les termes définis ci-après et les tableaux figurant dans la présente section sont liés au cycle de rendement qui prendra fin le 31 août 2023 :

Cycle de rendement – désigne la période de trois ans commençant le 1^{er} septembre 2020.

Flux de trésorerie net – désigne le montant net de trésorerie et d'équivalents de trésorerie lié aux dépenses de fonctionnement et d'immobilisations.

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

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 critique du Régime : SRC 1 – sécurité, SRC 2 – flux de trésorerie net, et SRC 3 – dotation opérationnelle ATC.

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

Les RILT et RILT-S comportent des objectifs mesurables précis dans les trois 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 – Flux de trésorerie net | 40 % |
| SRC 3 – Dotation opérationnelle ATC | 30 % |

Justification, objectifs et paramètres

SRC 1 : Sécurité

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

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

| | Rendement | Prime |
|----------------|-----------|-------|
| Seuil de l'IRC | 0,85 | 50 % |
| IRC cible | 0,70 | 100 % |
| IRC maximum | S.O. | S.O. |

- 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 0,85.
- 50 % de la prime est accordée si le taux est de 0,85.
- 100 % de la prime est accordée si le taux est inférieur à 0,85.

SRC 2 : Flux de trésorerie net

Un flux de trésorerie net positif est un SRC principal qui doit être atteint, en ajustant la taille de l'entreprise en fonction de la circulation aérienne réduite en raison de la pandémie mondiale de 2020, et qui est nécessaire pour assurer la viabilité à long terme de la Société.

IRC 2 : Premier trimestre pour lequel un flux de trésorerie net positif est atteint et soutenu cumulativement jusqu'à la fin du cycle de rendement.

Exclusions du calcul :

- augmentations des redevances;
- paiements reportés des clients;
- décisions d'affaires importantes qui ont une incidence négative sur les flux de trésorerie, mais qui sont jugées par le Comité comme étant dans l'intérêt de la Société.

| | Rendement | Prime |
|----------------|------------------------|-------|
| Seuil de l'IRC | T3, exercice 2021-2022 | 50 % |
| IRC cible | T2, exercice 2021-2022 | 100 % |
| IRC maximum | T1, exercice 2021-2022 | 125 % |

- (a) Aucune prime ne sera accordée si la Société ne présente pas un flux de trésorerie net positif d'ici le troisième trimestre de l'exercice 2021-2022.
- (b) 50 % de la prime cible sera accordée si le flux de trésorerie net de la Société est positif au cours du troisième trimestre (T3) de l'exercice 2021-2022 et qu'il le demeure, sur une base cumulative, jusqu'au quatrième trimestre (T4) de l'exercice 2022-2023.
- (c) 100 % de la prime cible sera accordée si le flux de trésorerie net de la Société est positif au cours du deuxième trimestre (T2) de l'exercice 2021-2022 et qu'il le demeure, sur une base cumulative, jusqu'au T4 de l'exercice 2022-2023.
- (d) Une prime supplémentaire égale à 25 % de la prime (c) sera accordée si le flux de trésorerie net de la Société est positif au cours du premier trimestre (T1) de l'exercice 2022 et qu'il le demeure, sur une base cumulative, jusqu'au T4 de l'exercice 2022-2023.

Le SRC 2 sera examiné chaque année par le Comité pour s'assurer qu'il continue de refléter des objectifs raisonnables.

SRC 3 : Dotation opérationnelle ATC

La dotation opérationnelle ATC optimale (dotation optimale) est un SRC principal puisque la Société s'efforce d'améliorer l'efficacité et la productivité de la prestation des services ATC.

IRC 3 : Pourcentage d'écart par rapport à la fourchette de dotation optimale, déterminé selon l'écart moyen sur 12 mois à l'exercice 2022-2023.

Fourchette de dotation optimale : De 1 449 à 1 530 selon la meilleure estimation de la direction, au 25 août 2020, des niveaux de trafic à moyen terme.

Niveau de dotation actuel : 1 589

IRC de référence : Maximum = 9,1 %.

| | | |
|----------------|---------|-------|
| Seuil de l'IRC | 4,500 % | 50 % |
| IRC cible | 3,375 % | 100 % |
| IRC maximum | 2,250 % | 150 % |

- (a) Aucune prime ne sera accordée si l'écart de l'échelle de dotation optimale est supérieur à 4,0 %, selon la moyenne calculée sur douze mois au cours de l'exercice 2022-2023.
- (b) 50 % de la prime sera accordée si l'écart de l'échelle de dotation optimale est de 4,0 %, selon la moyenne calculée sur douze mois au cours de l'exercice 2022-2023.
- (c) 100 % de la prime sera accordée si l'écart de l'échelle de dotation optimale est de 3,0 %, selon la moyenne calculée sur douze mois au cours de l'exercice 2022-2023.
- (d) Une prime supplémentaire égale à 50 % de la prime (c) sera accordée si l'écart de l'échelle de dotation optimale est de 2,0 %, selon la moyenne calculée sur douze mois au cours de l'exercice 2022-2023.

Le SRC 3 sera examiné chaque année par le Comité pour s'assurer qu'il continue de refléter des objectifs raisonnables.

Cycles de rendement et paiements des RILT et RILT-S

Depuis le 1^{er} septembre 2020, un cycle de rendement triennal, dont l'admissibilité au paiement pour le montant total (trois fois le montant annuel) des primes calculées en vertu du RILT et du RILT-S est prévu après la fin du cycle de rendement triennal, est en vigueur. Avant cette date, à partir du 1^{er} septembre 2015, et au 1^{er} septembre de chaque année jusqu'au 1^{er} septembre 2019, des cycles de rendement triennal ont été établis, cycles prévoyant le paiement annuel des primes calculées aux termes des RILT et RILT-S.

Au 31 août 2020, 50 % des montants cibles des portions inutilisées des incitatifs à long terme ont été versés au début de l'exercice 2020-2021 afin de clore les cycles de rendement en suspens pour appuyer la transition du programme précédent, qui comprenait des paiements annuels et des périodes de rendement de trois ans qui se chevauchent, au programme actuel qui prévoit 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.

Incitatif à long terme versé à la vice-présidente, chef de la direction des placements et trésorière

En plus de participer au RILT, la vice-présidente, chef de la direction des placements et trésorière, reçoit une prime à long terme fondée sur trois secteurs de rendement clés :

SRC 1 : rendement de l'actif par rapport à l'objectif de rendement à long terme du RRNC (taux d'actualisation sur une base de continuité) (60 %)

SRC 2 : rapport risque/rendement (rapport réel par rapport à celui de l'indice de référence pondéré de l'actif) (30 %);

SRC 3 : gestion des coûts (10 %)

La période de rendement aux termes du RILT de la vice-présidente, chef de la direction des placements et trésorière, s'échelonne du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2021.

La prime cible équivaut à 25 % du salaire de base cumulatif au cours de la période de trois ans. La prime maximale, qui correspond à 58 % du salaire de base cumulatif, sera versée si tous les IRC utilisés pour évaluer le taux de réussite dans les SRC atteignent le niveau des IRC maximums au cours de la période de rendement. Aucune prime ne sera attribuée dans un SRC si le seuil de l'IRC n'est pas atteint au cours de cette période. Les termes IRC, seuil de l'IRC et IRC maximum utilisés dans le présent paragraphe ont le sens qui leur est attribué ci-dessus à la section « Régime d'incitatifs à long terme ».

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 des incitatifs accordés ou versés aux membres de la haute direction, actuels ou anciens, 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 ces membres 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 ces membres de la haute direction ont 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^{er} 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^{er} 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 2020-2021 du Comité des ressources humaines et de la rémunération

La pandémie mondiale en cours 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. Les principales réalisations en matière de rendement au cours de l'exercice 2020-2021 comprennent la réduction des coûts d'exploitation de 69 M\$ (5,5 %) par rapport à l'exercice 2019-2020 et l'absence d'interruptions de service tout en assurant la sécurité opérationnelle et en milieu de travail.

Lors du récent examen annuel de la rémunération des dirigeants, le Comité des ressources humaines et de la rémunération a eu du 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 et l'industrie de l'aviation en général. 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 :

- En plus des changements importants apportés à la composition de l'équipe de la haute direction, des modifications au régime d'incitatifs à long terme (RILT) et aux ententes de retraite des membres de la haute direction ont été apportées. Les salaires de base des hauts dirigeants demeurent réduits, avec des réductions allant de 5 % à 20 %.
- La prime du Régime d'incitatifs annuel (RIA) pour l'exercice 2020-2021 a été évaluée à 67,6 % de la prime de la Société de 70,0 % ou à 95,1 % de la prime maximale admissible de 150 %.
- Le programme du RILT établi au cours de l'exercice 2019-2020 a remplacé les paiements annuels par des paiements tous les trois ans. Selon le nouveau RILT, la prime pour la première année du cycle de rendement de 2023 est évaluée à 54,0 % de la cible en fonction des réalisations réelles sur la période de trois ans. Les prochaines primes au titre du RILT seront versées après la période de trois ans se terminant le 31 août 2023.

Les primes de l'exercice 2020-2021 pour le RIA en ce qui a trait aux réalisations de la Société correspondent aux objectifs établis en novembre 2020 qui ont pris en considération la pandémie en cours et les incertitudes

quant à la durée attendue de ses répercussions sur l'industrie. Bien que l'engagement envers la sécurité demeure primordial, le Comité a mis en place un nouveau secteur de rendement clé (SRC) fondé sur le flux de trésorerie net. Le Comité a continué de considérer la gestion des coûts comme un facteur important de la viabilité continue de NAV CANADA.

L'établissement de l'IRC relatif au flux de trésorerie net pour l'exercice 2020-2021 a été effectué en fonction de niveaux plus élevés de reprise de la circulation aérienne, niveaux qui ne se sont pas concrétisés au cours de l'exercice 2020-2021. Bien que NAV CANADA ait augmenté les redevances, elle a également permis aux clients de différer les paiements. Même si le Comité croit que la réception de 50,5 M\$ de redevances reportées au cours de l'exercice 2020-2021 reflète la confiance envers NAV CANADA, la formule du RIA exclut la réception de redevances reportées dans le calcul du flux de trésorerie net. La formule du RIA exclut également l'écart positif des DÉPIM.

En se fondant sur le rendement par rapport aux objectifs établis en novembre 2020, les primes du RIA de la Société pour l'exercice, pondérées à 70,0 %, ont donc été évaluées à 67,6 % des primes cibles et fonctionnelles du RIA, pondérées à 30,0 %, ont été évaluées à 111,3 % de l'objectif selon le rendement individuel de la haute direction au cours de l'exercice.

Le Comité a tenu compte du fait que NAV CANADA a reçu une subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC) pendant la pandémie. Le projet de loi C-30 exige de certaines entreprises cotées en bourse qu'elle rembourse les SSUC reçues après le 5 juin 2021, si la rémunération globale versée aux membres de la haute direction désignés au cours de l'année civile 2021 dépasse la rémunération globale versée aux membres de la haute direction désignés au cours de l'année civile 2019. Le Comité a enjoint l'équipe de direction de s'assurer que NAV CANADA respecte toutes les lignes directrices liées aux exigences de remboursement applicables à la Société.

À compter de l'exercice 2020-2021, le RILT est passé 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. Les prochaines attributions au titre du RILT seront versées après la période de trois ans se terminant le 31 août 2023. Selon le rendement réel de l'exercice 2020-2021 par rapport aux SRC du RILT et le rendement prévu pour les exercices 2021-2022 et 2022-2023, le RILT de la haute direction tend vers un paiement de 54,0 % au cours de l'exercice 2022-2023.

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 2021, 2020 et 2019.

Rémunération selon le régime d'incitatifs sans participation au capital

| Nom et poste principal | Exercice terminé le 31 août | Salaire (\$) | Régime d'incitatifs annuel ⁽¹⁾ (\$) | Régime d'incitatifs à long terme (\$) | Régime d'incitatifs à long terme terminé ⁽²⁾ (\$) | Valeur du régime de retraite ⁽³⁾ (\$) | Toutes les autres rémunérations (\$) | Rémunération globale (\$) |
|--|-----------------------------|------------------------|--|---------------------------------------|--|--|--------------------------------------|---------------------------|
| Raymond G. Bohn Président et chef de la direction ⁽⁴⁾ | 2021 | 414 348 ⁽⁵⁾ | 267 449 | 221 891 ⁽⁶⁾ | 0 | 4 313 000 | 0 | 5 216 688 |
| | 2020 | 338 130 | 131 533 | 122 038 ⁽⁷⁾ | 118 004 | 171 000 | 0 | 880 705 |
| | 2019 | 335 200 | 171 120 | 212 222 ⁽⁸⁾ | 0 | 131 000 | 0 | 849 542 |
| Neil R. Wilson Ancien président et chef de la direction ⁽⁹⁾ | 2021 | 238 125 | 154 781 | 285 750 ⁽⁶⁾ | 0 | 8 000 | 129 687 ⁽¹⁰⁾ | 816 343 |
| | 2020 | 608 628 | 285 629 | 383 340 ⁽⁷⁾ | 366 811 | 327 000 | 0 | 1 971 408 |
| | 2019 | 616 800 | 392 100 | 746 043 ⁽⁸⁾ | 0 | 235 000 | 0 | 1 989 943 |
| Alexander N. Struthers Vice-président et chef de la direction financière | 2021 | 340 955 | 161 783 | 128 881 ⁽⁶⁾ | 0 | 142 000 | 0 | 773 619 |
| | 2020 | 351 447 | 121 601 | 127 663 ⁽⁷⁾ | 122 849 | 162 000 | 0 | 885 560 |
| | 2019 | 350 100 | 178 376 | 235 537 ⁽⁸⁾ | 0 | 151 000 | 0 | 915 013 |
| Mark Cooper Vice-président et chef de la direction des technologies et de l'information | 2021 | 318 250 | 169 309 | 120 299 ⁽⁶⁾ | 0 | 71 000 | 0 | 678 858 |
| | 2020 | 308 459 | 81 186 | 24 291 ⁽⁷⁾ | 46 269 | 46 000 | 252 000 ⁽¹¹⁾ | 758 205 |
| | 2019 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Leigh Ann Kirby Vice-présidente, chef de la direction juridique et secrétaire générale ⁽¹²⁾ | 2021 | 270 655 | 106 799 | 56 722 ⁽⁶⁾ | 0 | 331 000 | 0 | 765 176 |
| | 2020 | 278 984 | 62 353 | 50 010 ⁽⁷⁾ | 48 607 | 126 000 | 0 | 565 954 |
| | 2019 | 275 300 | 85 728 | 98 426 ⁽⁸⁾ | 0 | 99 000 | 0 | 558 454 |
| Donna Mathieu Vice-présidente, chef de la direction des placements et trésorière ⁽¹³⁾ | 2021 | 297 540 | 131 632 | 90 452 ⁽⁶⁾ | 0 | 302 000 | 0 | 821 624 |
| | 2020 | 306 696 | 116 299 | 119 774 ⁽⁷⁾ | 15 312 | 139 000 | 0 | 697 081 |
| | 2019 | 305 300 | 144 102 | 168 392 ⁽⁸⁾ | 0 | 124 000 | 0 | 741 794 |

(1) 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) Au 31 août 2020, 50 % des montants cibles des portions inutilisées des primes incitatives à long terme ont été versés afin de clore les cycles de rendement alors en suspens pour appuyer la transition du programme précédent, qui comprenait des paiements annuels et des périodes de rendement de trois ans qui se chevauchent, au programme actuel qui prévoit des périodes distinctes de trois ans.

(3) Les augmentations sur douze mois pour l'exercice 2020-2021 de la valeur du régime de retraite sont expliquées dans la note de bas de page n° 4 du Tableau des régimes à prestations déterminées.

(4) M. Bohn a été nommé président et chef de la direction le 1^{er} février 2021. Avant cette nomination, M. Bohn a été vice-président et chef de la direction des ressources humaines du 1^{er} septembre 2020 au 31 janvier 2021 et vice-président directeur, Ressources humaines, communications et affaires publiques du 1^{er} septembre 2017 au 31 août 2020.

- (5) Ce montant inclut la portion du salaire de base, calculée au prorata, qu'a reçue M. Bohn du 1^{er} septembre 2020 au 31 janvier 2021, alors qu'il était vice-président et chef de la direction des ressources humaines, soit 136 681 \$, de même que la portion du salaire de base, calculée au prorata, qu'il a reçue du 1^{er} février 2021 au 31 août 2021, alors qu'il était président et chef de la direction, soit 277 667 \$. Le salaire de base de M. Bohn est passé de 345 300 \$ à 595 000 \$ en raison de sa promotion au poste de président et chef de la direction, mais il est actuellement assujéti à une réduction de 20 % en raison de la pandémie mondiale, ce qui porte son salaire à 476 000 \$ pour la durée de la période de réduction.
- (6) Représente les sommes estimées gagnées pour le premier exercice au titre du RILT actuel de trois ans (1^{er} septembre 2020 au 31 août 2023), y compris les sommes gagnées aux termes du RILT-S, ainsi que les sommes gagnées au titre du régime d'incitatifs à long terme pour la vice-présidente, chef de la direction des placements et trésorière. Les prochaines primes au titre du RILT et du RILT-S seront payées à la suite de la période de trois ans qui prendra fin le 21 août 2023. Les incitatifs à long terme sont payés en espèces 90 jours suivant la fin de la troisième année du régime pertinent.
- (7) Représente les sommes gagnées au titre du RILT triennal en vigueur à l'époque (du 1^{er} septembre 2017 au 31 août 2020), y compris les sommes gagnées en vertu du RILT-S, et les sommes gagnées en vertu des régimes d'incitatifs à long terme pour la vice-présidente, Placement des fonds de pension et trésorière, de l'époque.
- (8) Représente les sommes gagnées au titre du RILT triennal en vigueur à l'époque (du 1^{er} septembre 2016 au 31 août 2019), y compris les sommes gagnées aux termes du RILT-S, et les sommes gagnées au titre des régimes d'incitatifs à long terme pour la vice-présidente, Placement des fonds de pension et trésorière, de l'époque.
- (9) M. Wilson a pris sa retraite à titre de président et chef de la direction le 31 janvier 2021.
- (10) Ce montant représente un paiement des congés annuels acquis mais non utilisés au moment de la retraite de M. Wilson, le 31 janvier 2021.
- (11) 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.
- (12) M^{me} Kirby s'est classée parmi les membres de la haute direction désignés au cours de l'exercice 2020-2021. Elle a été nommée vice-présidente, chef de la direction juridique et secrétaire générale le 1^{er} septembre 2020. Du 29 février 2016 au 31 août 2020, Mme Kirby a été vice-présidente, avocate en chef et secrétaire générale.
- (13) M^{me} Mathieu s'est classée parmi les membres de la haute direction désignés au cours de l'exercice 2020-2021, et auparavant au cours de l'exercice 2018-2019. Elle a été nommée vice-présidente, chef de la direction des placements et trésorière le 1^{er} septembre 2020. Du 1^{er} juin 2017 au 31 août 2020, M^{me} Mathieu a été vice-présidente, Placement des fonds de pension, et trésorière.

PRESTATIONS DU RÉGIME DE RETRAITE

NAV CANADA a offert à ses membres de la haute direction nommés à leur poste avant le 1^{er} janvier 2019 des prestations de retraite dans le cadre du Régime de retraite des hauts dirigeants de NAV CANADA (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 (RRNC) – 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 RRNC – 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.

À compter du 1^{er} janvier 2021 et sous réserve de l’approbation du Bureau du surintendant des institutions financières du Canada (BSIF), le Régime de retraite des hauts dirigeants sera fusionné au RRNC, les hauts dirigeants nommés avant le 1^{er} janvier 2019 continuant d’accumuler des années de service conformément aux dispositions du Régime de retraite des hauts dirigeants, mais dans le RRNC jusqu’au 1^{er} avril 2022 (jusqu’au 1^{er} février 2021 pour le président et chef de la direction). À partir de cette date, tous les membres de la haute direction accumuleront des prestations de retraite en vertu des dispositions de la Partie B du RRNC pour leurs années de service futures. Tant que le BSIF n’aura pas donné son approbation, les deux régimes continueront d’être indépendants.

Tous les membres de la haute direction sont admissibles à des dispositions de retraite supplémentaires pour les prestations dépassant les limites de la *Loi de l’impôt sur le revenu*.

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 2021. Le tableau indique la période de service validée, les prestations du régime de retraite estimées en date du 31 août 2021, 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 ⁽¹⁾ | Prestations annuelles payables (\$) | | Valeurs actuelles des obligations au titre des avantages définis au 31 août 2020 (\$) | Variation attribuable à des éléments rémunératoires ⁽⁴⁾ (\$) | Variation attribuable à des éléments non rémunératoires ⁽⁵⁾ (\$) | Valeurs actuelles obligations au titre des avantages définis au 31 août 2021 (\$) |
|---|----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|---|---|---|---|
| | | Au 31 août 2021 ⁽²⁾ | À 65 ans ⁽³⁾ | | | | |
| Raymond G. Bohn Président et chef de la direction ⁽⁶⁾ | 27,28939 | 261 931 | 599 872 | 5 268 000 | 4 313 000 | (234 000) | 9 347 000 |

| | | | | | | | |
|--|----------|---------|---------|-----------|---------|----------|-----------|
| Neil R. Wilson Ancien président et chef de la direction ⁽⁷⁾ | 18,54817 | 357 981 | 357 981 | 6 271 000 | 8 000 | 496 000 | 6 775 000 |
| Alexander N. Struthers Vice-président et chef de la direction financière ⁽⁸⁾ | 3,58082 | 33 508 | 40 521 | 445 000 | 142 000 | 27 000 | 614 000 |
| Mark Cooper Vice-président et chef de la direction des technologies et de l'information | 1,99818 | 8 600 | 109 634 | 44 000 | 71 000 | 28 000 | 143 000 |
| Leigh Ann Kirby Vice-présidente, chef de la direction juridique et secrétaire générale | 5,50455 | 37 580 | 109 230 | 544 000 | 331 000 | (31 000) | 844 000 |
| Donna Mathieu Vice-présidente, chef de la direction des placements et trésorière | 17,98076 | 143 398 | 199 213 | 2 508 000 | 302 000 | (70 000) | 2 740 000 |

- (1) Les dispositions de retraite supplémentaires des membres de la haute direction donnent un crédit de service de 1,00 année pour chaque année de service. M^{me} Mathieu a eu 1,20761 année de service supplémentaire reconnue au cours de l'exercice 2020-2021 à l'égard du service à temps partiel qui auparavant n'aurait pas droit à pension. 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^{er} avril 2022 (du 1^{er} février 2021 pour le président et chef de la direction) est compris dans le RRNC – Partie B. Les gains ouvrant droit à pension maximaux en vertu du Régime de pensions du Canada devraient demeurer constants au niveau actuel de 61 600 \$. Pour M. Wilson et M. Struthers, le montant indiqué correspond à leur date de retraite respective.
- (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) M. Bohn a été nommé président et chef de la direction le 1^{er} février 2021. Avant cette nomination, M. Bohn a été vice-président et chef de la direction des ressources humaines du 1^{er} septembre 2020 au 31 janvier 2021, et vice-président directeur, Ressources humaines, communications et affaires publiques du 1^{er} septembre 2017 au 31 août 2020. Il a commencé à accumuler des prestations de retraite en vertu des dispositions de la Partie B du RRNC pour ses années de service futures à compter du 1^{er} février 2021.
- (7) M. Wilson a pris sa retraite à titre de président et chef de la direction le 31 janvier 2021. Il touche actuellement des prestations globales de 357 981 \$ par année au titre du Régime de retraite des hauts dirigeants, en plus d'une pension de raccordement de 7 692 \$ payable jusqu'à l'âge de 65 ans.
- (8) M. Struthers prendra sa retraite à titre de vice-président et chef de la direction financière le 12 janvier 2022. Le changement de l'obligation au titre des prestations comprend les gains et les pertes résultant du fait que la date de retraite diffère de la date de retraite présumée.

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 :

- 2 % multiplié par le salaire moyen ouvrant droit à pension multiplié par les années de service ouvrant droit à pension du membre de la haute direction (le salaire moyen ouvrant droit à pension est fondé sur les 60 mois de service consécutifs les mieux rémunérés du membre de la haute direction au sein de la Société).

Les prestations à l'égard du service conformément au RRNC contributif sont calculées comme suit :

- 2 % multiplié par le salaire moyen ouvrant droit à pension multiplié par les années de service ouvrant droit à pension au titre de la Partie A du RRNC, plus
- 1,1 % multiplié par le salaire moyen ouvrant droit à pension multiplié par les années de service ouvrant droit à pension au titre de la Partie B du RRNC,
- le salaire annuel moyen ouvrant droit à pension est fondée sur les 72 mois de service consécutifs les mieux payés de l'employé, ou les 60 mois de service consécutifs les mieux payés de l'employé alors qu'il était représenté par l'ACCTA avant d'être promu à un poste de haute direction.

Le Régime de retraite des hauts dirigeants reconnaît le salaire et 50 % de la somme des montants payés pour les incitatifs annuels en espèces et le RILT comme ouvrant droit à pension (certains incitatifs à long terme étant classés comme n'ouvrant pas droit à pension). Le RRNC reconnaît 100 % des incitatifs annuels en espèces comme ouvrant droit à pension, mais pas le RILT. Avec la transition aux conditions de la Partie B, pour déterminer le salaire moyen des meilleures années des membres de la haute direction participant au Régime de retraite des hauts dirigeants, la définition des gains ouvrant droit à pension du Régime de retraite des hauts dirigeants s'appliquera aux gains accumulés avant le 1^{er} avril 2022, et la définition des gains ouvrant droit à pension du RRNC s'appliquera aux gains accumulés à compter du 1^{er} avril 2022. Pour le président et chef de la direction, la date applicable est le 1^{er} février 2021.

Le nombre d'années de services ouvrant droit à pension en vertu du Régime de retraite des hauts dirigeants et du RRNC ne peut excéder 35 ans au total.

Dans le cas du Régime de retraite des hauts dirigeants et du RRNC – 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 RRNC – 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 3 245,56 \$ par année de service sont versées d'un régime de pension enregistré auprès du gouvernement fédéral. Les prestations à vie en sus de 3 245,56 \$ 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 RRNC – 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 RRNC – 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 RRNC – Partie B est indexée de façon ponctuelle à la discrétion du Conseil. Toutes les pensions du RRNC – 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, un montant forfaitaire capitalisé, conformément à la loi fédérale applicable en la matière, ou un montant qui en est l'équivalent actuariel, est payable au conjoint survivant de l'employé sous forme de rente viagère mensuelle. Si le décès survient après le départ à la retraite, 60 % (50 % pour le RRNC – 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 généralement revue tous les deux ans. Du 1^{er} 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^{er} septembre 2019, les honoraires annuels pour les membres du Conseil

sont passés de 56 000 \$ à 65 500 \$, et il était prévu qu'ils passent de 65 500 \$ à 75 000 \$ le 1^{er} septembre 2020. Depuis le 1^{er} 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^{er} avril 2020, et que l'augmentation des honoraires annuels des administrateurs, qui devait entrer en vigueur le 1^{er} septembre 2020, soit éliminée. Cette réduction des honoraires de 20 % était en vigueur pour l'ensemble de l'exercice 2020-2021 et a été examinée par le Comité de la gouvernance d'entreprise et le Conseil à l'automne 2021, où il a été déterminé qu'elle serait abolie à compter du 1^{er} janvier 2022.

| Honoraires des membres du Conseil d'administration | |
|---|--------------------|
| | Exercice 2020-2021 |
| Honoraires annuels | 52 400 \$ |
| Jetons de présence aux réunions du Conseil d'administration | 1 200 |
| Jetons de participation aux téléconférences du Conseil d'administration <ul style="list-style-type: none"> • pour les téléconférences de plus d'une heure • pour les téléconférences de moins d'une heure | 800 400 |
| Allocation de déplacement (s'il est nécessaire de se déplacer entre deux provinces non adjacentes pour assister aux réunions des administrateurs ou des comités) | 1 200 |
| Allocation quotidienne ⁽¹⁾ <ul style="list-style-type: none"> • une journée • une demi-journée | 1 000 600 |
| Honoraires des membres des comités | |
| Honoraires annuels versés aux membres des comités pour chaque comité | 3 200 \$ |
| Honoraires annuels versés aux membres du Comité de l'audit et des finances | 4 000 |
| Honoraires annuels versés au président du Comité de l'audit et des finances | 12 000 |
| Honoraires annuels versés au président du Comité des ressources humaines et de la rémunération | 8 000 |
| Honoraires annuels versés aux présidents des autres comités | 6 000 |
| Jetons de présence aux réunions des comités | 1 200 |
| Jetons de participation aux téléconférences des comités <ul style="list-style-type: none"> • pour les téléconférences de plus d'une heure • pour les téléconférences de moins d'une heure | 800 400 |

| Autre | |
|--|------------|
| Honoraires annuels versés au président du Conseil ⁽²⁾ | 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 le tableau « Rémunération des administrateurs pour l'exercice 2020-2021 », ci-dessous.

| Rémunération des administrateurs pour l'exercice 2020-2021 | | | |
|---|-------------------------|--|------------|
| Nom | Honoraires touchés (\$) | Toutes les autres rémunérations ⁽¹⁰⁾ (\$) | Total (\$) |
| Edward Barrett ⁽¹⁾ | 103 300 \$ | - | 103 300 \$ |
| Mary-Ann Bell | 100 800 \$ | - | 100 800 \$ |
| Raymond G. Bohn ⁽²⁾ | - | - | - |
| Paul Brotto ⁽³⁾ | 48 280 \$ | - | 48 280 \$ |
| Jean Côté ⁽⁴⁾ | 43 000 \$ | - | 43 000 \$ |
| Marc Courtois ⁽⁵⁾ | 162 200 \$ | - | 162 000 \$ |
| Robert Davis ⁽⁴⁾ | 48 600 \$ | - | 48 600 \$ |
| Michael DiLollo ⁽⁶⁾ | 86 000 \$ | - | 86 000 \$ |
| Peter Duffey ⁽⁷⁾ | 50 974 \$ | - | 50 974 \$ |
| Bonnie DuPont ⁽⁶⁾ | 99 200 \$ | - | 99 200 \$ |
| Marc Grégoire | 83 600 \$ | - | 83 600 \$ |
| Linda Hohol | 100 800 \$ | - | 100 800 \$ |
| Kevin Howlett ⁽³⁾ | 46 113 \$ | - | 46 113 \$ |
| Candice Li ⁽³⁾ | 45 016 \$ | - | 45 016 \$ |

| | | | |
|---|-----------|---|-----------|
| Robert Reid ⁽⁴⁾ ⁽⁶⁾ | 56 800 \$ | - | 56 800 \$ |
| Michelle Savoy ⁽⁶⁾ | 96 000 \$ | - | 96 000 \$ |
| Umar Sheikh ⁽⁸⁾ | 38 600 \$ | - | 38 600 \$ |
| Scott Sweatman ⁽⁶⁾ | 92 400 \$ | - | 92 400 \$ |
| David Weger | 80 400 \$ | - | 80 400 \$ |
| Neil Wilson ⁽⁹⁾ | - | - | - |

- (1) M. Barrett a volontairement renoncé à tous les honoraires qu’il aurait le droit de recevoir à titre de membre du Comité de transformation pour la première moitié de l’exercice 2020-2021. Au cours de la deuxième moitié de l’exercice 2020-2021, il a remplacé cette dérogation par une dérogation applicable à tous les honoraires qu’il aurait le droit de recevoir en tant que membre du Comité de la gouvernance d’entreprise.
- (2) En qualité de président et chef de la direction, M. Bohn ne reçoit pas d’honoraires. M. Bohn est devenu président et chef de la direction le 1^{er} février 2021.
- (3) M. Brotto, M. Howlett et M^{me} Li se sont joints au Conseil le 13 janvier 2021.
- (4) M. Coté, M. Davis et M. Reid ont quitté le Conseil le 13 janvier 2021.
- (5) 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.
- (6) Comprend les jetons de présence aux réunions du sous-comité.
- (7) M. Duffey s’est joint au Conseil le 7 janvier 2021.
- (8) M. Sheikh a quitté le Conseil à compter du 6 janvier 2021.
- (9) En sa qualité d’ancien président et chef de la direction, M. Wilson ne recevait pas d’honoraires. M. Wilson a pris sa retraite le 31 janvier 2021.
- (10) Comprend l’allocation de déplacement versée aux administrateurs qui doivent se déplacer entre deux provinces non adjacentes pour assister aux réunions, ainsi que l’allocation quotidienne versée aux administrateurs pour les activités professionnelles qu’ils exercent au nom du Conseil d’administration. Cette allocation n’inclut pas leur participation à des séminaires, à des réunions d’associations professionnelles ou à de la formation, ni leurs activités de préparation aux réunions du Conseil ou des comités.