



Avis de convocation à l'assemblée annuelle des actionnaires

Le 12 mai 2023

Circulaire de sollicitation de procurations de la direction



AIR CANADA

MEMBRE DU RÉSEAU STAR ALLIANCE



Table des matières

Message du président du Conseil et du président et chef de la direction 4

Sommaire de la circulaire de sollicitation de procurations 5

Avis de convocation à l'assemblée annuelle des actionnaires de 2023 9

Circulaire de sollicitation de procurations de la direction

Assister à l'assemblée entièrement virtuelle.....	10
Exercice des droits de vote.....	11
Sollicitation de procurations.....	15
Révocation de votre procuration ou modification de votre vote.....	15
Conditions du vote.....	15
Actions à droit de vote.....	16
Questions.....	16
Restrictions au droit de vote.....	16
Principaux actionnaires.....	17

Questions soumises à l'assemblée

Réception de nos états financiers.....	18
Élection des administrateurs.....	18
Nomination de notre auditeur.....	18
Vote consultatif sur la résolution consultative sur la rémunération de notre haute direction.....	19
Ratification d'un régime de droits des actionnaires reconduit.....	20
Examen d'autres questions et compte rendu des points saillants des activités et des initiatives stratégiques.....	21
Faits saillants de 2022.....	22
Initiatives stratégiques.....	23

Nos candidats aux postes d'administrateurs

Candidats aux postes d'administrateurs en un clin d'œil.....	25
Nos candidats.....	26
Entente de confiance relative aux protocoles sur les retraites.....	33
Ordonnances et autres procédures.....	33
Rémunération des administrateurs.....	33
Exigences d'actionnariat pour les administrateurs.....	34

Pratiques de gouvernance

Conseil d'administration.....	36
Mandat du Conseil.....	37
Réunions des administrateurs indépendants.....	37
Présences aux réunions du Conseil et des comités.....	37
Descriptions de poste.....	37
Mécanisme de renouvellement du Conseil.....	38
Limite à la durée du mandat des administrateurs et politique de retraite.....	38
Évaluation des administrateurs.....	38
Sélection des candidats au conseil d'administration.....	39
Compétences et habiletés.....	39
Politique sur la diversité au sein du Conseil.....	39
Code d'éthique.....	41
Opérations entre personnes apparentées.....	42
Mobilisation des actionnaires et des parties prenantes.....	42
Comités du Conseil.....	43

Développement durable et impact social

Survol des pratiques et stratégies ESG.....	45
Rapports ESG.....	47
Action pour le climat.....	48
Approche en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.....	50
Langues officielles.....	51
Protection des renseignements personnels et cybersécurité.....	52
Sécurité.....	53
Bien-être du personnel.....	53

Rémunération de la haute direction

Message du Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite.....	55
Analyse de la rémunération.....	60
Membres de la haute direction visés.....	60
Principes de rémunération de la haute direction.....	60
Composition et responsabilités du CRHRRR.....	61
Facteurs de rémunération et gouvernance.....	62
Rôle du consultant en matière de rémunération.....	62
Évaluation du risque lié à la rémunération.....	63
Politique de recouvrement.....	63
Planification de la relève des dirigeants.....	63
Participation et mobilisation des actionnaires.....	63
Groupe de référence pour la rémunération d'Air Canada.....	64
Soutenir nos principes de rémunération liée au rendement.....	66
Éléments de la rémunération directe cible totale de notre président et chef de la direction.....	66
Analyse de la rémunération de 2022.....	68
Décisions concernant le salaire de base en 2022.....	68
Intéressement à court terme — régime d'intéressement annuel.....	68
Principales réalisations en 2022 pour la prime d'intéressement à court terme cible annuelle (chef de la direction et membres de la haute direction visés).....	69
Fourchette possible du régime d'intéressement annuel en 2022.....	70
Régime d'intéressement annuel de 2022.....	71
Régime d'intéressement à long terme.....	71
Composantes des primes du RILT.....	71
Options d'achat d'actions.....	72
Unités d'actions.....	72
Détail du régime d'intéressement à long terme.....	73
Circonstances particulières.....	74
Acquisition des droits aux attributions octroyées aux termes du RILT et attributions octroyées aux termes du RILT en 2022.....	75
Titres autorisés aux fins d'émission aux termes du régime de rémunération en actions.....	76
Régime d'unités d'actions différées de la direction.....	77
Régime de retraite.....	77
Exigences d'actionnariat pour les dirigeants.....	77
Ratio des coûts de gestion.....	78
Représentations graphiques du rendement de l'action.....	78
Comparaison du rendement total pour les actionnaires sur cinq ans (indice composé S&P/TSX).....	78
Comparaison du rendement total pour les actionnaires sur cinq ans (groupe de référence de sociétés aériennes internationales).....	79
Tableaux de rémunération.....	80
Tableau sommaire de la rémunération.....	80
Tableaux portant sur les attributions en vertu du régime d'intéressement à long terme et les attributions en vertu du régime d'intéressement.....	81
Tableaux portant sur les UAR et les UANR.....	82
Attributions en vertu du régime d'intéressement – Valeur à l'acquisition des droits ou valeur gagnée au cours de l'exercice.....	83
Prestations en vertu des régimes de retraite.....	84
Avantages en cas de cessation d'emploi et de changement de contrôle.....	86

Autres renseignements importants

Comment obtenir plus de renseignements.....	87
Annexe A Résolution consultative non contraignante sur la rémunération de la haute direction.....	89
Annexe B Résolution ordinaire sur la reconduction du régime de droits des actionnaires.....	90
Annexe C Résumé des principales dispositions du régime de droits des actionnaires.....	91
Annexe D Règles du conseil d'administration.....	95

Message du président du Conseil et du président et chef de la direction

Le 21 mars 2023

Chers actionnaires,

Au nom du Conseil d'administration, nous sommes heureux d'inviter les actionnaires à participer et à voter à notre assemblée annuelle, qui sera tenue le 12 mai 2023 à 10 h 30 (heure de l'Est) par webdiffusion en direct. Pour vous joindre à nous, rendez-vous à <https://aircanada.com/AGM> et entrez le numéro de contrôle indiqué dans votre formulaire de procuration ou formulaire d'instructions de vote.

Dans le cadre de notre assemblée, nous souhaitons tourner notre regard vers l'avenir. Nous voulons vous présenter des propositions à l'égard desquelles vous devrez voter, mais aussi le rapport de la direction pour 2022 et nos priorités pour 2023. Nous répondrons également à vos questions. La circulaire de sollicitation de procurations de la direction renferme des renseignements sur les questions qui seront soumises à l'assemblée.

Votre vote est important pour nous. Nous vous invitons à utiliser l'une des options figurant dans notre circulaire pour exercer les droits de vote rattachés à vos actions, que vous prévoyiez ou non de vous joindre à nous pour l'assemblée. Nous vous prions de voter rapidement et de soumettre votre procuration avant l'assemblée.

Notre assemblée sera tenue virtuellement cette année, le 12 mai 2023, pour donner à tous les actionnaires une chance égale d'y assister, de voter et de poser des questions, peu importe où ils se trouvent physiquement. Nous aurons l'occasion de prendre contact avec vous en 2023 (comme nous l'expliquons plus amplement dans la circulaire).

2022 | Une année de transition

L'année 2022 en a été une de transition pour nous et notre secteur. Même avant 2022, nous avons entamé des préparatifs à cet égard. Nous avons continué de le faire en raison des nouvelles restrictions de voyage, des enjeux géopolitiques comme la guerre en Ukraine et d'autres incertitudes. Nous étions déterminés à rétablir notre profondeur opérationnelle avant le rebond de la demande en voyages que nous anticipions une fois les restrictions levées. Ce moment est arrivé à la fin du printemps 2022, tout comme une flambée de la demande jamais observée auparavant. Nous sommes très reconnaissants de la compréhension et de la patience de nos clients, qui, pour la plupart, ont subi des perturbations dans leurs voyages au cours de la transition dans laquelle nous et notre secteur étions pleinement engagés pour répondre à cette demande. En 2022, grâce en grande partie au rétablissement de la stabilité, nous avons exploité beaucoup plus de vols que nous ne l'avions fait en 2021 et avons transporté plus de 37 millions de clients, contre environ 13,7 millions en 2021.

Nous sommes fiers de nos réalisations en 2022 et de la manière dont nous avons renforcé notre entreprise, notre profondeur opérationnelle et notre situation financière. Chaque trimestre, nos résultats se sont améliorés, dépassant même certaines mesures prépandémie au quatrième trimestre. Le cours de notre action, pourtant mis à rude épreuve par les difficultés du secteur, a également dépassé le rendement du cours de l'indice NYSE ARCA Airlines pour l'année.

Toujours plus haut

Tout le monde à Air Canada s'est serré les coudes. Nous avons démontré, une fois de plus, notre agilité, nos compétences et notre force de caractère, ce qui renforce davantage notre culture. Notre reprise va bon train et nous permet de répondre à la demande soutenue en voyages et de relier le Canada au reste du monde.

Malgré les défis mondiaux, l'accomplissement de nos priorités en 2023 exigera une intervention à la fois délibérée et réfléchie. Voici comment notre Conseil et nos dirigeants travaillent en étroite collaboration afin d'aller Toujours plus haut :

- nous continuons de rétablir des liaisons et des fréquences et d'ajouter des destinations à notre réseau, ce qui fait augmenter notre trafic par le truchement de nos plaques tournantes tout en ouvrant de nouvelles avenues aux nouveaux arrivants au Canada;
- nous avons élargi notre coentreprise avec United Airlines et entamé un nouveau partenariat stratégique avec Emirates;
- nous travaillons à notre diversification. Air Canada Cargo a étendu son empreinte mondiale, et notre programme Aéroplan transformé continue d'exceller et d'enregistrer de solides résultats, affichant des chiffres records dans toutes les principales mesures;
- nous finançons notre avenir en investissant dans de nouvelles technologies, en mettant l'accent sur le service à la clientèle, en tirant parti de notre expérience en 2022 et en cherchant à exceller et à innover;
- nous voulons refléter tout le Canada, à son meilleur, et continuer à favoriser la diversité à tous les niveaux à Air Canada, à encourager une culture accueillante et inclusive où tous peuvent développer un sentiment d'appartenance, ainsi qu'à promouvoir avec fierté nos langues officielles;
- nous collaborons avec d'autres afin de promouvoir un secteur de l'aviation plus durable, notamment en renouvelant notre parc aérien et en investissant dans les avions électriques et les technologies de capture du carbone. Nous avons commencé à explorer les biocarburants il y a plus d'une décennie, et nous contribuons maintenant à accélérer la disponibilité de carburants d'aviation durables. Chaque maillon de la chaîne d'action climatique doit jouer son rôle pour que nos ambitions collectives se réalisent;
- nous sommes également fiers du travail de la Fondation Air Canada, grâce à laquelle nous soutenons les collectivités par le truchement de contributions non financières, de dons et de gestes de nos employés.

Bref, même dans un contexte mondial complexe, nous nous efforçons de réaliser notre objectif consistant à offrir une valeur durable à long terme.

Nous demeurons reconnaissants envers nos employés de leur travail quotidien et de leur engagement à l'égard de la sécurité avant tout, toujours, envers nos clients, de leur patience et leur fidélité, et envers nos actionnaires, de leur confiance et leur investissement dans Air Canada.

Veuillez agréer, chers actionnaires, l'expression de nos sentiments distingués.

Le président du Conseil,



Vagn Sørensen

Le président et chef de la direction,



Michael Rousseau

Sommaire de la circulaire de sollicitation de procurations

Le présent sommaire reprend des renseignements figurant dans le corps du texte de la présente circulaire de sollicitation de procurations. Il ne s'agit pas de toute l'information à prendre en considération. Vous devez lire attentivement la circulaire avant de voter.

ANNÉE COMPLÈTE 2022

Employés	Produits d'exploitation	Reconstruction du réseau	Clients accueillis	BAIIDA ajusté ¹⁾
PRÈS DE 36 000 (au 31 décembre 2022) contre environ 21 000 en 2020 et environ 30 000 en 2021	16,6 G\$ 	945 VOLS QUOTIDIENS 185 DESTINATIONS DIRECTES 6 CONTINENTS	PLUS DE 37 M passant d'une moyenne d'environ 60 000 clients quotidiens au T1 de 2022 à environ 110 000 clients quotidiens accueillis à bord au T4 de 2022	1,46 G\$ Une amélioration de près de 3 G\$ par rapport à 2021 Perte d'exploitation 187 M\$ Une amélioration de près de 2,9 G\$ par rapport à 2021

PLAN D'ACTION CLIMATIQUE – CARBONEUTRALITÉ D'ICI 2050

Parc aérien et exploitation	Technologie et innovation	CAD et énergie renouvelable	Réduction et élimination du carbone
CONVENU D'ACHETER 30 appareils régionaux hybrides électriques ES-30	CONVENU D'INVESTIR 7 M\$ dans la société suédoise Heart Aerospace	6,75 M\$ ONT ÉTÉ INVESTIS dans Carbon Engineering (CE)	Programme de voyage Laissez moins  Service de navette 100 % électrique – YVR CHOOOSE, nouveau partenaire du programme de compensation d'émissions de carbone



PROGRAMME POUR FACILITER LE TRANSPORT D'UKRAINIENS AU CANADA

Le programme a permis à 2 500 Ukrainiens de se rendre au Canada

DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS

Fret	Aéroplan
PLUS DE 3 600 VOLS TOUT-CARGO 3 AVIONS-CARGOS EN SERVICE 1,3 G\$ DE PRODUITS D'EXPLOITATION EN 2022	PRÈS DE 7 M DE MEMBRES Programme Aéroplan amélioré, niveaux records d'adhésion 

PRIX ET DISTINCTIONS CLÉS

- ✓ Meilleur transporteur aérien en Amérique du Nord pour la quatrième année de suite par les lecteurs de *Global Traveler*
- ✓ Meilleur transporteur aérien pour la propreté des cabines pour la troisième année consécutive dans le cadre du 19^e sondage effectué auprès du lectorat de *Global Traveler*
- ✓ Cinq distinctions aux Prix *Leisure Lifestyle* de *Global Traveler* et le prix *Wherever* de *Wherever Family* pour les voyages en famille
- ✓ Parmi les meilleurs employeurs du monde selon *Forbes*
- ✓ Meilleure stratégie de responsabilité sociale à la cérémonie des Canadian HR Awards
- ✓ Prix de l'innovation et de la créativité de la *Fondation Roberta-Bondar* (pour notre engagement à long terme à l'égard de la protection de l'environnement)
- ✓ Premier transporteur aérien à obtenir la recertification de l'IATA pour le transport sécuritaire des animaux vivants



¹⁾ Le BAIIDA ajusté est une mesure financière hors PCGR. Comme cette mesure n'est pas conforme aux principes comptables généralement reconnus du Canada (les « PCGR ») pour la présentation d'états financiers et qu'elle n'a pas de sens normalisé, elle ne saurait être comparée à des mesures semblables présentées par d'autres entités et ne doit pas être considérée comme pouvant se substituer à des résultats établis selon les PCGR ou comme ayant préséance sur ceux-ci. Se reporter à la rubrique 20, « Mesures financières hors PCGR » du rapport de gestion 2022 d'Air Canada (qui est intégré par renvoi aux présentes), qui peut être consulté sur SEDAR, au www.sedar.com, sous le profil de la Société, pour une explication de la composition de cette mesure hors PCGR, une explication de la façon dont cette mesure hors PCGR fournit des renseignements utiles aux investisseurs et les autres fins auxquelles la direction utilise cette mesure financière hors PCGR, ainsi qu'un rapprochement avec la mesure conforme aux PCGR la plus directement comparable.

Questions soumises aux actionnaires

	Renseignements supplémentaires	Recommandations du Conseil
Élection de 13 administrateurs	Page 18	Voter EN FAVEUR
Nomination de l'auditeur	Page 18	Voter EN FAVEUR
Commentaires des actionnaires sur notre approche en matière de rémunération de la haute direction	Page 19	Voter EN FAVEUR
Ratification d'un régime de droits des actionnaires reconduit	Page 20	Voter EN FAVEUR

Nous vous prions de voter rapidement et de soumettre votre procuration avant l'assemblée, comme nous l'expliquons à la [page 11](#) de la présente circulaire.

Nos candidats aux postes d'administrateurs

Notre Conseil (le « Conseil » ou le « Conseil d'administration ») estime qu'il est essentiel, pour s'acquitter de ses responsabilités de surveillance, de compter sur un groupe divers d'administrateurs possédant des compétences, une expertise et des qualités variées et complémentaires. Nous sommes également heureux que Claudette McGowan, sommité en technologies de l'information mondiales, ait accepté de se présenter comme nouvelle candidate au poste d'administratrice du Conseil.

Nom	Âge	Indépendance	Administrateur ou administratrice depuis	CAFR	CGMC	CRHRRR	CSSES	Présence aux réunions du Conseil et des comités en 2022	Région	Autres conseils de sociétés ouvertes	Compétences et expérience importantes ¹⁾
A. Chande	49	•	2020	M			M	100 %	Colombie-Britannique	1	• Transformation numérique et technologies • Finances • Affaires mondiales • Expérience opérationnelle • Expérience d'industries connexes
C.J.B. Clark	69	•	2013	P	M			100 %	Ontario	3	• Finances • Affaires mondiales • Ressources humaines Relations du travail • Gestion des risques
G.A. Doer, O.M.	74	•	2018			M	M	100 %	Manitoba	3	• Affaires mondiales • Affaires gouvernementales et politiques publiques • Ressources humaines Relations du travail • Droit et réglementation • Gestion des risques
R. Fyfe, CNZM	61	•	2017			M	C	100 %	Nouvelle-Zélande	1	• Transport aérien • Transformation numérique et technologies • Affaires mondiales • Ressources humaines Relations du travail • Expérience opérationnelle • Santé, sécurité et environnement
M. M. Green	64	•	2009			M	M	85 % ¹⁾	États-Unis	-	• Finances • Affaires mondiales • Expérience opérationnelle • Expérience d'industries connexes • Gestion des risques
J.M. Huot	61	•	2009		M		M	100 %	Québec	-	• Finances • Affaires gouvernementales et politiques publiques • Droit et réglementation • Gestion des risques • Santé, sécurité et environnement
C. McGowan	51	•	- ²⁾					- ²⁾	Ontario	-	• Transformation numérique et technologies • Ressources humaines Relations du travail • Expérience opérationnelle • Gestion des risques
M. Paquin, C.M., FSCMA	60	•	2015		M		M	100 %	Québec	1	• Affaires mondiales • Affaires gouvernementales et politiques publiques • Ressources humaines Relations du travail • Expérience d'industries connexes
M. Rousseau	65		2021					100 %	Québec	-	• Transport aérien • Finances • Affaires mondiales • Ressources humaines Relations du travail • Expérience opérationnelle • Santé, sécurité et environnement • Secteur du détail • Gestion des risques
V. Sørensen (C)	63	•	2006					100 %	Royaume-Uni	3	• Transport aérien • Transformation numérique et technologies • Finances • Affaires mondiales • Expérience d'industries connexes
K. Taylor, C.M.	65	•	2016	M	M	M		100 %	Ontario	2	• Finances • Affaires mondiales • Ressources humaines Relations du travail • Droit et réglementation • Expérience opérationnelle • Expérience d'industries connexes
A. Verschuren, O.C.	66	•	2012	M	P			100 %	Ontario	2	• Transformation numérique et technologies • Finances • Affaires mondiales • Affaires gouvernementales et politiques publiques • Expérience opérationnelle • Gestion des risques
M.M. Wilson	71	•	2014 ³⁾	M		P		100 %	Alberta	2	• Finance • Affaires mondiales • Ressources humaines Relations du travail • Expérience d'industries connexes • Expérience opérationnelle • Gestion des risques

1) M. Green n'a pu assister à une réunion du Conseil et des comités auxquels il siège en raison de circonstances exceptionnelles le jour où ces réunions ont eu lieu.

2) M^{me} McGowan est une nouvelle candidate à un poste d'administrateur.

3) M. Wilson a également siégé au Conseil de 2008 à 2009.

4) À ces fins, la transformation numérique et les technologies comprennent la sécurité des renseignements, les finances comprennent la comptabilité et les secteurs connexes comprennent les croisiéristes, les entreprises de distribution, les entreprises hôtelières, les transitaires, les entreprises de logistique et les entreprises de transport.

Légende : CAFR désigne le Comité d'audit, des finances et du risque; CGMC désigne le Comité de gouvernance et de mises en candidature; P désigne le président du Conseil ou d'un comité; CRHRRR désigne le Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite; CSSES désigne le Comité de la sécurité, de la santé, de l'environnement et de la sûreté; P désigne le président du Conseil ou du comité; M désigne un membre d'un comité.

Faits saillants en 2022 en matière de gouvernance et d'ESG

12 Taille du Conseil, qui augmente pour passer à 13 en 2023

11 Administrateurs indépendants (dont le nombre augmente pour passer à 12 en 2023), ou 100 % de nos candidats aux postes d'administrateurs, à l'exception de notre chef de la direction

100 % Indépendance de tous les membres des comités du Conseil

99 % Présence record en 2022 des administrateurs aux réunions du Conseil et des comités

50 % Part minimale de la rémunération à titre de membre du Conseil et de membre d'un comité devant être versée en UAD ou en actions

0 Aucun autre mandat parallèle d'administrateur des candidats aux postes d'administrateurs

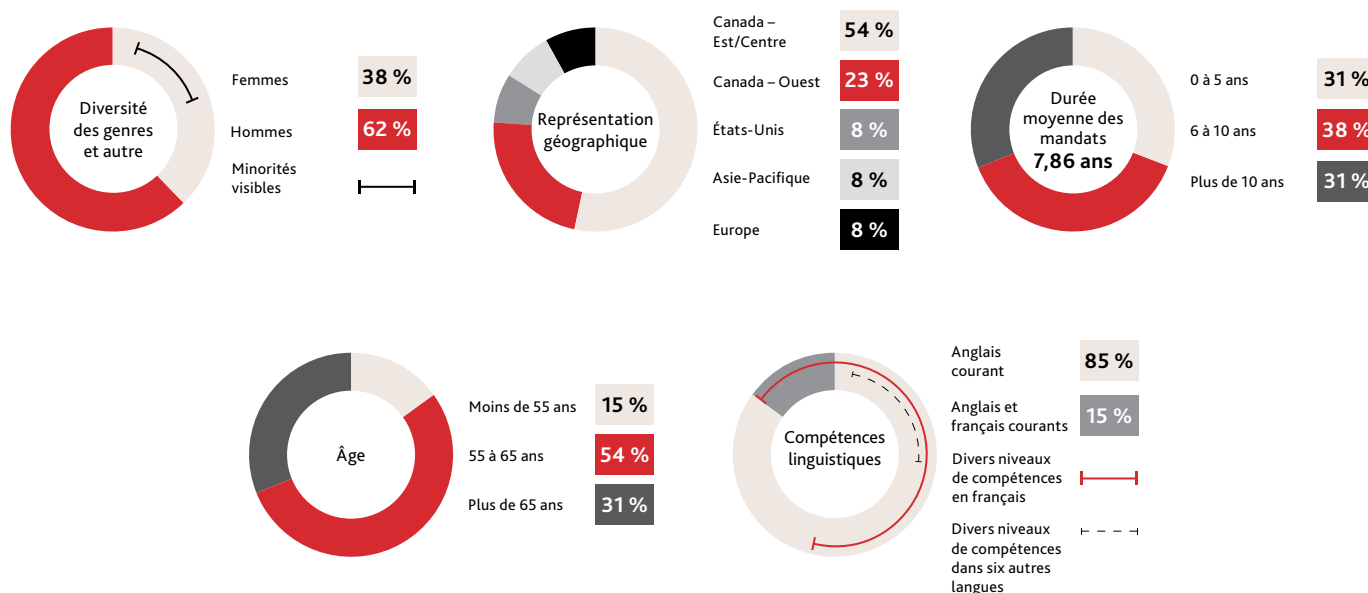
7,86 Durée moyenne en années du mandat de nos candidats aux postes d'administrateur

40 % Hausse de la cible de représentation des femmes au sein du Conseil

38 % Candidats aux postes d'administrateurs qui s'identifient comme femmes et comme membres d'une minorité visible

- ✓ Élection individuelle des administrateurs
- ✓ Président du Conseil et président et chef de la direction distincts
- ✓ Évaluations annuelles du Conseil et des administrateurs et examen par les pairs
- ✓ Mises en œuvre des initiatives dans le cadre de notre Plan d'action linguistique
- ✓ Mobilisation active des actionnaires et d'autres parties prenantes
- ✓ Participation du président du Conseil et du président et chef de la direction à toutes les réunions des comités à titre d'observateurs, sauf lors de séances à huis clos
- ✓ Solide planification de la relève des membres du Conseil et des dirigeants
- ✓ Vote consultatif annuel sur la rémunération de la haute direction
- ✓ Lignes directrices en matière d'actionnariat à l'intention des administrateurs et des dirigeants
- ✓ Mises à jour sur les initiatives dans le cadre de notre plan d'action climatique
- ✓ Élection annuelle de tous les administrateurs
- ✓ Politique sur la diversité au sein du Conseil
- ✓ Cadre visant à augmenter davantage la représentation des femmes et d'autres groupes désignés
- ✓ Stratégie ESG et plan d'action stratégique faisant l'objet d'une surveillance par le Conseil et les comités du Conseil
- ✓ Documents de gouvernance mis à jour pour refléter notre surveillance des affaires ESG et liées à la cybersécurité
- ✓ Élargissement de la portée de nos initiatives ESG

Candidats aux postes d'administrateurs en un clin d'œil¹⁾

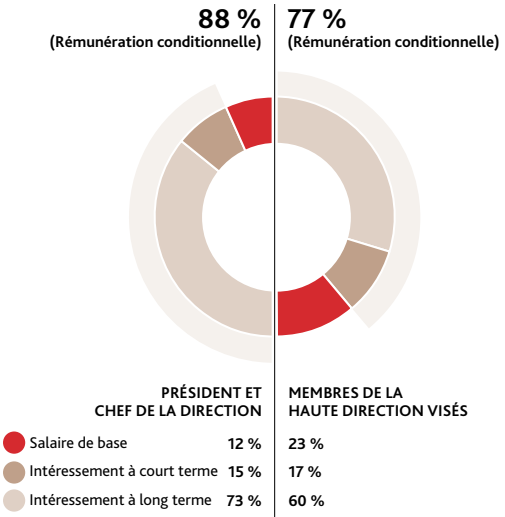


¹⁾ Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre à 100,00 % en raison de l'arrondissement.

Notre approche en matière de rémunération de la haute direction

Vous avez votre mot à dire sur la manière dont nous rémunérons nos dirigeants. Notre Conseil vous recommande de voter en faveur de notre approche en matière de rémunération de la haute direction pour les raisons exposées ci-après :

Pratiques observées concernant la rémunération de la haute direction en général	• Structure de rémunération concurrentielle par rapport au marché, et qui vise à nous permettre d'attirer et de maintenir en poste des personnes talentueuses, afin de soutenir aussi notre plan de reprise • Accent mis sur la rémunération conditionnelle : une tranche importante de celle-ci est liée aux objectifs de rendement et au cours de l'action • Objectifs ambitieux pour le rendement à court et à long terme; paiements plafonnés pour les régimes à court terme • Utilisation de mesures d'intéressement à long terme • Exigences d'actionnariat au niveau du marché • Maintien d'une politique de recouvrement • Conseiller indépendant en rémunération qui relève directement du CRHRRR
Rémunération en 2021, ce que nous avons dit à propos de 2022 et comment vous avez voté en 2022	• La rémunération des membres de la haute direction visés a été limitée à un million de dollars dans le cadre des facilités accordées par le gouvernement du Canada (jamais utilisées avant leur annulation en 2021). • Nous avons déclaré que nous allions réaligner la rémunération de la haute direction sur les pratiques du marché en 2022. • Vous avez appuyé notre approche en matière de rémunération de la haute direction à 78,82 %. — Le vote de 2022 a été largement influencé par le vote négatif d'un actionnaire. — Le soutien des actionnaires à notre approche de la rémunération de la haute direction a représenté 93,96 % des voix exprimées par tous les autres actionnaires lors de l'assemblée de 2022.
Comment nous nous sommes engagés depuis le vote de 2022	• Nous mobilisons les actionnaires tout au long de l'année et sommes reconnaissants que vous exprimiez votre opinion. • Nous le faisons également au cours de la période précédant notre assemblée annuelle. • Nous avons pris acte du soutien qu'a reçu notre approche et de la préoccupation selon laquelle nous devrions rester concurrentiels sur le marché. Nous avons également pris acte que nous devrions prendre en compte les facteurs ESG.
Notre rendement relatif pour les actionnaires	• Par rapport à six sociétés aériennes internationales comparables, le rendement total pour les actionnaires (« RTA ») s'est classé deuxième en 2022 et premier pour la période allant de 2018 à 2022.
Nos décisions en matière de rendement pour 2022	• Rétablissement de la rémunération totale éventuelle aux niveaux et pratiques du marché, vers le 50^e centile (c'est-à-dire la médiane du marché) du groupe de référence • Accent mis sur une pondération accrue de la rémunération incitative conditionnelle et de la rémunération proportionnelle au rendement • Pondération accrue des objectifs non financiers comme les initiatives stratégiques et ESG
Comment nous avons établi la rémunération du président et chef de la direction en 2022	• La rémunération directe totale cible (salaire de base et les régimes d'intéressement à court et à long terme cibles) s'élevait à 10 725 000 \$, dont une tranche de 9 425 000 \$ était conditionnelle. • La rémunération totale du chef de la direction en 2022 est conforme à la médiane du marché du groupe de référence, 88 % de la rémunération directe totale cible du chef de la direction est conditionnelle (77 % pour les autres membres de la haute direction visés), 94 % de l'augmentation de la rémunération par rapport à 2021 est conditionnelle. • La rémunération totale en 2022 de M. Rousseau à titre de président et chef de la direction était inférieure à la rémunération totale du président et chef de la direction en 2019.
Leadership du président et chef de la direction	• A fait preuve de leadership, de prévoyance et de résilience face aux défis qui se sont posés à l'ensemble du secteur tout au long de l'année 2022 • A dirigé le plan de reprise pour obtenir des résultats financiers nettement meilleurs en 2022, y compris des améliorations considérables d'une année à l'autre • Décisions stratégiques à long terme décisives et judicieuses face à une ampleur et une complexité sans précédent • Avancement des priorités et initiatives ESG, en continuant à mettre l'accent sur « Priorité à la sécurité, toujours » • Respect de la ligne directrice en matière d'actionnariat du président et chef de la direction (5 fois le salaire de base) bien avant l'échéance de février 2027



De plus amples renseignements sur notre vote consultatif figurent à la [page 19](#). Plus de détails sur notre approche et nos pratiques en matière de rémunération de la haute direction se trouvent aux [pages 54 à 86](#).

Avis de convocation à l'assemblée annuelle des actionnaires de 2023

Votre vote est important pour nous. La présente circulaire vous indique comment exercer votre droit de vote et vous renseigne sur les questions qui seront portées à l'ordre du jour de l'assemblée. Veuillez les lire très attentivement et exercer les droits de vote rattachés à vos actions.

Date et heure	Vendredi 12 mai 2023 à 10 h 30 (heure de l'Est)
Lieu	Assemblée virtuelle webdiffusée en direct accessible à https://aircanada.com/AGM au moyen du numéro de contrôle indiqué dans votre formulaire de procuration ou formulaire d'instructions de vote

		Renseignements supplémentaires	Recommandation du Conseil
Objet de l'assemblée	1. Présentation aux actionnaires des états financiers consolidés d'Air Canada pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, accompagnés du rapport de l'auditeur	Voir la page 18	
	2. Élection de 13 administrateurs pour un mandat prenant fin à la clôture de la prochaine assemblée annuelle des actionnaires	Voir la page 18	Voter EN FAVEUR
	3. Nomination de l'auditeur	Voir la page 18	Voter EN FAVEUR
	4. Commentaires des actionnaires sur notre approche en matière de rémunération de la haute direction	Voir la page 19	Voter EN FAVEUR
	5. Ratification du régime de droits des actionnaires adopté par le Conseil d'administration en vue de modifier et de reconduire l'actuel régime de droits des actionnaires	Voir la page 20	Voter EN FAVEUR

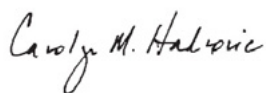
Toute autre question éventuelle pouvant être dûment soumise à l'assemblée.

Votre droit de vote	Si vous étiez actionnaire le 14 mars 2023, vous êtes habile à recevoir l'avis de convocation à notre assemblée annuelle des actionnaires et à voter à cette assemblée et à toute reprise de celle-ci en cas d'ajournement. Vous avez le droit d'exercer les droits de vote rattachés à vos actions à l'égard des éléments susmentionnés et de toute question qui peut être dûment soumise à l'assemblée ou à toute reprise de celle-ci en cas d'ajournement. Voir la page 11 de la circulaire pour obtenir des directives sur la manière de voter.
---------------------	---

Approbation de l'avis et de la circulaire

Le Conseil d'administration a approuvé le contenu et l'envoi de l'avis de convocation à l'assemblée et de la circulaire.

La vice-présidente et secrétaire générale,



Carolyn Hadrovic

Le vice-président général et chef des Affaires juridiques,



Marc Barbeau

Montréal (Québec)

Le 21 mars 2023

Circulaire de sollicitation de procurations de la direction

La présente circulaire de sollicitation de procurations (la « circulaire ») vise à vous aider à prendre des décisions éclairées sur les questions qui seront soumises à notre assemblée annuelle des actionnaires, laquelle sera tenue virtuellement le 12 mai 2023 (l'« assemblée »).

Notre assemblée annuelle des actionnaires tenue virtuellement donnera à tous les actionnaires une chance égale d'y assister, de voter et de poser des questions, peu importe où ils se trouvent physiquement le 12 mai 2023. Nous prévoyons des occasions de prendre contact avec vous directement et personnellement en 2023 (comme nous l'expliquons plus amplement dans la circulaire).

Renseignements dans la circulaire

À moins d'indication contraire, la circulaire est à jour au 21 mars 2023. L'information financière que nous fournissons à propos d'Air Canada et de ses filiales est conforme à celle fournie dans nos états financiers consolidés et notre rapport de gestion (le « rapport de gestion ») pour l'exercice clos le 31 décembre 2022. Notre rapport annuel pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 (notre « rapport annuel de 2022 »), auquel vous pouvez accéder à investisseurs.aircanada.com et sur SEDAR, au www.sedar.com, passe en revue nos activités au cours du dernier exercice et comprend un exemplaire des états financiers et du rapport de gestion susmentionnés. La présente circulaire n'intègre pas par renvoi les renseignements figurant sur notre site Web, ni aucun renseignement pour lequel il n'y a aucune indication expresse d'intégration par renvoi, même si nous y faisons référence occasionnellement. Par conséquent, nous nions toute intégration par renvoi. Pour consulter nos énoncés prospectifs, voir la [page 88](#) de la présente circulaire. Lorsque nous utilisons les termes « vous », « vos » et « votre », nous faisons référence à nos actionnaires à ce titre. Les termes « nous », « notre », « nos », « Air Canada » et « la Société » désignent Air Canada. À moins d'indication contraire, dans la présente circulaire, toutes les sommes d'argent sont exprimées en dollars canadiens.

Notification et accès

Nous utilisons les procédures de notification et d'accès afin de livrer la présente circulaire à nos actionnaires inscrits et non inscrits, ce qui signifie que la circulaire est accessible en ligne plutôt qu'envoyée par la poste. Les procédures de notification et d'accès donnent plus de latitude aux actionnaires et réduisent nos frais d'impression et d'envoi postal. Vous recevrez quand même un formulaire de procuration ou un formulaire d'instructions de vote par la poste vous permettant d'exercer les droits de vote rattachés à vos actions, mais au lieu de recevoir un exemplaire papier de la circulaire, vous recevrez un avis vous expliquant comment accéder par voie électronique aux documents relatifs à l'assemblée et comment en demander un exemplaire papier.

Si vous avez des questions ou besoin d'aide pour voter, veuillez communiquer avec Kingsdale Advisors, par téléphone au [1 888 211-5159](tel:18882115159) (sans frais en Amérique du Nord) ou au [+1 416 867-2272](tel:4168672272) (à frais virés à partir d'autres pays), ou par courriel à contactus@kingsdaleadvisors.com.

Accessibilité de la circulaire

La circulaire est accessible au www.documentsassemblee.com/TSXT/AC_FR/, sur notre site Web, à investisseurs.aircanada.com, et sur SEDAR, au www.sedar.com. Vous pouvez également demander sans frais un exemplaire papier des documents relatifs à l'assemblée dans l'année qui suit la date de dépôt de la circulaire sur SEDAR. Vous pouvez aussi faire une demande en tout temps avant l'assemblée en visitant le www.documentsassemblee.com/TSXT/AC_FR ou en communiquant avec notre agent des transferts, Compagnie Trust TSX, au [1 888 433-6443](tel:18884336443) (sans frais au Canada et aux États-Unis) ou au [+1 416 682-3801](tel:4166823801) (autres pays) et en suivant les directives. Après l'assemblée, vous pouvez faire une demande en composant le [1 888 433-6443](tel:18884336443) (sans frais au Canada et aux États-Unis) ou le [+1 416 682-3801](tel:4166823801) (autres pays).

Assister à l'assemblée entièrement virtuelle

Notre assemblée sera tenue virtuellement seulement, et elle sera webdiffusée en direct. Les actionnaires ne pourront pas assister en personne à l'assemblée, mais ils pourront y assister en ligne, comme nous l'expliquons ci-après.

Participer en tant qu'actionnaire, fondé de pouvoir ou invité

Les actionnaires inscrits et les fondés de pouvoir dûment nommés pourront assister, participer et voter à l'assemblée en ligne à <https://aircanada.com/AGM>. Ces personnes pourront accéder à l'assemblée en cliquant sur « J'ai un numéro de contrôle » et en entrant un numéro de contrôle valide ainsi que le mot de passe « AC2023 » (sensible à la casse) avant le début de l'assemblée.

Les invités, y compris les actionnaires (véritables) non inscrits qui ne se sont pas dûment nommés eux-mêmes fondés de pouvoir, pourront accéder à l'assemblée en cliquant sur « Je suis un invité » et en remplissant le formulaire en ligne. Les invités pourront écouter l'assemblée, mais ne pourront pas poser de questions ou voter.

Si vous assistez à l'assemblée en ligne, il est important que vous soyez connecté à Internet pendant toute la durée de l'assemblée pour être en mesure de voter lors du scrutin. Assurez-vous d'utiliser une connexion Internet fiable, de préférence haute vitesse, pour participer à l'assemblée.

Enregistrement à l'avance

L'assemblée débutera à 10 h 30 (heure de l'Est) précises le 12 mai 2023, à moins d'un report ou d'un ajournement. L'enregistrement en ligne débutera une heure avant l'assemblée, à 9 h 30 (heure de l'Est). Prévoyez suffisamment de temps pour suivre les procédures d'enregistrement en ligne. Si vous éprouvez des difficultés techniques pendant le processus d'enregistrement ou l'assemblée, veuillez communiquer avec Compagnie Trust TSX, au 1 800 387-0825 (sans frais au Canada et aux États-Unis) ou à frais virés au +1 416 682-3860 (autres pays).

Exercice des droits de vote

Votre vote est important. À titre d'actionnaire d'Air Canada, il est important que vous lisiez attentivement les renseignements qui suivent sur la façon d'exercer les droits de vote rattachés à vos actions et de voter, par procuration ou en ligne, à l'assemblée.

Vote

Vous pouvez assister à l'assemblée en ligne ou désigner une autre personne qui vous servira de fondé de pouvoir et qui votera pour vous.

L'actionnaire habile à voter en ligne peut nommer un fondé de pouvoir et un ou plusieurs fondés de pouvoir substitués, qui ne sont pas nécessairement des actionnaires, chargés d'assister et d'agir en son nom à l'assemblée, de la manière autorisée par l'actionnaire. Le vote par procuration signifie que vous donnez à la personne nommée dans le formulaire de procuration ou dans le formulaire d'instructions de vote (le « fondé de pouvoir ») le pouvoir d'exercer pour vous les droits de vote rattachés à vos actions à l'assemblée ou à toute reprise de celle-ci, en cas d'ajournement. Le président de l'assemblée est entièrement libre de lever ou de prolonger le délai pour le dépôt des procurations, sans préavis.

Les personnes nommées dans le formulaire de procuration et dans le formulaire d'instructions de vote sont des administrateurs ou des membres de la direction d'Air Canada, qui exerceront pour vous les droits de vote rattachés à vos actions. Vous avez le droit de nommer un autre fondé de pouvoir que ces personnes pour vous représenter à l'assemblée (un « fondé de pouvoir tiers »). Si vous nommez une autre personne, elle doit assister à l'assemblée en ligne pour voter en votre nom.

Généralités

L'actionnaire inscrit qui souhaite nommer un fondé de pouvoir tiers pour le représenter à l'assemblée en ligne et l'actionnaire non inscrit qui souhaite se nommer lui-même fondé de pouvoir doivent suivre les directives ci-après qui s'appliquent à eux pour procéder à l'inscription de ce fondé de pouvoir auprès de Compagnie Trust TSX.

Si vous avez des doutes quant à savoir si vous êtes un actionnaire inscrit ou non inscrit, veuillez communiquer avec Compagnie Trust TSX au 1 800 387-0825 (sans frais au Canada et aux États-Unis) ou au +1 416 682-3860 (autres pays).

Option 1 | Exercice des droits de vote avant l'assemblée

Actionnaire inscrit

Vous êtes un actionnaire inscrit si votre nom figure sur votre certificat d'actions.

Actionnaire non inscrit

Vous êtes un actionnaire non inscrit si votre banque, société de fiducie, courtier en valeurs mobilières ou autre institution financière avec laquelle vous faites affaire (votre « prête-nom ») détient vos actions pour vous.

Votre prête-nom est tenu de demander vos instructions de vote avant l'assemblée. Veuillez communiquer avec lui si vous n'avez reçu aucune demande d'instructions de vote avec la lettre de notification et d'accès.

Voter au moyen du formulaire de procuration

Si vous souhaitez exercer les droits de vote rattachés à vos actions avant la tenue de l'assemblée, vous pouvez donner vos instructions au moyen de l'une des méthodes ci-après.

Votre vote doit être reçu au plus tard à 16 h (heure de l'Est) le 10 mai 2023, peu importe la méthode que vous choisissez pour voter avant l'assemblée.

Voter au moyen du formulaire d'instructions de vote

Si vous souhaitez exercer les droits de vote rattachés à vos actions avant la tenue de l'assemblée, vous pouvez donner vos instructions au moyen de l'une des méthodes ci-après.

Vous devez suivre les instructions de votre intermédiaire si vous souhaitez que votre droit de vote soit exercé, notamment la date limite à laquelle vos instructions de vote doivent être reçues pour que votre droit de vote soit exercé.



Par Internet

Consultez le site Web au www.tsxtrust.com/vote-proxy-fr et suivez les instructions affichées à l'écran. Vos instructions de vote seront par la suite transmises électroniquement par Internet.

Vous aurez besoin du numéro de contrôle à 16 chiffres que vous trouverez sur votre formulaire de procuration.



Par Internet

Consultez le site Web au www.proxyvote.com et suivez les instructions affichées à l'écran. Vos instructions de vote seront par la suite transmises électroniquement par Internet.

Vous aurez besoin du numéro de contrôle à 16 chiffres que vous trouverez sur votre formulaire d'instructions de vote.



Par télécopieur ou par la poste

Remplissez votre formulaire de procuration et transmettez-le de l'une des façons suivantes :

- par télécopieur au +1 416 595-9593;
- postez-le dans l'enveloppe-réponse fournie;
- remettez-le à l'un des principaux bureaux de Compagnie Trust TSX situés à Montréal, à Toronto, à Calgary ou à Vancouver (une liste des principaux bureaux figure à la [page 87](#) de la présente circulaire).

Voir « Indications à fournir dans le formulaire de procuration » pour obtenir plus de renseignements.



Par la poste

Remplissez votre formulaire d'instructions de vote et retournez-le dans l'enveloppe-réponse fournie à cette fin.

Pour obtenir de l'aide, composez le [1 800 474-7501](tel:18004747501) (en français) ou le [1 800 474-7493](tel:18004747493) (en anglais).



Par téléphone

Au moyen d'un téléphone à clavier, composez le [1 888 489-7352](tel:18884897352) (sans frais au Canada et aux États-Unis) et suivez les instructions vocales.

Vous aurez besoin du numéro de contrôle à 16 chiffres que vous trouverez sur votre formulaire de procuration. Si vous choisissez de voter par téléphone, ne retournez pas votre formulaire de procuration.



Par téléphone

Au moyen d'un téléphone à clavier, composez le numéro indiqué sur votre formulaire d'instructions de vote et suivez les instructions vocales.

Vous aurez besoin du numéro de contrôle à 16 chiffres que vous trouverez sur votre formulaire de procuration. Si vous choisissez de voter par téléphone, ne retournez pas votre formulaire d'instructions de vote.



Par courriel

Remplissez votre formulaire de procuration et transmettez-le par courriel à proxyvote@tmx.com.

Vous avez le droit de nommer comme fondé de pouvoir une personne autre que les administrateurs et membres de la direction dont le nom figure dans les formulaires fournis. Cette personne n'est pas tenue d'être un actionnaire.

Inscrivez le nom de la personne que vous nommez dans l'espace prévu à cette fin sur le formulaire de procuration, le formulaire d'instructions de vote ou le site Web. Remplissez votre formulaire d'instructions de vote, datez-le et signez-le, puis procédez à l'inscription de ce fondé de pouvoir auprès de Compagnie Trust TSX en composant le [1 866 751-6315](tel:18667516315) (sans frais au Canada et aux États-Unis) ou au +1 647 252-9650 (autres pays), ou en remplissant le formulaire en ligne au <https://www.tsxtrust.com/control-number-request-fr> au plus tard à 16 h (heure de l'Est) le 10 mai 2023. L'inscription de votre fondé de pouvoir constitue une étape supplémentaire à effectuer après avoir soumis votre formulaire de procuration ou d'instructions de vote afin que Compagnie Trust TSX puisse lui fournir par courriel un numéro de contrôle.

Un fondé de pouvoir non inscrit ne recevra pas le numéro de contrôle servant d'authentifiant et lui permettant de voter à l'assemblée. Il ne pourra alors assister à l'assemblée en ligne qu'à titre d'invité. Veillez à ce que la personne que vous nommez le sache et qu'elle assiste à l'assemblée en ligne. Si vous ne précisez pas la façon dont vous souhaitez que les droits de vote rattachés à vos actions soient exercés, votre fondé de pouvoir votera selon son bon jugement à l'égard de chacune des questions inscrites à l'ordre du jour et de toute autre question dûment soumise à l'assemblée.

Option 2 | Exercice des droits de vote en ligne à l'assemblée

Actionnaire inscrit

Si vous souhaitez exercer les droits de vote rattachés à vos actions durant l'assemblée en ligne, vous n'avez pas à remplir ni à retourner le formulaire de procuration. Vous n'avez qu'à accéder à l'assemblée et à remplir un bulletin de vote en ligne pendant l'assemblée. Le numéro de contrôle indiqué sur le formulaire de procuration ou dans le courriel que vous avez reçu vous permettra d'accéder à l'assemblée.

Actionnaire non inscrit

Vous pourrez voter en ligne à l'assemblée si vous avez demandé à votre prête-nom de vous nommer fondé de pouvoir. Pour ce faire, inscrivez votre nom dans l'espace prévu à cette fin sur le formulaire d'instructions de vote ou sur le site Web.

Si vous êtes un actionnaire non inscrit et souhaitez voter en ligne à l'assemblée, vous devez inscrire votre propre nom dans l'espace prévu à cette fin dans le formulaire d'instructions de vote qui vous a été envoyé par votre intermédiaire, suivre toutes les directives applicables fournies par votre intermédiaire et vous inscrire auprès de Compagnie Trust TSX. Ce faisant, vous demandez à votre intermédiaire de vous nommer fondé de pouvoir. Compagnie Trust TSX vous enverra un numéro de contrôle par courriel après la date limite du vote par procuration à condition que vous ayez été dûment nommé et inscrit auprès de Compagnie Trust TSX. Ce numéro de contrôle sera votre identifiant vous permettant d'accéder à l'assemblée. Vous devez suivre les directives de votre intermédiaire concernant la manière de signer et de retourner les documents.

Exercice des droits de vote | Actionnaires non inscrits des États-Unis

Si vous êtes un actionnaire non inscrit qui se trouve aux États-Unis et que vous souhaitez voter en ligne à l'assemblée, ou si vous souhaitez, si cela est permis, nommer un tiers comme votre fondé de pouvoir, vous devez obtenir une procuration réglementaire valable de la part de votre intermédiaire. Veuillez suivre les instructions de votre intermédiaire qui figurent dans le formulaire de procuration ou le formulaire d'instructions de vote réglementaire qui vous a été envoyé, ou communiquer avec votre intermédiaire pour obtenir un formulaire d'instructions de vote si vous n'en avez pas reçu un qui soit valable. Lorsque vous aurez obtenu un formulaire d'instructions de vote valable de la part de votre intermédiaire, vous devrez le faire parvenir à Compagnie Trust TSX par service de messagerie à l'adresse suivante : Compagnie Trust TSX, 301-100, Adelaide St. West, Toronto (Ontario) M5H 4H1. Votre procuration doit porter la mention « procuration réglementaire » et être reçue au plus tard à 16 h (heure de l'Est) le 10 mai 2023.

Régimes à l'intention des employés | Exercice des droits de vote rattachés à vos actions

Les actions achetées ou reçues, selon le cas, par les employés d'Air Canada ou de ses filiales aux termes du régime d'actionnariat des employés et du régime de prime de reconnaissance envers les employés – attribution d'actions (collectivement, les « actions d'employés ») sont inscrites au nom de Société de fiducie Computershare du Canada (« Computershare »), à titre d'agent administratif aux termes de ces régimes, à moins qu'un employé n'ait retiré ses actions de ces régimes.

Si vous détenez des actions autres que des actions d'employés, vous devez remplir un formulaire de procuration ou un formulaire d'instructions de vote pour ces autres actions comme il est décrit plus haut pour les actionnaires inscrits ou les actionnaires non inscrits, selon le cas.

Si vous avez des doutes quant à savoir si vous détenez vos actions par l'entremise de Computershare, veuillez communiquer avec Computershare au [1 877 982-8766](tel:18779828766) (sans frais au Canada et aux États-Unis) ou au [+1 514 982-8705](tel:15149828705) (autres pays).

Régimes à l'intention des employés

Voter à l'avance au moyen du formulaire d'instructions de vote

Un formulaire d'instructions de vote est joint à la lettre de notification et d'accès. Il vous permet de nommer un fondé de pouvoir et de fournir vos instructions de vote par Internet ou par la poste.

Nomination d'un fondé de pouvoir

Si vous souhaitez nommer un fondé de pouvoir autre que Computershare sur le formulaire d'instructions de vote pour vous représenter à l'assemblée, vous devez remettre le formulaire d'instructions de vote qui nomme ce fondé de pouvoir avant la date limite du vote et procéder à son inscription auprès de Compagnie Trust TSX en appelant au 1 866 751-6315 (sans frais au Canada et aux États-Unis) ou au +1 647 252-9650 (autres pays) ou remplir le formulaire en ligne au <https://www.tsxtrust.com/control-number-request-fr> au plus tard à 16 h (heure de l'Est) le 10 mai 2023.

L'inscription de votre fondé de pouvoir est une étape supplémentaire que vous devez suivre après avoir remis votre formulaire d'instructions de vote afin que Compagnie Trust TSX puisse fournir au fondé de pouvoir un numéro de contrôle par courriel. Si l'actionnaire n'inscrit pas son fondé de pouvoir, ce dernier ne recevra pas le numéro de contrôle servant d'authentifiant pour voter à l'assemblée en ligne et, par conséquent, ne pourra participer à l'assemblée en ligne qu'à titre d'invité.

Exercice des droits de vote

Si vous souhaitez exercer les droits de vote rattachés à vos actions avant la tenue de l'assemblée, vous pouvez donner vos instructions au moyen de l'une des méthodes suivantes :



Par Internet

Consultez le site Web à l'adresse www.investorvote.com et suivez les instructions affichées à l'écran. Vos instructions de vote seront par la suite transmises électroniquement par Internet. Vous aurez besoin du numéro de contrôle à 15 chiffres que vous trouverez sur votre formulaire d'instructions de vote.

L'heure limite pour voter par Internet est 23 h 59 (heure de l'Est) le 9 mai 2023.

Si vous transmettez par Internet vos instructions de vote, vous pouvez nommer fondé de pouvoir une personne autre que Computershare. Cette personne n'est pas tenue d'être un actionnaire. Inscrivez le nom de la personne que vous nommez dans l'espace prévu à cette fin sur le site Web. Veillez à ce que la personne que vous nommez le sache et qu'elle assiste à l'assemblée en ligne. Si vous ne précisez pas la façon dont vous souhaitez que les droits de vote rattachés à vos actions soient exercés, votre fondé de pouvoir votera selon son bon jugement à l'égard de chacune des questions inscrites à l'ordre du jour et de toute autre question dûment soumise à l'assemblée.



Par la poste

Vous pouvez également voter en remplissant le formulaire d'instructions de vote et en le retournant dans l'enveloppe-réponse fournie à cette fin de façon à ce qu'il soit reçu avant 16 h (heure de l'Est) le 9 mai 2023.

Régimes à l'intention des employés

Voter en ligne à l'assemblée

Vous pourrez voter en ligne à l'assemblée si vous avez demandé à Computershare de vous nommer fondé de pouvoir. Pour ce faire, inscrivez votre nom dans la case prévue à cette fin sur le site Web ou dans l'espace prévu sur le formulaire d'instructions de vote et suivez les directives qui s'y trouvent.

Indications à fournir dans le formulaire de procuration

Vous pouvez choisir de voter « En faveur » ou « Abstention » en ce qui concerne la nomination de l'auditeur, et « En faveur » ou « Contre » relativement à l'élection des administrateurs, à l'approbation d'une résolution consultative non contraignante sur l'approche d'Air Canada en matière de rémunération de la haute direction et à la reconduction du régime de droits des actionnaires de la Société. Si vous êtes un actionnaire non inscrit qui exerce les droits de vote rattachés à ses actions ou un employé qui exerce les droits de vote rattachés à ses actions d'employés, veuillez suivre les directives qui se trouvent sur le formulaire d'instructions de vote.

En remplissant le formulaire de procuration sans nommer un autre fondé de pouvoir, vous autorisez Vagn Sørensen, Michael Rousseau, Carolyn Hadrovic ou Marc Barbeau, qui sont administrateurs et/ou membres de la direction d'Air Canada, à exercer pour vous les droits de vote rattachés à vos actions à l'assemblée, conformément à vos instructions. Si vous retournez votre formulaire de procuration sans préciser la façon dont vous votez, votre vote sera exercé **EN FAVEUR** de l'élection des candidats aux postes d'administrateurs énumérés dans la présente circulaire, **EN FAVEUR** de la nomination de PricewaterhouseCoopers s.r.l./s.e.n.c.r.l. à titre d'auditeur de la Société, **EN FAVEUR** de la résolution consultative non contraignante sur l'approche d'Air Canada en matière de rémunération de la haute direction et **EN FAVEUR** de la ratification du régime de droits des actionnaires.

Si vous avez des questions à propos des procédures de vote ou besoin d'aide pour remplir votre formulaire de procuration ou votre formulaire d'instructions de vote, veuillez communiquer avec Kingsdale Advisors, par téléphone au 1 888 211-5159 (sans frais en Amérique du Nord) ou au +1 416 867-2272 (à frais virés à partir d'autres pays).

Kingsdale pourrait joindre certains propriétaires véritables afin de leur offrir de l'aide pour qu'ils exercent aisément leurs droits de vote directement par téléphone au moyen du service QuickVote^{MC} de Broadridge Investor Communications Corporation.

La direction n'a connaissance d'aucune autre question qui sera soumise à l'assemblée. Si, toutefois, d'autres questions devaient être dûment soumises à l'assemblée, les personnes désignées dans le formulaire de procuration qui accompagne la lettre de notification et d'accès voteront selon leur bon jugement, conformément au pouvoir discrétionnaire qui leur est conféré par la procuration.

Si vous êtes un particulier actionnaire, votre mandataire dûment autorisé ou vous-même devez signer le formulaire de procuration. Si vous êtes une société ou une autre entité juridique, un membre de la direction ou un mandataire dûment autorisé doit signer le formulaire de procuration.

Sollicitation de procurations

Votre procuration est sollicitée par la direction d'Air Canada, ou en son nom, pour être utilisée à l'assemblée. Nos employés et mandataires pourront solliciter des procurations par la poste ou autrement. La Société prendra en charge les coûts afférents à cette sollicitation. Elle pourra également rembourser aux courtiers et aux autres personnes détenant des actions en leur nom ou au nom de prête-noms, les frais engagés pour envoyer les documents relatifs aux procurations aux propriétaires véritables et obtenir leurs procurations ou instructions de vote.

Air Canada a retenu les services de Kingsdale Advisors à titre de conseiller pour les actionnaires et d'agent de sollicitation de procurations des actionnaires en qualité d'agent. Elle lui versera une rémunération de 56 000 \$ pour les services de sollicitation de procurations et un supplément pour les autres services rendus.

Révocation de votre procuration ou modification de votre vote

Vous pouvez révoquer votre procuration ou modifier votre vote de la façon prévue par la loi, y compris si la procuration a été soumise par la poste, au moyen d'un document signé par vous ou votre mandataire dûment autorisé par écrit et déposé au bureau de Montréal de l'agent des transferts d'Air Canada, Compagnie Trust TSX, situé au 1190, avenue des Canadiens-de-Montréal, bureau 1700, Montréal (Québec) ou au siège social d'Air Canada, situé au 7373, boulevard de la Côte-Vertu Ouest, Saint-Laurent (Québec), au plus tard le dernier jour ouvrable précédant le jour de l'assemblée ou de toute reprise de celle-ci, en cas d'ajournement, à laquelle la procuration doit être utilisée. Si les instructions de vote ont été transmises par Internet, la transmission de nouvelles instructions de vote par Internet ou par la poste avant les heures limites applicables révoquera les instructions antérieures.

Conditions du vote

L'élection des administrateurs, la nomination de l'auditeur, l'approbation d'une résolution consultative non contraignante sur la rémunération de la haute direction et la ratification du régime de droits des actionnaires de la Société devront respectivement être approuvées par la majorité des voix exprimées à l'assemblée par procuration ou en ligne. En cas d'égalité des voix, le président de l'assemblée n'a pas de voix prépondérante.

L'agent des transferts de la Société, Compagnie Trust TSX, compte et dépouille les votes.

Actions à droit de vote

Au 14 mars 2023, soit la date de clôture des registres pour l'assemblée, 293 036 670 actions à droit de vote de catégorie B et 65 387 550 actions à droit de vote variable de catégorie A étaient en circulation. Les actionnaires inscrits le 14 mars 2023 sont habiles à recevoir l'avis de convocation à l'assemblée en ligne et à y voter. La liste des actionnaires ayant le droit de voter à l'assemblée peut être consultée, pendant les heures normales de bureau, au bureau de Montréal de l'agent des transferts de la Société, Compagnie Trust TSX, situé au 1190, avenue des Canadiens-de-Montréal, bureau 1700, Montréal (Québec).

Questions

Les actionnaires et les fondés de pouvoir dûment nommés peuvent soumettre des questions durant l'assemblée en ligne durant une période de questions. Il est recommandé que les actionnaires et les fondés de pouvoir dûment nommés qui assistent à l'assemblée en ligne soumettent leurs questions dès que possible durant l'assemblée afin qu'elles soient traitées au moment opportun.

Les actionnaires et les fondés de pouvoir dûment nommés peuvent également soumettre des questions à n'importe quel moment avant l'assemblée en écrivant à shareholders.actionnaires@aircanada.ca. Ces questions soumises à l'avance doivent être reçues au plus tard à 9 h 30 (heure de l'Est) le 11 mai 2023 afin d'être incluses dans l'assemblée.

Toute question relative à une question soumise à l'assemblée sera traitée au moment où cette dernière est abordée durant l'assemblée. Les autres questions seront traitées durant la période de questions une fois l'ordre du jour épuisé. Les questions portant sur le même sujet ou autrement liées seront regroupées, résumées et traitées au même moment. Si vous soumettez dûment une question qui ne reçoit aucune réponse pendant l'assemblée, nous communiquerons avec vous par la suite si vous avez fourni vos coordonnées.

Restrictions au droit de vote

Selon la *Loi sur les transports au Canada*, les titulaires nationaux de licences d'exploitation de service aérien intérieur, international régulier et international à la demande, comme Air Canada, doivent être des « Canadiens », tel que le prévoit la loi susmentionnée. La propriété étrangère dans les transporteurs aériens canadiens est autorisée jusqu'à concurrence de 49 %, pourvu qu'aucun non-Canadien ne détienne plus de 25 % des intérêts avec droit de vote d'un transporteur aérien canadien et que les fournisseurs de services aériens non canadiens ne détiennent pas, au total, plus de 25 % des intérêts avec droit de vote dans le transporteur aérien canadien.

Les statuts constitutifs de la Société ont été mis à jour de manière à les harmoniser avec les restrictions applicables à la propriété étrangère prévues par la *Loi sur les transports au Canada*.

Le capital d'Air Canada se divise en deux catégories d'actions : i) les actions à droit de vote de catégorie B et ii) les actions à droit de vote variable de catégorie A. Les actions à droit de vote de catégorie B et les actions à droit de vote variable de catégorie A sont négociées à la cote de la Bourse de Toronto (la « TSX »), sous le même symbole « AC », et elles sont également négociées sur la plateforme OTCQX International Premier aux États-Unis, sous le même symbole « ACDVF ».

Seuls des Canadiens peuvent détenir des actions à droit de vote de catégorie B, en être propriétaires véritables et en avoir le contrôle, directement ou indirectement. Toute action à droit de vote de catégorie B est automatiquement convertie en une action à droit de vote variable de catégorie A si une personne qui n'est pas un Canadien en devient le détenteur ou le propriétaire véritable ou en acquiert le contrôle, directement ou indirectement, autrement qu'à titre de garantie seulement. Chaque action à droit de vote de catégorie B confère une voix.

Seuls des non-Canadiens peuvent détenir des actions à droit de vote variable de catégorie A, en être propriétaires véritables ou en avoir le contrôle, directement ou indirectement. Toute action à droit de vote variable de catégorie A est automatiquement convertie en une action à droit de vote de catégorie B si un Canadien en devient le détenteur, le propriétaire véritable et en acquiert le contrôle, directement ou indirectement, autrement qu'à titre de garantie seulement.

Les porteurs des actions à droit de vote variable de catégorie A et des actions à droit de vote de catégorie B voteront ensemble à l'assemblée, comme s'ils formaient une seule et même catégorie, de sorte qu'aucune assemblée distincte ne sera tenue pour les porteurs d'actions à droit de vote variable de catégorie A et d'actions à droit de vote de catégorie B. Chaque action à droit de vote variable de catégorie A confère une voix, sauf si, selon le cas :

- i) le nombre de ces actions détenues par un seul non-Canadien, en pourcentage du nombre total d'actions à droit de vote d'Air Canada, ou le nombre total des voix pouvant être exprimées par un seul porteur non-Canadien de ces actions lors d'une assemblée est supérieur à 25 % (ou tout autre pourcentage prescrit par les lois canadiennes et approuvé ou adopté par les administrateurs d'Air Canada (un pourcentage prescrit)) du nombre total de voix exprimées à cette assemblée;
- ii) le nombre de ces actions détenues collectivement par un ou plusieurs non-Canadiens autorisés à fournir un service aérien dans tout ressort (des « transporteurs aériens non-Canadiens »), en pourcentage du nombre total d'actions à droit de vote d'Air Canada, ou le nombre total des voix pouvant être exprimées par un ou plusieurs transporteurs aériens non-Canadiens porteurs de ces actions lors d'une assemblée est supérieur à 25 % (ou tout autre pourcentage prescrit) du nombre total de voix exprimées à cette assemblée, après l'application de la restriction relative au vote énoncée en i) ci-dessus au besoin;

Déclaration de statut de Canadien

Nos statuts renferment divers mécanismes visant à faire respecter les restrictions à la propriété d'actions à droit de vote par des non-Canadiens. Par exemple, les actionnaires qui votent ou qui assistent à l'assemblée seront tenus de remplir une déclaration de statut de Canadien de façon à ce qu'Air Canada respecte les restrictions visant la propriété de ses titres assortis du droit de vote et à l'exercice des droits de vote rattachés à ceux-ci, à défaut de quoi ces actionnaires seront considérés comme des porteurs non-Canadiens autorisés à fournir un service aérien aux fins de l'exercice de leurs droits de vote à l'assemblée. Le formulaire de déclaration est contenu dans les formulaires de procuration et d'instructions de vote, ainsi que dans les instructions de vote sur Internet qui vous ont été envoyés, selon le cas.

- iii) le nombre de ces actions, en pourcentage du nombre total d'actions à droit de vote d'Air Canada, ou le nombre total des voix pouvant être exprimées par les porteurs de ces actions lors d'une assemblée est supérieur à 49 % (ou tout autre pourcentage prescrit) du nombre total de voix exprimées à cette assemblée, après l'application de la restriction relative au vote énoncée en i) et ii) ci-dessus au besoin.

Si l'un des seuils mentionnés en i) ou ii) ci-dessus devait être dépassé, le droit de vote rattaché à chaque action à droit de vote variable de catégorie A détenue par ce seul porteur non-Canadien ou tous les transporteurs aériens non-Canadiens, selon le cas, diminuera automatiquement de manière proportionnelle de sorte que les actions à droit de vote variable de catégorie A détenues et le nombre total de voix rattachées aux actions à droit de vote d'Air Canada ou exprimées à toute assemblée, selon le cas, par un seul non-Canadien ou par tous les transporteurs aériens non-Canadiens ne dépasse pas 25 % (ou tout autre pourcentage prescrit) du nombre total des actions à droit de vote ou des voix exprimées à cette assemblée, selon le cas. Il est entendu qu'un transporteur aérien non-Canadien sera également un porteur non-Canadien pour l'application de la restriction relative au vote énoncée en i) ci-dessus.

Si le seuil mentionné en iii) ci-dessus devait être dépassé, le droit de vote rattaché à chaque action à droit de vote variable de catégorie A diminuera automatiquement de manière proportionnelle de sorte que les actions à droit de vote variable de catégorie A ne représentent pas plus de 49 % (ou tout autre pourcentage prescrit) de toutes les voix rattachées aux actions à droit de vote d'Air Canada, et que le nombre total des voix exprimées par les porteurs d'actions à droit de vote variable de catégorie A à une assemblée ne dépasse pas 49 % (ou tout autre pourcentage prescrit) du nombre total des voix exprimées à cette assemblée.

Principaux actionnaires

En date du 21 mars 2023, à la connaissance des administrateurs et des membres de la direction de la Société, aucune entité n'a la propriété véritable ou le contrôle, directement ou indirectement, d'actions conférant au moins 10 % des voix rattachées à toute catégorie d'actions conférant un droit de vote sur les questions soumises à l'assemblée.

En 2012, en réponse à une demande présentée par Air Canada, l'Autorité des marchés financiers, à titre d'autorité principale, la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario et les autorités en valeurs mobilières des autres provinces du Canada ont accordé une dispense (la « décision ») : i) des obligations en matière d'offre publique d'achat formelle prévues par les lois canadiennes sur les valeurs mobilières, de sorte que ces obligations s'appliquent uniquement à une offre visant l'acquisition d'au moins 20 % des actions à droit de vote variable de catégorie A et des actions à droit de vote catégorie B d'Air Canada en circulation, prises ensemble; ii) des règles du système d'alerte prévues par les lois canadiennes sur les valeurs mobilières, de sorte que ces règles s'appliquent uniquement à l'acquéreur qui acquiert la propriété véritable d'au moins 10 % des actions à droit de vote variable de catégorie A et des actions à droit de vote de catégorie B d'Air Canada en circulation, prises ensemble (ou 5 % s'il s'agit d'acquisitions pendant une offre publique d'achat), ou qui acquiert un contrôle sur un tel nombre d'actions. La décision demeure en vigueur.

Questions soumises à l'assemblée

Les questions suivantes seront portées à l'ordre du jour de l'assemblée :

1. Réception de nos états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, accompagnés du rapport de l'auditeur y afférent,
2. Élection de treize administrateurs pour un mandat devant prendre fin à la clôture de la prochaine assemblée annuelle des actionnaires,
3. Nomination de notre auditeur jusqu'à la fin de la prochaine assemblée annuelle des actionnaires,
4. Vote consultatif sur notre approche en matière de rémunération de la haute direction,
5. Ratification du régime de droits des actionnaires adopté par le Conseil d'administration en vue de modifier et de reconduire l'actuel régime de droits des actionnaires.

L'assemblée peut être saisie de toute autre question éventuelle pouvant être dûment soumise à l'assemblée ou à toute reprise de celle-ci en cas d'ajournement. La direction n'a actuellement connaissance d'aucune modification de ces questions et ne s'attend pas à ce que d'autres questions soient soumises à l'assemblée.

Réception de nos états financiers

Les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 et le rapport de l'auditeur y afférent peuvent être obtenus sur SEDAR, au www.sedar.com, ou sur le site Web de la Société, à investisseurs.aircanada.com.

Élection des administrateurs

Treize administrateurs doivent être élus. Leur mandat prendra fin à la clôture de la prochaine assemblée annuelle des actionnaires. À l'exception de Claudette McGowan, tous les candidats aux postes d'administrateurs ont déjà été élus au Conseil par les actionnaires de la Société. De plus amples renseignements sur nos candidats figurent à la rubrique « *Nos candidats aux postes d'administrateurs* » de la présente circulaire.

Si vous ne précisez pas la façon dont vous voulez que les droits de vote rattachés à vos actions soient exercés, les membres de la direction nommés fondés de pouvoir dans le formulaire de procuration ou le formulaire d'instructions de vote exerceront à l'assemblée les droits de vote rattachés aux actions visées par la procuration EN FAVEUR de l'élection des candidats aux postes d'administrateurs nommés dans la présente circulaire.

L'élection des administrateurs à l'assemblée sera régie par les nouvelles obligations liées au vote majoritaire prévues par la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (la « LCSA »), qui sont entrées en vigueur en août 2022. Ces obligations sont telles que, dans le cadre d'une élection sans opposition des administrateurs, comme ce sera le cas à l'assemblée, un candidat doit recevoir une majorité du total des voix exprimées en faveur de son élection afin d'être élu au poste d'administrateur. Si un candidat n'obtient pas l'appui nécessaire, il n'est pas réélu, mais il peut continuer à exercer ses fonctions jusqu'à 90 jours après la tenue de l'élection. À la lumière des nouvelles obligations liées au vote majoritaire prévues par la LCSA, le Conseil a résolu de révoquer la politique de la majorité des voix d'Air Canada, de sorte qu'elle ne s'applique pas à l'assemblée.

Nomination de notre auditeur

Le Conseil d'administration, sur l'avis du Comité d'audit, des finances et du risque, recommande la reconduction du cabinet PricewaterhouseCoopers s.r.l./s.e.n.c.r.l., comptables agréés, dans ses fonctions d'auditeur jusqu'à la fin de la prochaine assemblée annuelle des actionnaires ou jusqu'à la nomination de son remplaçant. PricewaterhouseCoopers s.r.l./s.e.n.c.r.l. a été nommé pour la première fois auditeur d'Air Canada le 26 avril 1990. À notre assemblée annuelle des actionnaires tenue le 28 mars 2022, 92,49 % des voix rattachées aux actions ont été exprimées en faveur de la reconduction de PricewaterhouseCoopers s.r.l./s.e.n.c.r.l. à titre d'auditeur et 7,51 % des voix rattachées aux actions d'Air Canada ont fait l'objet d'abstentions à cet égard.

Les honoraires payés à PricewaterhouseCoopers s.r.l./s.e.n.c.r.l. et aux membres de son groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2022 et 31 décembre 2021 se sont élevés respectivement à 4 881 515 \$ et 4 509 873 \$. Le tableau qui suit en présente la ventilation.

	Exercice clos le 31 décembre 2022	Exercice clos le 31 décembre 2021
Honoraires d'audit	3 170 000 \$	2 722 500 \$
Honoraires liés à l'audit	1 309 822 \$	1 106 294 \$
Honoraires pour les services de fiscalité	96 417 \$	233 595 \$
Autres honoraires	305 276 \$	447 484 \$
Total	4 881 515 \$	4 509 873 \$

La nature de chacune des catégories d'honoraires est décrite ci-après.

- **Honoraires d'audit.** Les honoraires d'audit ont été versés en contrepartie de services professionnels rendus pour l'audit des états financiers consolidés annuels d'Air Canada et pour des services normalement fournis à l'occasion de dépôts ou de missions prévus par la loi et la réglementation relatifs aux états financiers consolidés annuels, y compris les missions d'examen réalisées à l'égard des états financiers consolidés condensés intermédiaires d'Air Canada.
- **Honoraires liés à l'audit.** Les honoraires liés à l'audit ont été versés pour des services professionnels liés à l'audit des états financiers non consolidés d'Air Canada, des régimes de retraite, des filiales, au besoin, à la préparation de rapports particuliers sur les procédures et à d'autres missions d'audit n'ayant pas de lien avec les états financiers consolidés d'Air Canada.
- **Honoraires pour services fiscaux.** Les honoraires pour services fiscaux ont été versés pour des services professionnels et des conseils en matière de fiscalité.
- **Autres honoraires.** D'autres honoraires ont été versés pour des services de traduction, des conseils et la participation de l'auditeur aux documents relatifs aux placements, le cas échéant.

De plus amples renseignements sur le Comité d'audit, des finances et du risque d'Air Canada figurent à la rubrique « Comité d'audit, des finances et du risque » de la notice annuelle d'Air Canada, qui peut être consultée sur SEDAR, au www.sedar.com, ou sur le site Web de la Société, à investisseurs.aircanada.com.

Si vous ne précisez pas la façon dont vous souhaitez voter, les membres de la direction nommés fondés de pouvoir dans le formulaire de procuration ou le formulaire d'instructions de vote exerceront à l'assemblée les droits de vote rattachés aux actions visées par la procuration EN FAVEUR de la nomination de PricewaterhouseCoopers s.r.l./s.e.n.c.r.l. à titre d'auditeur.

Vote consultatif sur la résolution consultative sur la rémunération de notre haute direction

Nous présenterons à l'assemblée notre résolution consultative annuelle non contraignante sur la rémunération de la haute direction. C'est la dixième année qu'Air Canada inclut un tel vote dans le cadre de son processus permanent de mobilisation des actionnaires sur les objectifs et les principes qui sous-tendent ses décisions en matière de rémunération de la haute direction. Au cours de cette période, le Conseil a pris en compte les résultats des votes consultatifs et en a profité pour améliorer ses communications et dialogues avec les actionnaires.

Lors de l'assemblée annuelle de 2022, les actionnaires ont été appelés à voter sur une résolution consultative sur la rémunération de la haute direction de 2021. Cette année-là, Air Canada avait plafonné la rémunération annuelle totale (sauf les régimes de retraite) des membres de la haute direction visés à un million de dollars conformément à certaines conventions de crédit intervenues avec le gouvernement du Canada; aucune somme n'avait été prélevée sur ces conventions de crédit jusqu'à leur annulation par Air Canada à la fin de 2021. Dans notre message de 2022 abordant les questions de rémunération, nous avons déclaré que nous entendions évaluer et réaligner la rémunération de la haute direction sur les pratiques du marché.

Le degré de soutien des actionnaires visant la résolution consultative sur l'approche d'Air Canada en matière de rémunération de la haute direction était de 78,82 % à l'assemblée de 2022, même si la rémunération de la haute direction pour l'année précédente était plafonnée contractuellement à un niveau inférieur à celui que les données de marché comparables et la philosophie de rémunération d'Air Canada auraient autrement justifié.

Après le vote, le Conseil s'est penché sur les résultats. Soulignons que, d'après les renseignements dont il disposait, le Conseil a cru comprendre que le résultat du vote découlait en grande partie du vote négatif d'un actionnaire. Le niveau de soutien des actionnaires visant l'approche d'Air Canada en matière de rémunération de la haute direction était de 93,96 % des voix exprimées par tous les autres actionnaires présents à l'assemblée ou représentés par procuration à l'assemblée. Par conséquent, le Conseil a voulu confirmer les raisons pour lesquelles l'actionnaire dissident avait voté contre la résolution consultative. Le Conseil croit comprendre que les raisons du vote de cet actionnaire reposaient notamment sur son point de vue sur la rémunération de la haute direction dans le contexte de la pandémie et de la demande de soutien auprès du gouvernement.

C'est dans ce contexte que le Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite (auparavant désigné le Comité des ressources humaines et de la rémunération) a examiné les résultats du vote consultatif sur la rémunération de 2022. Le Comité a également examiné d'autres facteurs servant à évaluer les politiques et programmes de rémunération de la haute direction de la Société, comme leur alignement sur les intérêts à long terme des actionnaires et la relation entre la prise de risque et la rémunération incitative. Le Comité a également tenu compte de la nécessité pour Air Canada de retrouver sa capacité d'attirer et de fidéliser des dirigeants de classe mondiale et d'en attirer de nouveaux en établissant des programmes de rémunération et d'avantages sociaux concurrentiels par rapport à des sociétés de taille, d'envergure et de complexité comparables provenant d'un large éventail de secteurs. Le Comité a tenu compte de tous ces facteurs pour confirmer les éléments des politiques et programmes de rémunération de la haute direction d'Air Canada pour l'avenir et pour les remettre aux niveaux du marché et les rendre conformes aux pratiques du marché avec une rémunération totale éventuelle visant le 50^e centile du groupe de référence d'Air Canada, mais avec une pondération nettement accrue de la rémunération à risque et de la rémunération axée sur le rendement. Cette approche restaurée en matière de rémunération permettra à Air Canada d'attirer, d'encourager et de fidéliser les dirigeants au fur et à mesure que nous poursuivrons nos efforts de reconstruction. Pour obtenir plus de renseignements sur l'approche d'Air Canada en matière de rémunération de la haute direction, veuillez vous reporter à la rubrique « Analyse de la rémunération ».

Le Conseil recommande aux actionnaires de voter en faveur de la résolution consultative suivante, dont le texte est aussi reproduit à l'annexe A de la présente circulaire :

« IL EST RÉSOLU QUE les actionnaires acceptent, à titre consultatif et sans pour autant diminuer le rôle et les responsabilités du Conseil d'administration, l'approche de la Société en matière de rémunération de la haute direction présentée dans la circulaire de sollicitation de procurations de la direction fournie en vue de l'assemblée annuelle des actionnaires de 2023 d'Air Canada. »

Puisqu'il s'agit d'un vote consultatif, les résultats ne seront pas contraignants pour le Conseil. Toutefois, les membres du Conseil et du Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite étudieront et analyseront les résultats du vote et, au besoin, en tiendront compte lors de l'examen futur des principes, des politiques, des programmes ou des ententes concernant la rémunération de la haute direction.

Si vous ne précisez pas la façon dont vous souhaitez voter, les personnes nommées fondés de pouvoir dans le formulaire de procuration ou le formulaire d'instructions de vote exerceront à l'assemblée les droits de vote rattachés aux actions visées par la procuration EN FAVEUR de la résolution consultative non contraignante soutenant l'approche d'Air Canada en matière de rémunération de la haute direction.

Ratification d'un régime de droits des actionnaires reconduit

Les actionnaires sont priés d'approuver une résolution ordinaire ratifiant le régime de droits des actionnaires adopté par le Conseil d'administration le 21 mars 2023 (le « régime de droits ») en vue de reconduire le régime de droits des actionnaires approuvé pour la dernière fois à l'assemblée de 2020 (le « régime existant »). Un exemplaire de la résolution ordinaire ratifiant le régime de droits figure à l'annexe B de la présente circulaire,

Avec prise d'effet le 21 mars 2023, le Conseil d'administration a approuvé le régime de droits, reconduisant ainsi le régime existant pour une durée de trois ans. Le régime de droits prendra effet le lendemain de l'assemblée, à condition que la résolution visant à le ratifier soit approuvée à la majorité des voix exprimées par les porteurs d'actions à droit de vote variable de catégorie A et d'actions à droit de vote de catégorie B d'Air Canada, votant ensemble en tant qu'une seule catégorie, en ligne ou par procuration, à l'assemblée, autres que les porteurs non admissibles comme actionnaires indépendants, au sens du régime de droits. À la connaissance de la direction, tous les actionnaires de la Société sont actuellement des actionnaires indépendants. Si la résolution n'est pas approuvée par les actionnaires à l'assemblée, le régime de droits et les droits qui en découlent prendront fin le lendemain de l'assemblée.

S'il est approuvé par les actionnaires à l'assemblée, le régime de droits sera en vigueur jusqu'au lendemain de notre assemblée annuelle des actionnaires de 2026. Il pourra alors être reconduit de nouveau pour une autre durée de trois ans (de 2026 à 2029) si les actionnaires ratifient cette reconduction au plus tard à l'assemblée annuelle des actionnaires qui se tiendra en 2026.

Un résumé des principales modalités du régime de droits et des définitions que nous employons figure à l'annexe C de la présente circulaire. Le présent résumé est présenté sous réserve du texte intégral du régime de droits. Le régime de droits est affiché sur SEDAR (www.sedar.com) sous le profil d'Air Canada, dans un document déposé le 21 mars 2023.

Objectifs et contexte du régime de droits

Le Conseil d'administration a approuvé le régime de droits après prise en compte du cadre législatif régissant les offres publiques d'achat au Canada. En mai 2016, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (les « ACVM ») ont adopté des modifications au régime des offres publiques d'achat. Les modifications prolongent la durée de validité minimale des offres à au plus 105 jours, exigent que toutes les offres publiques d'achat non dispensées respectent une obligation de dépôt minimal de plus de 50 % des titres en circulation détenus par les actionnaires indépendants, et exigent une prolongation de dix jours après que l'obligation de dépôt minimal a été respectée. La durée minimale de l'offre peut être réduite dans certains cas. Les seules différences substantielles entre le régime de droits et le régime de droits existant, qui sont tous deux conformes aux pratiques du marché, consistent à inclure une option de reconduction pour une période supplémentaire de trois ans si les actionnaires ratifient cette reconduction d'ici à 2026, et à préciser que le vote des personnes qui ne sont pas des actionnaires indépendants ne sera pas pris en compte lors d'un vote sur des propositions de modification visant le régime de droits.

Le cadre législatif régissant les offres publiques d'achat au Canada ne s'applique pas aux offres d'achat dispensées. Par conséquent, les régimes de droits ont encore un rôle à jouer, soit protéger les émetteurs et empêcher les actionnaires d'être traités de façon inéquitable. Il reste quelques points préoccupants, dont les suivants :

- éviter les « prises de contrôle rampantes » (l'accumulation de plus de 20 % de nos actions combinées) au moyen d'achats dispensés des règles canadiennes sur les offres publiques d'achat et exiger que l'offre soit présentée à tous les actionnaires;
- empêcher un acquéreur éventuel de conclure des conventions de blocage avec des actionnaires existants avant le lancement de l'offre publique d'achat, à l'exception des conventions de blocage autorisées indiquées dans le régime de droits;
- il peut y avoir des cas où les soumissionnaires demandent des conventions de blocage qui ne sont pas dans l'intérêt de la Société ou de ses actionnaires;
- les actionnaires qui se sentent contraints de déposer leurs actions en réponse à une offre publique d'achat même s'ils jugent cette offre inadéquate, de crainte de se retrouver avec des actions non liquides ou minoritaires dépréciées de la Société, en particulier dans le cas d'une offre partielle ne visant pas la totalité des actions à droit de vote variable de catégorie A et des actions à droit de vote de catégorie B.

Après mûre réflexion, le Conseil d'administration a établi qu'il est dans l'intérêt d'Air Canada et de ses actionnaires que la Société dispose d'un régime de droits des actionnaires qui vise à offrir un traitement égal à tous les actionnaires en s'appliquant à toutes les acquisitions d'au moins 20 % des actions à droit de vote variable de catégorie A et des actions à droit de vote de catégorie B combinées, sauf dans des cas limités. Pour prendre sa décision d'adopter le régime de droits, le Conseil d'administration a également examiné les facteurs suivants du régime de droits :

- Il ne vise pas à bloquer les offres d'achat visant la prise de contrôle de la Société. Il permet plutôt aux actionnaires de déposer leurs actions en réponse à une offre publique d'achat tant et aussi longtemps qu'il s'agit d'une « offre permise » au sens du régime de droits.
- Il ne remplace pas l'obligation du Conseil d'administration d'examiner une offre publique d'achat même si elle ne respectait pas les critères d'une offre permise. Le Conseil d'administration doit s'acquitter de cette obligation avec honnêteté, de bonne foi et dans l'intérêt de la Société et de ses actionnaires, en tenant compte des intérêts des actionnaires.
- Il est conçu pour inciter un éventuel acquéreur à procéder soit par la voie d'une offre permise, soit avec l'assentiment du Conseil d'administration.
- Il n'est pas adopté en réponse à un projet d'acquérir le contrôle de la Société. À la connaissance actuelle du Conseil, la Société ne fait l'objet d'aucune offre publique d'achat ni d'aucun projet en ce sens, en cours ou éventuel.
- Il n'empêche aucun actionnaire d'avoir recours au mécanisme des procurations prévues par la LCSA en vue de susciter un changement à la direction ou au Conseil de la Société, et il n'aura aucune incidence sur les droits des actionnaires de demander une assemblée d'actionnaires.
- Il ne devrait pas entraver nos activités quotidiennes. L'émission de droits aux termes du régime de droits ne compromettra d'aucune manière notre situation financière, ne contrecarrera pas nos plans d'affaires et n'influera pas sur nos états financiers.
- Il n'est pas au départ, ni dans le cours normal de nos activités, dilutif. Cependant, comme il est décrit à l'annexe C de la présente circulaire, les porteurs de droits n'exerçant pas leurs droits après un événement de prise de contrôle peuvent subir une dilution importante.

Le Conseil recommande aux actionnaires de voter en faveur de la résolution figurant à l'annexe B de la présente circulaire.

Une offre permise est une offre publique d'achat qui respecte certaines normes minimales d'équité, à défaut de quoi les porteurs de droits émis aux termes du régime de droits, sauf l'acquéreur, pourront souscrire des actions supplémentaires à un prix considérablement inférieur à leur cours, exposant ainsi l'acquéreur à une importante dilution.

Incidences fiscales fédérales canadiennes

La Société ne sera pas tenue d'inclure une somme dans le calcul de son revenu pour l'application de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (Canada) (la « LIR ») en raison de l'émission de droits. En général, selon la LIR, la valeur d'un éventuel droit permettant d'acquérir des actions supplémentaires d'une société ne constitue pas un avantage imposable devant être inclus dans le revenu et n'est pas assujettie à la retenue d'un impôt pour les non-résidents si un droit identique est accordé à tous les actionnaires. Même si ces droits sont accordés à tous les actionnaires, ils pourraient devenir caducs entre les mains de certains actionnaires à la survenance de certains événements déclencheurs. On ne peut donc prévoir avec certitude si l'émission des droits est imposable. Quoi qu'il en soit, aucune somme au titre de la valeur des droits ne doit être incluse dans le calcul du revenu ou n'est assujettie à une retenue d'impôt, si les droits n'ont aucune valeur à la date de l'émission. La Société est d'avis que les droits n'ont qu'une valeur négligeable à leur émission, puisqu'il n'existe qu'une faible possibilité qu'ils soient exercés un jour. Si les droits n'ont aucune valeur, l'émission des droits ne donnera lieu à aucun avantage imposable et ne sera pas assujettie à la retenue d'un impôt pour non-résidents.

Le texte qui précède ne traite pas des incidences fiscales canadiennes découlant d'autres événements comme la libération des droits, la survenance d'un événement de prise de contrôle ou le rachat de droits. Le porteur de droits pourrait réaliser un revenu ou être assujetti à une retenue d'impôt selon la LIR si les droits deviennent susceptibles d'être exercés ou le sont, ou s'il en dispose par ailleurs.

La présente déclaration est de nature générale uniquement et ne se veut pas un conseil juridique ou fiscal s'adressant à un actionnaire en particulier. Les actionnaires sont invités à consulter leurs propres conseillers fiscaux à l'égard des conséquences découlant de l'acquisition, de la détention, de l'exercice ou de la disposition de leurs droits, compte tenu de leur propre situation et des lois fédérales, provinciales, territoriales ou étrangères applicables.

Si vous ne précisez pas la façon dont vous voulez que les droits de vote rattachés à vos actions soient exercés, les membres de la direction nommés fondés de pouvoir dans le formulaire de procuration ou le formulaire d'instructions de vote exerceront à l'assemblée les droits de vote rattachés aux actions visées par la procuration EN FAVEUR de la ratification du régime de droits.

Examen d'autres questions et compte rendu des points saillants des activités et des initiatives stratégiques

À l'assemblée, les actionnaires pourraient être appelés à examiner toute autre question, le cas échéant, qui peut être dûment soumise à l'assemblée ou à toute reprise de celle-ci en cas d'ajournement.

Nous rendrons compte d'autres questions d'importance pour notre entreprise et inviterons les actionnaires à poser des questions.

Faits saillants de 2022

ANNÉE COMPLÈTE 2022

Employés	Produits d'exploitation	Reconstruction du réseau	Clients accueillis	BAIIDA ajusté ¹⁾
PRÈS DE 36 000 (au 31 décembre 2022) contre environ 21 000 en 2020 et environ 30 000 en 2021	16,6 G\$ 	945 VOLS QUOTIDIENS 185 DESTINATIONS DIRECTES 6 CONTINENTS	PLUS DE 37 M passant d'une moyenne d'environ 60 000 clients quotidiens au T1 de 2022 à environ 110 000 clients quotidiens accueillis à bord au T4 de 2022	1,46 G\$ Une amélioration de près de 3 G\$ par rapport à 2021 Perte d'exploitation 187 M\$ Une amélioration de près de 2,9 G\$ par rapport à 2021

PLAN D'ACTION CLIMATIQUE – CARBONEUTRALITÉ D'ICI 2050

Parc aérien et exploitation	Technologie et innovation	CAD et énergie renouvelable	Réduction et élimination du carbone
CONVENU D'ACHETER 30 appareils régionaux hybrides électriques ES-30	CONVENU D'INVESTIR 7 M\$ dans la société suédoise Heart Aerospace	6,75 M\$ ONT ÉTÉ INVESTIS dans Carbon Engineering (CE)	Programme de voyage Laissez moins  Service de navette 100 % électrique – YVR CHOOOSE, nouveau partenaire du programme de compensation d'émissions de carbone



PROGRAMME POUR FACILITER LE TRANSPORT D'UKRAINIENS AU CANADA

Le programme a permis à 2 500 Ukrainiens de se rendre au Canada

DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS

Fret	Aéroplan
PLUS DE 3 600 VOLS TOUT-CARGO 3 AVIONS-CARGOS EN SERVICE 1,3 G\$ DE PRODUITS D'EXPLOITATION EN 2022	PRÈS DE 7 M DE MEMBRES Programme Aéroplan amélioré, niveaux records d'adhésion 

PRIX ET DISTINCTIONS CLÉS

- ✓ Meilleur transporteur aérien en Amérique du Nord pour la quatrième année de suite par les lecteurs de *Global Traveler*
- ✓ Meilleur transporteur aérien pour la propreté des cabines pour la troisième année consécutive dans le cadre du 19^e sondage effectué auprès du lectorat de *Global Traveler*
- ✓ Cinq distinctions aux Prix Leisure Lifestyle de *Global Traveler* et le prix *Wherever* de *Wherever Family* pour les voyages en famille
- ✓ Parmi les meilleurs employeurs du monde selon *Forbes*
- ✓ Meilleure stratégie de responsabilité sociale à la cérémonie des Canadian HR Awards
- ✓ Prix de l'innovation et de la créativité de la *Fondation Roberta-Bondar* (pour notre engagement à long terme à l'égard de la protection de l'environnement)
- ✓ Premier transporteur aérien à obtenir la recertification de l'IATA pour le transport sécuritaire des animaux vivants



¹⁾ Le BAIIDA ajusté est une mesure financière hors PCGR. Comme cette mesure n'est pas conforme aux principes comptables généralement reconnus du Canada (les « PCGR ») pour la présentation d'états financiers et qu'elle n'a pas de sens normalisé, elle ne saurait être comparée à des mesures semblables présentées par d'autres entités et ne doit pas être considérée comme pouvant se substituer à des résultats établis selon les PCGR ou comme ayant préséance sur ceux-ci. Se reporter à la rubrique 20, « Mesures financières hors PCGR » du rapport de gestion 2022 d'Air Canada (qui est intégré par renvoi aux présentes), qui peut être consulté sur SEDAR, au www.sedar.com, sous le profil de la Société, pour une explication de la composition de cette mesure hors PCGR, une explication de la façon dont cette mesure hors PCGR fournit des renseignements utiles aux investisseurs et les autres fins auxquelles la direction utilise cette mesure financière hors PCGR, ainsi qu'un rapprochement avec la mesure conforme aux PCGR la plus directement comparable.

Initiatives stratégiques

En 2022, nous avons été en mesure d'avancer grandement la mise en œuvre de nos initiatives stratégiques de redressement, comme l'illustrent les réalisations décrites ci-après.

Aéropian

Le programme de fidélité primé de la Société, Aéropian, a produit de solides résultats en 2022 :

- Les dépenses effectuées avec les cartes de crédit Aéropian ont augmenté de manière importante par rapport à 2021.
- Avec plus d'un million de nouveaux membres inscrits, le nombre total de membres a atteint un niveau record, et le programme continue de prendre de l'ampleur.
- En plus des partenariats avec des marques de premier plan comme Uber et Starbucks, ainsi que les options de cartes de crédit au Canada et aux États-Unis, Aéropian a continué d'améliorer ses programmes de voyages primés.



Fret

Air Canada Cargo, division d'Air Canada, est le plus important fournisseur canadien de services de fret selon la capacité de fret. Elle tire parti de son expertise opérationnelle pour diversifier les sources de revenus et accroître stratégiquement la capacité afin de maximiser le potentiel de produits d'exploitation.

En 2022, en ce qui concerne Air Canada Cargo :

- Ses produits d'environ 1,27 milliard de dollars ont dépassé de 77 % ceux de l'année 2019, mais ont toutefois diminué de 229 millions de dollars ou d'environ 15 % par rapport à ceux de 2021. Ce repli est surtout attribuable à la baisse du trafic en glissement annuel sur le marché transpacifique découlant de la réduction des vols tout-cargo, du fait que les appareils de transport de passagers convertis provisoirement ont été graduellement ramenés à leur configuration passagers et, dans une moindre mesure, à la normalisation du rendement unitaire, principalement sur les marchés intérieur et transfrontalier ainsi que sur les lignes transatlantiques.
- Son premier avion-cargo 767 a terminé sa première année complète de service. Au 31 décembre 2022, trois avions-cargos 767 de Boeing étaient en service et d'autres devraient entrer en service en 2023.
- Plus de 3 600 vols tout-cargo ont été assurés pour plus d'une douzaine de destinations, telles que Toronto, Halifax, St. John's, Miami, Atlanta, Dallas, Quito, Lima, Bogotá, San Juan, Mexico, Guadalajara, Madrid et Francfort.

Rentabilité

Les initiatives de réduction des coûts de la Société ont été réalisées au cours de l'année grâce à l'exécution et à la réalisation d'initiatives antérieures, à l'identification de nouvelles initiatives au cours de l'année et au report de certains coûts évitables à l'avenir. Toutefois, les CESMO ajustées¹⁾ (charges d'exploitation par siège-mille offert ajustées) ont été plus élevées que prévu en raison de l'incidence de l'augmentation du trafic passagers, de la hausse des tarifs moyens qui a fait augmenter les frais de vente, de l'accroissement de l'effectif en vue d'améliorer continuellement le rendement opérationnel et le service à la clientèle, ainsi que des pressions inflationnistes générales.

¹⁾ Les CESMO ajustées sont une mesure non reconnue par les PCGR. Comme cette mesure n'est pas reconnue par les PCGR pour la présentation d'états financiers et qu'elle n'a pas de sens normalisé, elle ne saurait être comparée à des mesures semblables présentées par d'autres entités et ne doit pas être considérée comme pouvant se substituer à des résultats établis selon les PCGR ou comme ayant préséance sur ceux-ci.

Rehausser l'expérience client

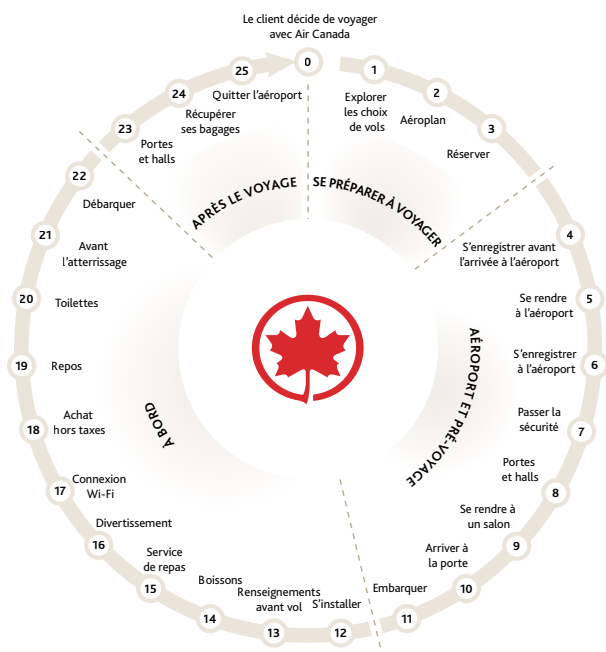
Nous nous engageons à prendre soin de nos clients et à les servir tout au long de leur parcours avec nous. Nous avons lancé un programme pluriannuel visant à favoriser l'excellence du service à la clientèle, avec des investissements dans les technologies, dans la refonte des processus d'affaires et dans les nouveaux programmes de formation des employés, entre autres. L'accent est mis sur la collaboration entre les services et sur la résolution interfonctionnelle de problèmes dans le but d'offrir une expérience de service de classe mondiale qui complète notre offre de produits primée.

La phase de la planification du programme a consisté à séparer le parcours client en ses éléments constitutifs et à écouter un grand échantillon de clients; nous avons pris en compte la rétroaction établie d'après plus de 250 000 questionnaires auprès de clients et de groupes de discussion tenus avec plus de 1 000 employés.

Le programme Rehaussement de l'expérience client (ECX) repose sur neuf domaines stratégiques, chacun étant soutenu par un ensemble d'initiatives de projet clés : la ponctualité; la gestion des perturbations; le retour des clients; l'Expérience client 2030 : l'expérience aéroportuaire du futur; l'excellence du service; la communication avec la clientèle, l'expérience Alliance; l'évaluation et les indicateurs de rendement; la mobilisation des employés.

En 2022, cette initiative comprenait les mesures suivantes :

- Améliorations numériques apportées à l'application Air Canada pour des options de libre-service plus efficaces et plus conviviales lors de la gestion des perturbations et initiatives visant l'amélioration de notre ponctualité.
- Au moyen d'essais, incitation des membres d'Aéroparc à réduire leurs bagages de cabine et mise en place de portes d'embarquement biométriques, une première dans le secteur au Canada.
- Participation des clients et des employés tout au long du processus, leurs observations permettant d'orienter la planification et les domaines d'intervention.
- Sollicitation continue du point de vue des clients sur des aspects clés de leur voyage et participation d'employés à des groupes consultatifs, mise en place d'une plateforme de média social interne pour le partage d'idées et création de groupes de discussion qui ont mobilisé plus de 1 000 employés syndiqués et gestionnaires.



POSTE D'IDENTIFICATION NUMÉRIQUE À L'AÉROPORT DE VANCOUVER



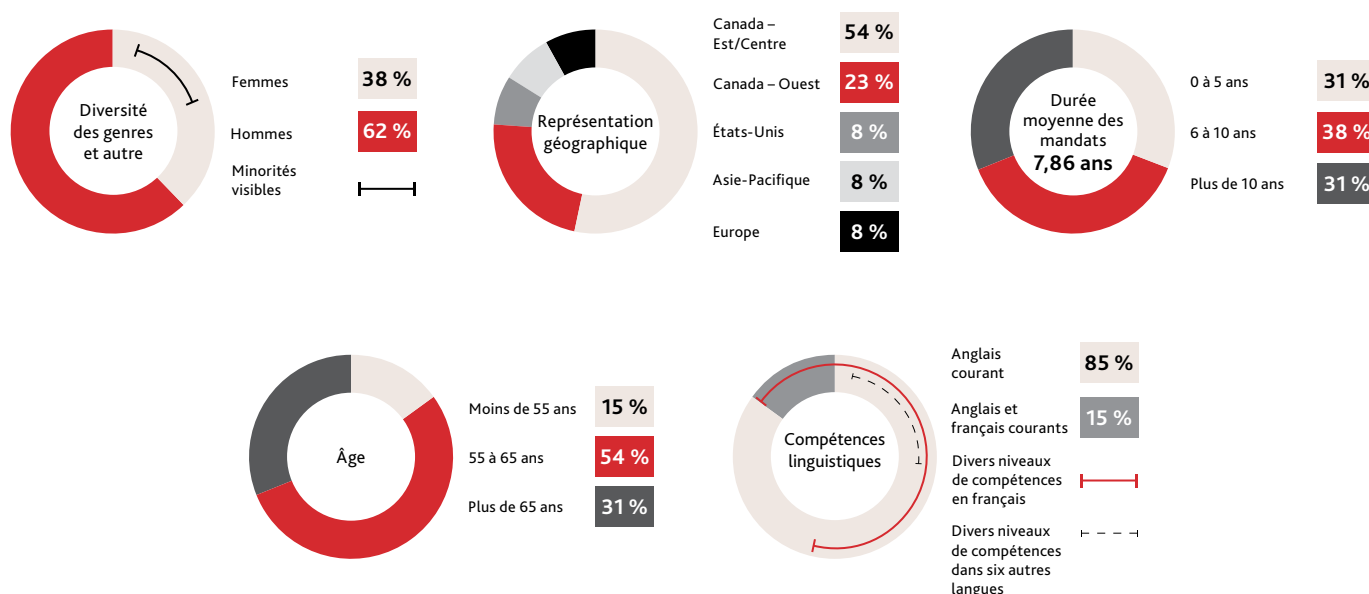
Nos candidats aux postes d'administrateur

Le Conseil d'administration a fixé à 13 le nombre d'administrateurs qui seront élus à l'assemblée. Tous les candidats ont établi leur éligibilité au poste d'administrateur et démontré leur volonté de l'occuper. Si, avant l'assemblée, l'un des candidats devenait dans l'impossibilité d'occuper le poste d'administrateur, les droits de vote rattachés aux actions visées par les procurations seront exercés en faveur de tout autre candidat, au gré du fondé de pouvoir.

La présente rubrique contient des renseignements sur les candidats aux postes d'administrateurs, qui demeureront en poste jusqu'à la fin de la prochaine assemblée annuelle des actionnaires ou jusqu'à ce que leur remplaçant soit élu ou nommé. Les profils des candidats comprennent un survol des compétences et expérience importantes¹⁾ de chaque candidat, les comités du Conseil auquel il siège actuellement et les mandats d'administrateur auprès d'autres sociétés ouvertes au cours des cinq dernières années.

Le texte qui suit présente également l'avoir en titres de capitaux propres de la Société détenu par chaque candidat à un poste d'administrateur au 21 mars 2023 et au 7 février 2022, lequel est composé d'actions et d'unités d'actions différées (« UAD »). La valeur des actions et des UAD a été calculée en fonction du cours de clôture des actions à droit de vote variable de catégorie A et des actions à droit de vote de catégorie B à la TSX le 21 mars 2023, soit 18,74 \$ par action, et le 7 février 2022, soit 23,68 \$ par action.

Candidats aux postes d'administrateurs en un clin d'œil²⁾



1) À ces fins, la transformation numérique et les technologies comprennent la sécurité des renseignements, les finances comprennent la comptabilité, et les secteurs connexes comprennent les croisiéristes, les entreprises de distribution, les entreprises hôtelières, les transitaires, les entreprises de logistique et les entreprises de transport.

2) La somme de tous les pourcentages peut ne pas correspondre à 100,00 % en raison de l'arrondissement.

Nos candidats



Amee Chande

Administratrice de sociétés
Administratrice depuis juin 2020
Âge : 49 ans
Statut : indépendante

West Vancouver (Colombie-Britannique) Canada

Compétences et expérience importantes :

- Transformation numérique et technologies
- Finances
- Affaires mondiales
- Expérience opérationnelle
- Expérience d'industries connexes

Votes en faveur à l'assemblée annuelle de 2022 **99,74 %**

Amee Chande est administratrice de sociétés et consultante en stratégie. M^{me} Chande siège au conseil d'administration de Thumbtack, Inc. et au conseil consultatif de Livingbridge Private Equity. De plus, elle est conseillère principale de grandes entreprises du secteur de la mobilité comme ChargePoint Holdings Inc.

En 2019, M^{me} Chande était chef des affaires commerciales de Waymo, le projet de voiture autonome de Google. Elle était chargée de définir la stratégie globale et de jeter les bases d'une solide entreprise commerciale. De 2015 à 2018, elle a été directrice générale de Alibaba Group Holding Limited, où elle a été la première haute dirigeante embauchée pour diriger les activités de mondialisation. M^{me} Chande a aussi été directrice générale et chef de la direction de détaillants mondiaux comme Tesco PLC, Staples et Walmart Inc. en Europe et aux États-Unis. Elle a commencé sa carrière comme consultante en stratégie chez McKinsey & Company.

M^{me} Chande est une bénévole active pour l'Association mondiale des guides et des éclaireuses, dont elle a été membre du Conseil mondial.

M^{me} Chande est titulaire d'un baccalauréat en administration des affaires de l'Université Simon Fraser, d'une maîtrise ès sciences de la London School of Economics et d'une maîtrise en administration des affaires de la Harvard Business School.

Présence aux réunions du Conseil et des comités en 2022	
Conseil d'administration	10
Comité d'audit, des finances et du risque	6
Comité de la sécurité, de la santé, de l'environnement et de la sûreté	5
Présence totale aux réunions du Conseil et des comités	100 %

Membre du conseil d'autres sociétés ouvertes	
Actuel	
Algonquin Power & Utilities Corp.	Depuis 2022
Au cours des cinq dernières années	
Signature Aviation plc	2018 à 2021

Avoir en titres de capitaux propres et valeur totale		
	7 février 2022	21 mars 2023
Actions à droit de vote de catégorie B	14 508	14 508
UAD	2 480,83	9 504,32
Actions/UAD totales	16 988,83	24 012,32
Valeur totale	402 295 \$	449 991 \$

Lignes directrices en matière d'actionnariat respectées ou date cible
Cible quinquennale à atteindre d'ici le 25 juin 2025.



Christie J.B. Clark

Administrateur de sociétés
Administrateur depuis juin 2013
Âge : 69 ans
Statut : indépendant

Toronto (Ontario) Canada

Compétences et expérience importantes :

- Finances
- Affaires mondiales
- Ressources humaines | Relations du travail
- Gestion des risques

Votes en faveur à l'assemblée annuelle de 2022 **95,01 %**

Christie J.B. Clark est administrateur de sociétés. De 2005 à 2011, M. Clark a été chef de la direction et premier directeur de PricewaterhouseCoopers s.r.l./s.e.n.c.r.l.

M. Clark est également membre du conseil du Comité olympique canadien, de la Fondation olympique canadienne, de l'organisation À nous le podium, et de la Sunnybrook Hospital Foundation et membre émérite du conseil consultatif de la Stephen J.R. Smith School of Business de l'Université Queen's. M. Clark a également siégé au conseil de Hydro One Inc., de Brookfield Office Properties Inc. et de la Société financière IGM Inc.

M. Clark est titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université Queen's et d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université de Toronto. Il est comptable agréé (Fellow). Auparavant, M. Clark a été directeur national aux affaires académiques de l'Institut des administrateurs de sociétés pour le cours intitulé *Audit Committee Effectiveness*.

Présence aux réunions du Conseil et des comités en 2022	
Conseil d'administration	10
Comité d'audit, des finances et du risque (président)	6
Comité de gouvernance et de mises en candidature	5
Présence totale aux réunions du Conseil et des comités	100 %

Membre du conseil d'autres sociétés ouvertes	
Actuel	
Les Compagnies Loblaw limitée	Depuis 2011
Fiducie de placement immobilier Propriétés de Choix ¹⁾	Depuis 2013
Groupe SNC-Lavalin inc.	Depuis 2020
Au cours des cinq dernières années	
Hydro One Limited	2015 à 2018

Avoir en titres de capitaux propres et valeur totale		
	7 février 2022	21 mars 2023
Actions à droit de vote de catégorie B ²⁾	73 010	73 010
UAD	31 188,19	37 350,72
Actions/UAD totales	104 198,19	110 360,72
Valeur totale	2 467 413 \$	2 068 160 \$

Lignes directrices en matière d'actionnariat respectées ou date cible
Cible quinquennale : atteinte.

1) M. Clark prendra sa retraite à titre de fiduciaire de la Fiducie de placement immobilier Propriétés de Choix le 25 avril 2023.

2) M. Clark détient 69 310 actions à droit de vote de catégorie B indirectement par l'entremise de sa conjointe, comme le permettent les exigences d'actionnariat d'Air Canada.

Gary A. Doer, O.M.



Administrateur de sociétés
Administrateur depuis avril 2018
Âge : 74 ans
Statut : indépendant
 Winnipeg (Manitoba) Canada

Compétences et expérience importantes :

- Affaires mondiales
- Affaires gouvernementales et politique publique
- Ressources humaines | Relations du travail
- Droit et réglementation
- Gestion des risques

Votes en faveur à l'assemblée annuelle de 2022 **98,79 %**

Gary A. Doer est administrateur de sociétés. Il est également conseiller en affaires principal chez Dentons Canada S.E.N.C.R.L. De 1979 à 1986, M. Doer a été président de l'Association des employés du gouvernement du Manitoba. Il a été élu membre de l'Assemblée législative du Manitoba en 1986 et a été le 20^e premier ministre du Manitoba de 1999 à 2009. En 2005, M. Doer a été nommé par le magazine *Business Week* parmi les 20 dirigeants internationaux les plus influents en ce qui concerne les changements climatiques. De 2009 à 2016, M. Doer a été ambassadeur du Canada aux États-Unis et il a participé aux négociations du nouvel accord frontalier entre le Canada et les États-Unis et de l'accord de principe pour le Partenariat transpacifique.

M. Doer est membre canadien de la Commission trilatérale et coprésident du Canada Institute du Wilson Center, une association non partisane qui suit les politiques d'intérêt public, plus particulièrement les relations entre le Canada et les États-Unis. En 2010, il est devenu membre de l'Ordre du Manitoba et, en 2011, le World Affairs Council lui a décerné un prix pour services distingués dans la diplomatie.

Présence aux réunions du Conseil et des comités en 2022

Conseil d'administration	10
Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite	4
Comité de la sécurité, de la santé, de l'environnement et de la sûreté	5

Présence totale aux réunions du Conseil et des comités **100 %**

Membre du conseil d'autres sociétés ouvertes

Actuel

Great-West Lifeco Inc. (filiale de Power Corporation du Canada)	Depuis 2016
Société financière IGM Inc. (filiale de Power Corporation du Canada)	Depuis 2016
Power Corporation du Canada	Depuis 2016

Au cours des cinq dernières années

Barrick Gold Corporation	2016 à 2018
Power Financial Corporation	2016 à 2018

Avoir en titres de capitaux propres et valeur totale

	7 février 2022	21 mars 2023
Actions à droit de vote de catégorie B	Néant	Néant
UAD	17 831,09	29 352,34
Actions/UAD totales	17 831,09	29 352,34
Valeur totale	422 240 \$	550 063 \$

Lignes directrices en matière d'actionnariat respectées ou date cible

Cible quinquennale devant être atteinte d'ici mai 2023.¹⁾

1) M. Doer est censé respecter les lignes directrices en matière d'actionnariat en avril 2023.

Rob Fyfe, CNZM



Administrateur de sociétés
Administrateur depuis septembre 2017
Âge : 61 ans
Statut : indépendant
 Auckland, Nouvelle-Zélande

Compétences et expérience importantes :

- Transport aérien
- Transformation numérique et technologies
- Affaires mondiales
- Ressources humaines | Relations du travail
- Expérience opérationnelle
- Sécurité, santé et environnement

Votes en faveur à l'assemblée annuelle de 2022 **99,61 %**

Rob Fyfe est administrateur de sociétés. M. Fyfe est président du conseil de Michael Hill International Limited. Il a été conseiller spécial du premier ministre de la Nouvelle-Zélande dans le cadre du plan de réponse et de reprise de la Nouvelle-Zélande pour la COVID-19, et conseiller honoraire de la Asia New Zealand Foundation. M. Fyfe a été chef de la direction d'Air New Zealand où il a piloté la transformation historique de la stratégie et de la culture de la société aérienne et maintenu la rentabilité en périodes de ralentissements économiques. Pendant qu'il était en poste, de 2005 à 2012, la société aérienne a été désignée « Transporteur de l'année » par *Air Transport World*, ainsi que l'employeur le plus attrayant et la société la plus respectée en Nouvelle-Zélande.

M. Fyfe a été président du conseil de direction du réseau Star Alliance et membre du conseil des gouverneurs de l'International Air Transport Association (IATA). Il s'est vu décerner de nombreux prix, notamment le prix du Cadre de l'année de la Nouvelle-Zélande (Executive of the Year) et le prix du Chef de la direction de l'année dans la catégorie des transporteurs aériens pour la région de l'Asie-Pacifique.

M. Fyfe est titulaire d'un baccalauréat spécialisé en génie (mécanique) et d'un doctorat honorifique en commerce de la Canterbury University à Christchurch, en Nouvelle-Zélande. Il porte le titre de Distinguished Fellow d'Engineering New Zealand. En janvier 2021, M. Fyfe a été fait Compagnon de l'Ordre du mérite de la Nouvelle-Zélande.

Présence aux réunions du Conseil et des comités en 2022

Conseil d'administration	10
Comité de la sécurité, de la santé, de l'environnement et de la sûreté (président)	5
Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite	4
Présence totale aux réunions du Conseil et des comités	100 %

Membre du conseil d'autres sociétés ouvertes

Actuel

Michael Hill International Limited	Depuis 2016
------------------------------------	-------------

Au cours des cinq dernières années

-

Avoir en titres de capitaux propres et valeur totale

	7 février 2022	21 mars 2023
Actions à droit de vote variable de catégorie A	Néant	Néant
UAD	32 626,42	44 683,55
Actions/UAD totales	32 626,42	44 683,55
Valeur totale	772 594 \$	837 369,73 \$

Lignes directrices en matière d'actionnariat respectées ou date cible

Cible quinquennale : atteinte.

Michael M. Green



Chef de la direction et directeur principal, Tenex Capital Management
Administrateur depuis mars 2009
Âge : 64 ans
Statut : indépendant
 East Hampton (New York) États-Unis

Compétences et expérience importantes :

- Finances
- Affaires mondiales
- Expérience opérationnelle
- Expérience d'industries connexes
- Gestion des risques

Votes en faveur à l'assemblée annuelle de 2022 **98,31 %**

Michael M. Green est chef de la direction et directeur principal de Tenex Capital Management, société d'investissement privé. Il possède de l'expérience en investissement et en exploitation dans divers secteurs, dont l'aéronautique, le transport, les communications et les systèmes logiciels. M. Green a été directeur général de Cerberus Capital Management, L.P. de 2004 à 2009. Entre 1999 et 2004, M. Green était l'associé directeur de TenX Capital Partners et il s'est joint à Cerberus en 2004 lorsque celle-ci a acquis certaines sociétés de portefeuille de TenX, après avoir été chef de la direction de Trispan Solutions et de Naviant Technology. M. Green a commencé sa carrière à la General Electric Company où il a travaillé dans plusieurs secteurs d'exploitation et où il a occupé des postes en ingénierie, en fabrication, en vente, en marketing et en direction générale.

M. Green est titulaire d'un baccalauréat ès sciences double (génie électrique et physique) de la State University of New York, à Buffalo et d'une maîtrise ès sciences (génie électrique) de l'Université Villanova.

Présence aux réunions du Conseil et des comités en 2022

Conseil d'administration	9
Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite	3
Comité de la sécurité, de la santé, de l'environnement et de la sûreté	4
Présence totale aux réunions du Conseil et des comités	84 %

Membre du conseil d'autres sociétés ouvertes

Actuel

-

Au cours des cinq dernières années

-

Avoir en titres de capitaux propres et valeur totale

	7 février 2022	21 mars 2023
Actions à droit de vote de catégorie B	88 771	88 771
UAD	42 204,64	53 725,89
Actions/UAD totales	130 975,64	142 496,89
Valeur totale	3 101 503 \$	2 670 392 \$

Lignes directrices en matière d'actionnariat respectées ou date cible

Cible quinquennale : atteinte.

Jean Marc Huot



Associé, Stikeman Elliott S.E.N.C.R.L., s.r.l.
Administrateur depuis mai 2009
Âge : 61 ans
Statut : indépendant
 Montréal (Québec) Canada

Compétences et expérience importantes :

- Finances
- Affaires gouvernementales et politique publique
- Droit et réglementation
- Gestion des risques
- Sécurité, santé et environnement

Votes en faveur à l'assemblée annuelle de 2022 **98,32 %**

Jean Marc Huot est associé du cabinet d'avocats Stikeman Elliott S.E.N.C.R.L., s.r.l. Il exerce principalement dans les secteurs du financement des entreprises, des fusions et acquisitions, de la gouvernance et des valeurs mobilières. De 2001 à 2011, M. Huot était membre du comité consultatif de l'Autorité des marchés financiers et, de 1998 à 2014, codirigeant du groupe national de droit des valeurs mobilières de Stikeman Elliott S.E.N.C.R.L., s.r.l.

M. Huot est titulaire d'un baccalauréat ès arts et d'un baccalauréat en droit de l'Université Laval.

Présence aux réunions du Conseil et des comités en 2022

Conseil d'administration	10
Comité de gouvernance et de mises en candidature	5
Comité de la sécurité, de la santé, de l'environnement et de la sûreté	5
Présence totale aux réunions du Conseil et des comités	100 %

Membre du conseil d'autres sociétés ouvertes

Actuel

-

Au cours des cinq dernières années

-

Avoir en titres de capitaux propres et valeur totale

	7 février 2022	21 mars 2023
Actions à droit de vote de catégorie B	31 098	31 098
UAD	223 984,66	229 745,29
Actions/UAD totales	255 082,66	260 843,29
Valeur totale	6 040 357 \$	4 888 203 \$

Lignes directrices en matière d'actionnariat respectées ou date cible

Cible quinquennale : atteinte.

Claudette McGowan



Chef de la direction, Protexxa Inc.
Première nomination comme candidate au conseil d'Air Canada
Âge : 51 ans
Statut : indépendante
 Aurora (Ontario) Canada

Compétences et expérience importantes :

- Transformation numérique et technologies
- Ressources humaines | Relations du travail
- Expérience opérationnelle
- Gestion des risques

Votes en faveur à l'assemblée annuelle de 2022

S.O.¹⁾

Claudette McGowan est présidente-directrice générale de Protexxa Inc, une société canadienne de logiciels et de services de cybersécurité. M^{me} McGowan est un leader mondial des technologies de l'information qui a travaillé dans l'industrie de la technologie pour plusieurs entreprises telles que Deloitte, les Services de police métropolitains, l'Hôpital général de North York, la Banque de Montréal (BMO) et La Banque Toronto-Dominion (TD).

À la BMO, M^{me} McGowan a été chef de l'information, Expérience employé et technologies de l'entreprise, et à la TD, elle a été directrice mondiale de la cybersécurité et de la gestion des menaces.

Elle est la présidente de la Coalition of Innovation Leaders Against Racism (CILAR), un groupe de hauts dirigeants d'entreprise engagés dans la lutte contre le racisme systémique dans l'économie de l'innovation.

M^{me} McGowan a récemment codirigé le lancement de Phoenix Fire & The Firehood, un fonds d'investisseurs providentiels destiné aux femmes et un réseau pour les femmes dans le domaine de la technologie. Elle siège au conseil d'organismes tels que la SickKids Hospital Foundation, le CILAR, le Elevate Technology Festival, le Groupe de travail sur les femmes dans l'économie et le U.S. & Canada Innovation Council du Consulat général des États-Unis à Toronto.

M^{me} McGowan a fait ses études au Canada et a obtenu un baccalauréat ès arts (Université Lakehead) et une maîtrise en administration des affaires (Université d'Athabasca). En 2022, elle a reçu un doctorat honorifique en droit de l'Université Carleton en reconnaissance de sa brillante carrière en tant que leader mondial des technologies de l'information.

Présence aux réunions du Conseil et des comités en 2022

Sans objet.¹⁾

-

Membre du conseil d'autres sociétés ouvertes

Actuel

-

Au cours des cinq dernières années

-

Avoir en titres de capitaux propres et valeur totale

	7 février 2022	21 mars 2023
Actions à droit de vote de catégorie B	-	-
UAD	-	-
Actions/UAD totales	-	-
Valeur totale	-	-

Lignes directrices en matière d'actionnariat respectées ou date cible

Cible quinquennale devant être atteinte d'ici le 12 mai 2028.

1) M^{me} McGowan est une nouvelle candidate à un poste d'administrateur.

Madeleine Paquin, C.M., FSCMA



Présidente et chef de la direction, Logistec Coporation
Administratrice depuis mai 2015
Âge : 60 ans
Statut : indépendante
 Montréal (Québec) Canada

Compétences et expérience importantes :

- Affaires mondiales
- Affaires gouvernementales et politiques publiques
- Ressources humaines | Relations du travail
- Expérience d'industries connexes

Votes en faveur à l'assemblée annuelle de 2022

99,64 %

Madeleine Paquin est présidente, chef de la direction de Logistec Corporation, fournisseur de services maritimes et environnementaux nord-américain. Elle occupe ce poste depuis janvier 1996. Elle est membre du Forum maritime et du Conseil consultatif de transport maritime. M^{me} Paquin est actuellement administratrice de CargoM, la Grappe de logistique et transport de Montréal. Elle coprécide également son Chantier 1 – Opportunités de développement sectoriel.

M^{me} Paquin a siégé aux conseils de Chemin de fer Canadien Pacifique Limitée, de la Financière Sun Life inc., d'Aéroports de Montréal, de la Chambre de commerce maritime et de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain.

M^{me} Paquin est titulaire d'un diplôme en administration des affaires de la Richard Ivey School of Business de l'Université de Western Ontario et d'un diplôme en sciences de l'administration de l'École des Hautes Études Commerciales de l'Université de Montréal. En 2017, M^{me} Paquin a été nommée Membre de l'Ordre du Canada pour son rôle dans la promotion de l'innovation dans les pratiques de la chaîne d'approvisionnement et la protection de l'environnement, deux importants moteurs de changement dans l'économie canadienne.

Présence aux réunions du Conseil et des comités en 2022

Conseil d'administration	10
Comité de gouvernance et de mises en candidature	5
Comité de la sécurité, de la santé, de l'environnement et de la sûreté	5
Présence totale aux réunions du Conseil et des comités	100 %

Membre du conseil d'autres sociétés ouvertes

Actuel

Logistec Corporation Depuis 1987

Au cours des cinq dernières années

-

Avoir en titres de capitaux propres et valeur totale

	7 février 2022	21 mars 2023
Actions à droit de vote de catégorie B	6 500	6 500
UAD	51 367,65	58 280,40
Actions/UAD totales	57 867,65	64 780,40
Valeur totale	1 370 306 \$	1 213 985 \$

Lignes directrices en matière d'actionnariat respectées ou date cible

Cible quinquennale : atteinte.

Michael Rousseau



Président et chef de la direction,
Air Canada
Administrateur depuis février 2021
Âge : 65 ans
Statut : non indépendant

Saint-Lambert (Québec) Canada

Compétences et expérience importantes :

- Transport aérien
- Finances
- Affaires mondiales
- Ressources humaines | Relations du travail
- Expertise opérationnelle
- Secteur du détail
- Gestion des risques
- Sécurité, santé et environnement

Votes en faveur à l'assemblée annuelle de 2022 **99,36 %**

Michael Rousseau a été nommé président et chef de la direction en février 2021. Il occupait le poste de chef de la direction adjoint et chef des Affaires financières depuis janvier 2019, ajoutant la supervision de plusieurs grands projets et secteurs d'activités, dont Air Canada Rouge, à ses responsabilités continues en matière d'orientation stratégique financière globale de l'entreprise et à ses fonctions connexes depuis 2007 lorsqu'il a été nommé vice-président général et chef des Affaires financières. Dans le cadre de ses anciennes fonctions, M. Rousseau a joué un rôle déterminant et hautement stratégique dans la réussite de la transformation d'Air Canada pendant plus d'une décennie.

Avant de se joindre à Air Canada, M. Rousseau a occupé des postes de direction, dont celui de président de la Compagnie de la Baie d'Hudson (HBC), le plus important détaillant de marchandises générales au Canada. Il a également occupé des postes de haute direction aux finances auprès d'autres importantes sociétés internationales, notamment Moore Corporation, Silcorp Limited et Groupe UCS (une division d'Imasco Limitée). M. Rousseau a été membre de plusieurs conseils d'administration de sociétés ouvertes. Il est également membre du conseil des gouverneurs de l'International Air Transport Association.

Diplômé de l'Université York, M. Rousseau est membre de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario depuis 1983. Il détient les titres de FCA et de FCPA, conférés par CPA Ontario en reconnaissance de ses réalisations et contributions professionnelles. En 2017, il a été nommé directeur financier canadien de l'année^{MC} (CFO of the YearTM) au Canada par Dirigeants financiers internationaux du Canada, PwC Canada et Robert Half.

Présence aux réunions du Conseil et des comités en 2022

Conseil d'administration 10
Total Board and Committee attendance 100 %

Membre du conseil d'autres sociétés ouvertes

Actuel

Au cours des cinq dernières années

Produits forestiers Résolu inc. 2010 à 2023
Chorus Aviation Inc. 2019 à 2020
Enercare Inc. 2011 à 2018

Avoir en titres de capitaux propres et valeur totale

	7 février 2022	21 mars 2023
Actions à droit de vote de catégorie B ¹⁾	108 171	166 805
UANR	37 351	163 403
Actions/UANR totales	145 522	330 208
Valeur totale	3 445 961 \$²⁾	6 188 098 \$³⁾

Lignes directrices en matière d'actionnariat respectées ou date cible

Cible quinquennale : atteinte.

- 1) M. Rousseau détient 8 500 actions à droit de vote de catégorie B indirectement par l'entremise de sa conjointe, comme le permettent les exigences d'actionnariat d'Air Canada.
- 2) Ce montant représente la somme de la valeur marchande des actions sous-jacentes aux unités d'actions de négociation restreinte et de la valeur marchande des actions au 7 février 2022 et est composé de ce qui suit : 884 472 \$ (unités d'actions de négociation restreinte) et 2 561 489 \$ (actions).
- 3) Ce montant représente la somme de la valeur marchande des actions sous-jacentes aux unités d'actions de négociation restreinte et de la valeur marchande des actions au 21 mars 2023 et est composé de ce qui suit : 3 062 172 \$ (unités d'actions de négociation restreinte) et 3 125 926 \$ (actions).

Vagn Sørensen



Administrateur de sociétés
Administrateur depuis novembre 2006
Président depuis mai 2017
Âge : 63 ans
Statut : indépendant

Londres, Royaume-Uni

Compétences et expérience importantes :

- Transport aérien
- Transformation numérique et technologies
- Finances
- Affaires mondiales
- Expérience d'industries connexes

Votes en faveur à l'assemblée annuelle de 2022 **96,74 %**

Vagn Sørensen est administrateur de sociétés. Il est président du conseil de Pantheon Infrastructure PLC. Il représente aussi divers fonds de capital-investissement dans quelques sociétés de leur portefeuille. Il a été président et chef de la direction d'Austrian Airlines Group de 2001 à 2006. Il a occupé divers postes commerciaux de haut niveau au sein de SAS Scandinavian Airlines System, dont celui de chef de la direction adjoint.

M. Sørensen est ancien président du conseil de British Midland Ltd. et de FLSmidth & Co. A/S, et ancien administrateur de Lufthansa Cargo AG. Il a aussi été président du conseil de l'Association des compagnies européennes de navigation aérienne, et membre du conseil des gouverneurs de l'International Air Transport Association (IATA).

M. Sørensen est titulaire d'une maîtrise ès sciences (économie et administration des affaires) de la Aarhus School of Business, Université d'Aarhus, Danemark.

Présence aux réunions du Conseil et des comités en 2022

Conseil d'administration (président) 10
Présence totale aux réunions du Conseil et des comités 100 %

Membre du conseil d'autres sociétés ouvertes

Actuel

Pantheon Infrastructure PLC Depuis 2021
CNH Industrial N.V. Depuis 2020
Royal Caribbean Cruises Ltd. Depuis 2011

Au cours des cinq dernières années

FLSmidth & Co. A/S 2009 à 2022
Scandic Hotels Group AB 2007 à 2018
SSP Group plc 2014 à 2020

Avoir en titres de capitaux propres et valeur totale

	7 février 2022	21 mars 2023
Actions à droit de vote variable de catégorie A	19 300	19 300
UAD	162 112,80	173 434,71
Actions/UAD totales	181 412,80	192 734,71
Valeur totale	4 295 855 \$	3 611 848 \$

Lignes directrices en matière d'actionnariat respectées ou date cible¹⁾

Cible quinquennale : atteinte.

- 1) Le président du Conseil est tenu d'être propriétaire d'un nombre minimal de titres d'une valeur équivalente à cinq fois sa rémunération annuelle à titre de membre du Conseil. M. Sørensen respecte les exigences d'actionnariat d'Air Canada.

Kathleen Taylor, C.M.



Administratrice de sociétés
Administratrice depuis mai 2016
Âge : 65 ans
Statut : indépendante
 Toronto (Ontario) Canada

Compétences et expérience importantes :

- Finances
- Affaires mondiales
- Ressources humaines | Relations du travail
- Droit et réglementation
- Expérience opérationnelle
- Expérience d'industries connexes

Votes en faveur à l'assemblée annuelle de 2022 **99,26 %**

Kathleen Taylor est administratrice de sociétés. M^{me} Taylor est présidente du conseil de la Banque Royale du Canada¹⁾, vice-présidente du conseil d'Adecco Group AG et administratrice de l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada²⁾ et de Mattamy Asset Management. Elle est présidente du conseil d'Altas Partners, cabinet de capital-investissement situé à Toronto et présidente du conseil consultatif de The Cabot Collection, promoteur et exploitant de centres de golf et de propriétés résidentielles. Le 1^{er} janvier 2023, M^{me} Taylor a été nommée chancelière de l'Université York. M^{me} Taylor est également présidente du conseil des fiduciaires du Hospital for Sick Children et l'ancienne présidente sortante et membre du conseil de la SickKids Foundation. M^{me} Taylor a été présidente et chef de la direction de Four Seasons Hotels and Resorts.

M^{me} Taylor est membre du Conseil national et présidente du Conseil de politiques sur le capital humain de l'Institut C.D. Howe. De plus, elle est membre du groupe de travail sur l'économie numérique (Task Force on the Digital Economy). Elle siège au conseil consultatif du doyen de l'école de commerce Schulich.

M^{me} Taylor est titulaire d'une maîtrise en administration des affaires de l'école de commerce Schulich, d'un diplôme en droit de la Osgoode Hall Law School et d'un baccalauréat ès arts (spécialisé) de l'Université de Toronto. Elle a également reçu des doctorats honorifiques en droit de l'Université de Toronto, de l'Université McGill, de l'Université York et de l'Université Trent, un doctorat honorifique en lettres humaines de l'Université Mount Saint Vincent ainsi qu'un doctorat honorifique en théologie de l'Université Huron.

Présence aux réunions du Conseil et des comités en 2022

Conseil d'administration	10
Comité d'audit, des finances et du risque	6
Comité de gouvernance et de mises en candidature	5
Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite	4
Présence totale aux réunions du Conseil et des comités	100 %

Membre du conseil d'autres sociétés ouvertes

Actuel

Banque Royale du Canada ¹⁾	Depuis 2001
Adecco Group AG	Depuis 2015

Au cours des cinq dernières années

-

Avoir en titres de capitaux propres et valeur totale

	7 février 2022	21 mars 2023
Actions à droit de vote de catégorie B	10 000	10 000
UAD	46 209,48	55 453,28
Actions/UAD totales	56 209,48	65 453,28
Valeur totale	1 331 040 \$	1 226 594 \$

Lignes directrices en matière d'actionnariat respectées ou date cible

Cible quinquennale : atteinte.

1) M^{me} Taylor prendra sa retraite à titre de présidente du conseil de la Banque Royale du Canada après l'assemblée des actionnaires de 2023.
 2) M^{me} Taylor prendra sa retraite à titre d'administratrice de l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada en 2023.

Annette Verschuren, O.C.



Présidente du conseil et chef de la direction, NRStor Inc.
Administratrice depuis novembre 2012
Âge : 66 ans
Statut : indépendante
 Toronto (Ontario) Canada

Compétences et expérience importantes :

- Transformation numérique et technologies
- Finances
- Affaires mondiales
- Affaires gouvernementales et politique publique
- Expérience opérationnelle
- Gestion des risques

Votes en faveur à l'assemblée annuelle de 2022 **99,19 %**

Annette Verschuren est présidente du conseil et chef de la direction de NRStor Inc. Cette société développe, construit et gère des projets de stockage d'énergie. De 1996 à 2011, M^{me} Verschuren a été présidente de Home Dépôt du Canada. Au cours de ces années, elle a supervisé la croissance de l'entreprise, dont le nombre de magasins au Canada est passé de 19 à 179, et elle a contribué à son implantation en Chine. Avant de se joindre à Home Dépôt, M^{me} Verschuren a été présidente et copropriétaire de Michaels of Canada, une chaîne de magasins spécialisés en matériel d'artisanat. Auparavant, elle a été vice-présidente – Croissance de l'entreprise d'Imasco limitée et vice-présidente exécutive de la Corporation de développement des investissements du Canada.

M^{me} Verschuren est présidente des conseils d'administration de l'Ontario Energy Association, de Technologies du développement durable Canada (TDDC) et de MaRS Discovery District. En outre, elle est administratrice de Liberty Mutual Insurance Group et chancelière de l'Université du Cap-Breton et administratrice du Centre Verschuren pour la durabilité de l'énergie et de l'environnement du Cap-Breton. Elle appuie divers organismes sans but lucratif. Elle est membre fondatrice de la Fondation Rideau Hall. En 2011, M^{me} Verschuren a été nommée Officière de l'Ordre du Canada. En 2019, elle a été intronisée au Temple de la renommée de l'entreprise canadienne.

M^{me} Verschuren est titulaire de doctorats honorifiques de diverses universités canadiennes, dont l'Université St. Francis Xavier, où elle a également obtenu un baccalauréat en administration des affaires.

Présence aux réunions du Conseil et des comités en 2022

Conseil d'administration	10
Comité de gouvernance et de mises en candidature (présidente)	5
Comité d'audit, des finances et du risque	6
Présence totale aux réunions du Conseil et des comités	100 %

Membre du conseil d'autres sociétés ouvertes

Actuel

Saputo Inc.	Depuis 2013
Canadian Natural Resources Limited	Depuis 2014

Au cours des cinq dernières années

-

Avoir en titres de capitaux propres et valeur totale

	7 février 2022	21 mars 2023
Actions à droit de vote de catégorie B	62 168	62 168
UAD	59 217,60	65 380,13
Actions/UAD totales	121 385,60	127 548,13
Valeur totale	2 874 411 \$	2 390 252 \$

Lignes directrices en matière d'actionnariat respectées ou date cible

Cible quinquennale : atteinte.

Michael M. Wilson



Administrateur de sociétés

Administrateur de mai 2008 à mai 2009, et depuis octobre 2014

Âge : 71 ans

Statut : indépendant

Bragg Creek (Alberta) Canada

Compétences et expérience importantes :

- Finances
- Affaires mondiales
- Ressources humaines | Relations du travail
- Expérience opérationnelle
- Expérience d'industries connexes
- Gestion des risques

Votes en faveur à l'assemblée annuelle de 2022

98,93 %

Michael M. Wilson est administrateur de sociétés. M. Wilson est président du conseil de Celestica Inc. et de Suncor Énergie Inc. M. Wilson est l'ancien président et chef de la direction d'Agrium Inc., poste qu'il a occupé de 2003 à son départ à la retraite en 2013, après avoir été vice-président exécutif et chef de l'exploitation. M. Wilson a acquis une grande expérience dans l'industrie pétrochimique, notamment à titre de président de Methanex Corporation et dans diverses fonctions à responsabilités croissantes au service de Dow Chemical Company, en Amérique du Nord et en Asie.

M. Wilson est titulaire d'un baccalauréat ès sciences (génie chimique) de l'Université de Waterloo.

Présence aux réunions du Conseil et des comités en 2022

Conseil d'administration	10
Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite (président)	4
Comité d'audit, des finances et du risque	6
Présence totale aux réunions du Conseil et des comités	100 %

Membre du conseil d'autres sociétés ouvertes

Actuel

Celestica Inc.	Depuis 2011
Suncor Énergie Inc.	Depuis 2014

Au cours des cinq dernières années

-

Avoir en titres de capitaux propres et valeur totale

Actions à droit de vote de catégorie B	7 février 2022	21 mars 2023
	7 468	7 468
UAD	89 466,55	101 791,61
Actions/UAD totales	96 934,55	109 259,61
Valeur totale	2 295 410 \$	2 047 525 \$

Lignes directrices en matière d'actionnariat respectées ou date cible

Cible quinquennale : atteinte.

Entente de fiducie relative aux protocoles sur les retraites

Air Canada propose à ses employés plusieurs régimes de retraite à prestations déterminées. En 2009, le gouvernement du Canada a approuvé un allègement des obligations de capitalisation des régimes de retraite en vertu de règlements adoptés dans la foulée des accords sur la capitalisation des régimes de retraite (les « protocoles sur les retraites ») conclus avec les employés syndiqués d'Air Canada au Canada et d'un processus de consultation des retraités et des employés non syndiqués. Conformément à ces accords, Air Canada a émis 17 647 059 actions à droit de vote de catégorie B en faveur d'une fiducie (la « fiducie »). Les modalités de la fiducie prévoient que le produit net de la vente de ces actions doit être versé aux régimes de retraite. De plus, elles prévoient que tant que la fiducie détiendra au moins 2 % des actions en circulation d'Air Canada, le fiduciaire peut désigner un candidat au Conseil d'administration qui n'est pas membre ou membre de la direction d'un syndicat canadien d'Air Canada, sous réserve des pratiques de gouvernance concernant la sélection et la confirmation des candidats aux postes d'administrateurs d'Air Canada.

À la fin de 2021, Air Canada et ses syndicats canadiens ont signé une lettre d'intention visant à autoriser certaines autres affectations du produit des ventes d'actions par la fiducie. Si ces conditions sont réunies, la fiducie vendra progressivement les actions sur une période maximale de 15 ans, le produit net de ces ventes étant utilisé pour effectuer des paiements forfaitaires aux retraités canadiens et financer des indemnités de départ volontaire aux employés syndiqués ayant de l'ancienneté et aux employés non dirigeants. Nous conserverons le droit de désigner un candidat à notre Conseil d'administration jusqu'à la première des éventualités suivantes : janvier 2030 ou la date à laquelle les actions détenues par la fiducie représentent au plus 2 % de nos actions en circulation.

Ordonnances et autres procédures

À la connaissance d'Air Canada, aucun des candidats proposés au poste d'administrateur d'Air Canada a) n'est, à la date des présentes, ni n'a été, au cours des dix années précédant cette date, administrateur, chef de la direction ou chef des services financiers d'une société qui i) 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 en vigueur pendant plus de 30 jours consécutifs pendant que le candidat proposé agissait à titre d'administrateur de cette société (une « ordonnance »); ou ii) a fait l'objet d'une ordonnance, après la cessation des fonctions du candidat proposé, en raison d'un événement survenu pendant que cette personne exerçait cette fonction; b) n'est, à la date des présentes, ni n'a été au cours des dix années précédant cette date, administrateur ou membre de la haute direction d'une société qui, pendant que cette personne exerçait cette fonction, ou au cours de l'exercice suivant la cessation de ses fonctions, fait faillite, fait une proposition concordataire en vertu de la législation sur la faillite ou l'insolvabilité, été poursuivie 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 un séquestre, un séquestre-gérant ou un syndic de faillite n'a été nommé pour détenir ses biens; c) n'a, au cours des dix exercices précédant la date des présentes, fait faillite, fait une proposition concordataire en vertu de la législation sur la faillite ou l'insolvabilité ou été poursuivi par ses créanciers, conclu un concordat ou un compromis avec eux, intenté une poursuite contre eux, pris des dispositions ou fait des démarches en vue de conclure un concordat ou un compromis avec eux, ni vu un séquestre, un séquestre-gérant ou un syndic de faillite nommé pour détenir ses biens.

Rémunération des administrateurs

Le régime de rémunération des membres du Conseil vise à attirer et à conserver des administrateurs expérimentés de façon à assurer le succès à long terme de la Société en leur offrant une rémunération adéquate et concurrentielle.

Chaque administrateur non-dirigeant reçoit une rémunération annuelle fixe en paiement de tous ses services, de sa participation aux réunions et du travail qu'il accomplit au cours de l'exercice. Les administrateurs ont aussi droit au remboursement de leurs frais pour assister aux réunions du Conseil et des comités ou à d'autres réunions ou activités à la demande d'Air Canada. Les administrateurs non-dirigeants ne reçoivent pas d'options d'achat d'actions et ne participent pas aux régimes de retraite de la Société. Les facilités de transport sont fournies aux administrateurs d'Air Canada, conformément aux pratiques du secteur du transport aérien.

Le tableau ci-dessous indique le montant des honoraires annuels payables aux administrateurs non-dirigeants d'Air Canada.

HONORAIRES ANNUELS	RÉMUNÉRATION
Conseil	195 000 \$
Président du Conseil (honoraires supplémentaires)	220 000 \$
Président du Comité d'audit, des finances et du risque	25 000 \$
Autres comités – Président	20 000 \$
Membre du Comité d'audit, des finances et du risque	15 000 \$
Autres comités – Membre	10 000 \$

La rémunération annuelle est payable en espèces, en UAD aux termes du régime d'unités d'actions différées des administrateurs non employés, en actions (acquises sur le marché libre) ou en une combinaison des trois. Les UAD sont des unités théoriques dont la valeur correspond toujours à celle des actions d'Air Canada. Les droits rattachés à ces UAD sont acquis à la date d'attribution. Les administrateurs non-dirigeants d'Air Canada touchent au moins 50 % de leur rémunération à titre de membres du Conseil et de membres de comités en UAD ou en actions de la Société.

Au moins 50 % de la rémunération à titre de membre du Conseil et de membre d'un comité versée en UAD ou en actions – Les administrateurs doivent conserver leurs UAD jusqu'à leur départ du conseil

Le tableau ci-après présente les sommes gagnées par les administrateurs d'Air Canada pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 du fait qu'ils siègent au Conseil et à ses comités :

Nom	Honoraires gagnés			Autre rémunération ²⁾	Total	Répartition des honoraires		
	Participation au Conseil	Présidence du Conseil ou présidence d'un comité	Participation à un comité			En espèces	En UAD	En actions
Ameé Chande	195 000 \$	Néant	25 000 \$	Néant	220 000 \$	55 000 \$	165 000 \$	Néant
Christie J.B. Clark	195 000 \$	25 000 \$	10 000 \$	Néant	230 000 \$	115 000 \$	115 000 \$	Néant
Gary A. Doer	195 000 \$	Néant	20 000 \$	Néant	215 000 \$	24 187,50 \$	190 812,50 \$	Néant
Rob Fyfe	195 000 \$	20 000 \$	10 000 \$	Néant	225 000 \$	Néant	225 000 \$	Néant
Michael M. Green	195 000 \$	Néant	20 000 \$	Néant	215 000 \$	Néant	215 000 \$	Néant
Jean Marc Huot	195 000 \$	Néant	20 000 \$	Néant	215 000 \$	107 500 \$	107 500 \$	Néant
Madeleine Paquin	195 000 \$	Néant	20 000 \$	Néant	215 000 \$	86 000 \$	129 000 \$	Néant
Michael Rousseau ¹⁾	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Vagn Sørensen	195 000 \$	220 000 \$	10 000 \$	Néant	425 000 \$	212 500 \$	212 500 \$	Néant
Kathleen Taylor	195 000 \$	Néant	35 000 \$	Néant	230 000 \$	57 500 \$	172 500 \$	Néant
Annette Verschuren	195 000 \$	20 000 \$	15 000 \$	Néant	230 000 \$	115 000 \$	115 000 \$	Néant
Michael M. Wilson	195 000 \$	20 000 \$	15 000 \$	Néant	230 000 \$	Néant	230 000 \$	Néant

1) Président et chef de la direction d'Air Canada. M. Rousseau ne reçoit aucune rémunération à titre d'administrateur d'Air Canada ou d'une de ses filiales.

2) Attributions fondées sur des actions, attributions fondées sur des options, rémunération en vertu d'un régime d'intéressement non fondé sur des titres de capitaux propres, valeur du régime de retraite et autre rémunération.

Le président et chef de la direction d'Air Canada ne reçoit aucune rémunération à titre d'administrateur d'Air Canada ou de ses filiales. Dans les cas où les administrateurs des filiales de la Société sont également des membres de la haute direction ou des membres de l'équipe des cadres supérieurs, ils ne reçoivent aucune rémunération à titre d'administrateurs d'une telle filiale.

Exigences d'actionnariat pour les administrateurs

Selon les lignes directrices en matière d'actionnariat de la Société, les administrateurs non dirigeants sont tenus d'être propriétaires de titres d'Air Canada d'une valeur équivalant à au moins trois fois la rémunération annuelle versée pour leurs services, sous forme d'actions ou d'UAD, sauf le président du Conseil, qui est tenu d'être propriétaire de titres d'une valeur équivalente à cinq fois sa rémunération annuelle. Le niveau de participation requis doit avoir été atteint dans les cinq ans suivant leur première nomination ou élection au Conseil.

Le président et chef de la direction est tenu d'être propriétaire de titres de la Société d'une valeur équivalant à au moins cinq fois son salaire annuel de base sous forme d'actions, d'UAD ou d'unités d'actions de négociation restreinte dont les droits ont été acquis (les options et les unités d'actions liées au rendement ne sont pas incluses dans ce calcul). Selon nos lignes directrices en matière d'actionnariat, le niveau de participation requis doit avoir été atteint dans les cinq ans suivant la nomination de l'administrateur, sauf circonstances exceptionnelles, comme il est plus amplement décrit dans le tableau ci-après qui présente l'actionnariat des administrateurs.

La valeur des titres est fondée sur la somme de la valeur marchande des actions, y compris les actions sous-jacentes aux UAD et aux UANR.

Le tableau suivant présente le nombre de titres d'Air Canada détenus par les administrateurs et la valeur marchande de ces titres à la date indiquée :

Nom	Nombre d'actions détenues en propriété	Nombre d'UAD ou d'UANR détenues en propriété	Valeur marchande totale des UAD et des UANR au 31 décembre 2022 ¹⁾	Valeur marchande totale des actions, des UAD et des UANR pour l'application des lignes directrices ²⁾	Valeur des actions, des UAD et des UANR requises pour respecter les lignes directrices	Échéance pour respecter les exigences d'actionnariat	Lignes directrices en matière d'actionnariat
A. Chande	14 508	9 504,32 UAD	156 400 \$	449 991 \$	585 000 \$	25 juin 2025	D'ici juin 2025
C.J.B. Clark	73 010 ³⁾	37 350,72 UAD	695 073 \$	2 068 160 \$	585 000 \$	27 juin 2018	Oui
G.A. Doer	Néant	29 352,34 UAD	514 630 \$	550 063 \$ ⁴⁾	585 000 \$	30 avril 2023	D'ici mai 2023 ⁴⁾
R. Fyfe	Néant	44 683,55 UAD	809 377 \$	837 369 \$	585 000 \$	30 septembre 2022	Oui
M.M. Green	88 771	53 725,89 UAD	987 242 \$	2 670 392 \$	585 000 \$	6 août 2014	Oui
J.M. Huot	31 098	229 745,29 UAD	4 427 513 \$	4 888 203 \$	585 000 \$	6 août 2014	Oui
M. Paquin	6 500	58 280,40 UAD	1 097 358 \$	1 213 985 \$	585 000 \$	12 mai 2020	Oui
M. Rousseau	166 805 ⁵⁾	163 403 UANR	1 786 943 \$	6 188 098 \$ ⁶⁾	s.o. ⁷⁾	15 février 2027 ⁷⁾	Oui ⁷⁾
V. Sørensen	19 300	173 434,71 UAD	3 310 300 \$	3 611 848 \$	975 000 \$ ⁸⁾	5 mai 2022	Oui
K. Taylor	10 000	55 453,28 UAD	1 031 509 \$	1 226 594 \$	585 000 \$	10 mai 2021	Oui
A.Verschuren	62 168	65 380,13 UAD	1 238 556 \$	2 390 252 \$	585 000 \$	12 novembre 2017	Oui
M.M. Wilson	7 468	101 791,61 UAD	1 915 422 \$	2 047 525 \$	585 000 \$	1 ^{er} octobre 2019	Oui

1) Les sommes indiquées dans cette colonne représentent la valeur marchande des actions, y compris les actions sous-jacentes aux UAD ou aux UANR, selon le cas, selon le cours de clôture de l'action d'Air Canada à la Bourse de Toronto le 31 décembre 2022 (19,39 \$).

2) Les sommes indiquées dans cette colonne représentent la valeur marchande des actions, y compris les actions sous-jacentes aux UAD ou aux UANR, selon le cas, selon le cours de clôture de l'action d'Air Canada à la Bourse de Toronto le 21 mars 2023 (18,74 \$).

3) Comprend les 69 310 actions à droit de vote de catégorie B détenues par l'entremise de la conjointe de M. Clark, comme le permettent les exigences d'actionnariat de la Société.

4) M. Doer est censé respecter les lignes directrices en matière d'actionnariat en avril 2023.

5) Comprend les 8 500 actions à droit de vote de catégorie B détenues par l'entremise de la conjointe de M. Rousseau, comme le permettent les exigences d'actionnariat de la Société.

6) Représente la somme de la valeur marchande des actions sous-jacentes aux unités d'actions de négociation restreinte et de la valeur marchande des actions au 21 mars 2023 et est composé de ce qui suit : 3 062 172 \$ (unités d'actions de négociation restreinte) et 3 125 926 \$ (actions).

7) Comme il est décrit à la rubrique « Exigences d'actionnariat pour les dirigeants », les exigences d'actionnariat pour les hauts dirigeants ont été suspendues pour la période pendant laquelle s'appliquait la restriction sur la rémunération de la haute direction (qui avait plafonné la rémunération (sauf les régimes de retraite) à un million de dollars tandis que le soutien financier du gouvernement est resté en place en 2021). Compte tenu de cette suspension, Michael Rousseau est tenu de respecter une exigence d'actionnariat correspondant à cinq fois son salaire d'ici le 15 février 2027 (exigence qu'il a respectée).

8) M. Sørensen, qui a assumé la présidence du Conseil le 5 mai 2017, est assujéti à une exigence d'actionnariat qui l'oblige à avoir la propriété de titres d'Air Canada d'une valeur équivalant à cinq fois sa rémunération annuelle de membre du Conseil, exigence qu'il respecte déjà étant donné les actions et les UAD d'Air Canada dont il était propriétaire au 21 mars 2023.

Pratiques de gouvernance

Nous sommes d'avis qu'un conseil fort, efficace et indépendant joue un rôle décisif dans la poursuite des intérêts d'Air Canada et dans la maximisation de la valeur à long terme de celle-ci. Le Conseil se fait un devoir de respecter des normes élevées de gouvernance dans tous les aspects des activités de la Société.

Le Conseil est chargé de la gouvernance de la Société, ce qu'il accomplit en gérant les activités et les affaires de celle-ci. Dans le cadre de ses fonctions de surveillance, d'examen et de conseil, le Conseil travaille avec la direction afin d'établir les politiques fondamentales et l'orientation stratégique globale de la Société, et de faire progresser ses objectifs et priorités commerciaux. Les administrateurs agissent dans l'intérêt d'Air Canada en vue de créer une valeur durable à long terme pour la Société et ses investisseurs, au profit de l'ensemble des parties prenantes.

Dans l'exercice de son rôle de gouvernance, le Conseil se concentre sur cinq domaines : 1) la stratégie et la gestion des risques d'entreprise, 2) les activités, la performance financière et les contrôles internes, 3) les questions environnementales, sociales et de gouvernance, 4) la planification de la relève et les talents et 5) la culture et l'intégrité.

Air Canada a adopté un code d'éthique, décrit plus en détail à la rubrique « Code d'éthique ». Le texte de ce document est disponible sur SEDAR, au www.sedar.com, ou sur le site Web de la Société, à investisseurs.aircanada.com.

Nos pratiques décrites dans cette section sont conformes aux lignes directrices en matière de gouvernance des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) ainsi qu'aux règles des ACVM relatives aux comités d'audit et à l'attestation de l'information financière. Nous examinons périodiquement nos pratiques de gouvernance afin de déterminer s'il y a lieu de les mettre à jour.

Conseil d'administration

Indépendance des administrateurs

Notre Code de gouvernance de l'entreprise (le « Code de gouvernance ») et nos Lignes directrices de l'organisation prévoient que le Conseil doit en tout temps être constitué d'une majorité d'administrateurs qui n'ont pas de relation importante avec la Société et qui, de l'avis raisonnable du Conseil, sont aussi non reliés et indépendants conformément aux exigences applicables. Selon les renseignements obtenus de chacun des candidats aux postes d'administrateurs et compte tenu de ces critères d'indépendance, le Conseil a conclu que tous les candidats aux postes d'administrateurs sont indépendants, à l'exception de M. Rousseau qui n'est pas indépendant puisqu'il est un membre de la direction d'Air Canada.

Mandats d'administrateur d'autres émetteurs assujettis

Certains de nos candidats aux postes d'administrateurs sont également administrateurs d'autres entités ouvertes, comme il est indiqué à la rubrique « Nos candidats aux postes d'administrateurs » de la présente circulaire. Aucun de nos candidats aux postes d'administrateurs ne siège avec un autre candidat au conseil d'une autre entité ouverte.

Président du Conseil

Le président du Conseil est choisi au moyen d'une résolution du Conseil. Le président du Conseil est Vagn Sørensen qui est un administrateur indépendant d'Air Canada. Les responsabilités du président du Conseil sont détaillées dans une description du poste, qui figure ci-après à la rubrique « Descriptions de poste – Président du Conseil ».

Taille du Conseil

Les statuts d'Air Canada l'autorisent à avoir entre sept et 21 administrateurs. Le nombre effectif d'administrateurs est déterminé par le Conseil d'administration dans ces limites. Le Conseil sera composé de 13 administrateurs si tous les candidats sont élus. Le Conseil est d'avis que cette taille et sa composition sont adéquates et lui permettent de fonctionner efficacement en tant qu'organe décisionnel.

Mandat du Conseil

Le Conseil a adopté des règles écrites qui énoncent ses rôles et ses responsabilités. Ces règles figurent à l'annexe D de la présente circulaire.

Réunions des administrateurs indépendants

Conformément à notre Code de gouvernance et à nos Lignes directrices de l'organisation, une partie de chaque réunion du Conseil se déroule uniquement entre le président du Conseil et les administrateurs indépendants, sans la présence de M. Rousseau et d'autres membres de la direction. En 2022, le Conseil a tenu des séances à huis clos sans la présence de la direction à chacune des réunions du Conseil.

Présences aux réunions du Conseil et des comités

Le tableau suivant présente le registre des présences des administrateurs aux réunions du Conseil et de ses comités en 2022.

Nom	Conseil	Comité d'audit, des finances et du risque	Comité de gouvernance et de mises en candidature	Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite	Comité de la sécurité, de la santé, de l'environnement et de la sûreté	Total des présences ¹⁾
Amee Chande	10 sur 10	6 sur 6			5 sur 5	21 sur 21 (100 %)
Christie J.B. Clark	10 sur 10	6 sur 6 ^(P)	5 sur 5			21 sur 21 (100 %)
Gary A. Doer	10 sur 10			4 sur 4	5 sur 5	19 sur 19 (100 %)
Rob Fyfe	10 sur 10			4 sur 4	5 sur 5 ^(P)	19 sur 19 (100 %)
Michael M. Green ²⁾	9 sur 10	–	–	3 sur 4	4 sur 5	16 sur 19 (84 %)
Jean Marc Huot	10 sur 10		5 sur 5		5 sur 5	20 sur 20 (100 %)
Madeleine Paquin	10 sur 10		5 sur 5		5 sur 5	20 sur 20 (100 %)
Michael Rousseau	10 sur 10					10 sur 10 (100 %)
Vagn Sørensen	10 sur 10 ^(P)					10 sur 10 (100 %)
Kathleen Taylor	10 sur 10	6 sur 6	5 sur 5	4 sur 4		25 sur 25 (100 %)
Annette Verschuren	10 sur 10	6 sur 6	5 sur 5 ^(P)			21 sur 21 (100 %)
Michael M. Wilson	10 sur 10	6 sur 6		4 sur 4 ^(P)		20 sur 20 (100 %)

1) La présence totale ne tient pas compte de la présence des membres du Conseil à titre d'observateurs aux réunions des comités du Conseil dont ils ne sont pas membres.

2) M. Green n'a pu assister à une réunion du Conseil, du Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite et du Comité de la sécurité, de la santé, de l'environnement et de la sûreté en raison de circonstances exceptionnelles le jour de ces réunions.

Légende : P désigne le président ou la présidente du Conseil ou du comité.

Il est attendu des administrateurs qu'ils déploient des efforts raisonnables pour participer à toutes les réunions du Conseil et des comités dont ils sont membres. L'absence aux réunions du Conseil et des comités est rare et est généralement attribuée à des circonstances inattendues ou exceptionnelles. Si les administrateurs ne peuvent pas assister aux réunions du Conseil ou des comités, ils reçoivent néanmoins à l'avance les documents relatifs à la réunion et ont la possibilité de faire part de leurs commentaires sur ces documents au président du Conseil, au président du comité du Conseil en cause ou à la Secrétaire générale, ou d'être informés séparément après la réunion.

Les administrateurs sont également encouragés à assister aux réunions des autres comités, même s'ils n'en sont pas membres, sans droit de vote. Le président du Conseil et notre président et chef de la direction ne sont membres d'aucun comité du Conseil, mais ils ont le droit d'assister et de participer régulièrement aux réunions de ces comités en tant que membres d'office, sans toutefois pouvoir y voter (sauf notre président et chef de la direction en ce qui concerne les réunions à huis clos ou les parties des réunions tenues à huis clos). En 2022, les administrateurs indépendants ont assisté au total à 32 réunions tenues par des comités dont ils ne sont pas membres, et le président du Conseil et notre président et chef de la direction ont assisté à toutes les réunions des comités du Conseil à titre d'observateurs sans toutefois pouvoir y voter.

Descriptions de poste

Président et chef de la direction

Le Conseil a adopté une description du poste de président et chef de la direction. En tant que titulaire du poste, le président et chef de la direction a la responsabilité de la gestion des affaires de la Société en conformité avec son plan stratégique et ses plans d'affaires approuvés par le Conseil, y compris à l'égard de ses priorités ESG. Il assure la direction et la vision nécessaires à une gestion efficace de la Société. Plus précisément, les principales responsabilités du président et chef de la direction sont les suivantes : gérer les affaires et les activités quotidiennes de la Société; instaurer et maintenir une culture et un ton d'engagement, de conduite éthique et de rendement au sein de la Société qui favorisent la réalisation des objectifs stratégiques et d'exploitation et le succès à long terme de la Société d'une manière inclusive, durable et responsable; favoriser et promouvoir une culture d'entreprise axée sur le client et l'excellence du service à la clientèle, notamment au moyen de notre Plan d'action linguistique; travailler avec le président du Conseil pour assurer une relation efficace entre la direction et les membres du Conseil; et s'assurer, en collaboration avec le Conseil, qu'un plan de relève efficace est en place pour le poste de président et chef de la direction.

Président du Conseil

Le Conseil a adopté une description du poste de président du conseil. Le président du Conseil pilote le travail du Conseil, notamment en présidant ses réunions. Plus précisément, les principales responsabilités du président du Conseil sont les suivantes : prendre des mesures pour s'assurer que le Conseil a une orientation stratégique, un ton et une culture d'entreprise solides et qu'il représente efficacement les intérêts à long terme de la Société et de ses investisseurs; superviser et orienter les activités et le travail du Conseil; assurer le leadership du Conseil, et fournir les conseils et le mentorat nécessaires afin de promouvoir un esprit de respect, de confiance et de collégialité; adopter des pratiques et des procédures permettant au Conseil d'effectuer son travail de manière efficace et efficiente; superviser la politique et les pratiques du Conseil en matière de mobilisation des actionnaires; et présider les réunions du Conseil et encourager une communication libre et ouverte, ainsi qu'une participation active et efficace à ces réunions.

Président de chaque comité permanent

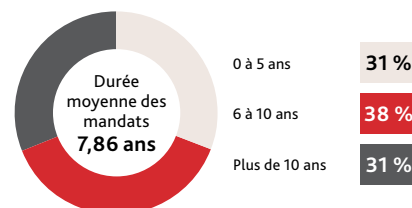
Les présidents du Comité d'audit, des finances et du risque, du Comité de gouvernance et de mises en candidature, du Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite et du Comité de la sécurité, de la santé, de l'environnement et de la sûreté sont respectivement Christie J.B. Clark, Annette Verschuren, Michael M. Wilson et Rob Fyfe.

Le Conseil a adopté des descriptions de poste pour le président de chacun de ses quatre comités permanents. Ces descriptions de poste prévoient que le président de chaque comité met en place des procédures pour régir le travail du comité et veiller à ce que ce dernier remplisse pleinement ses objectifs, fonctions et responsabilités; voit à ce que suffisamment de temps et d'attention soient accordés à chaque aspect du mandat du comité; prend des mesures pour s'assurer que les membres du comité possèdent les compétences, l'expérience et les talents requis et maintiennent le niveau d'indépendance requis; supervise la transmission et le caractère adéquat de l'information aux membres du comité; et mène chaque année une évaluation du caractère adéquat de ses règles.

Mécanisme de renouvellement du Conseil

Le Conseil se veut un organe décisionnel équilibré, constitué de personnes ayant un parcours, des expériences et une durée de mandat différents. Pour ce faire, il applique principalement trois mécanismes de renouvellement, soit une limite à la durée des mandats des administrateurs, une politique de retraite et un processus d'évaluation annuel, décrits ci-après.

Au cours des cinq dernières années, trois nouveaux administrateurs se sont joints au Conseil et deux administrateurs se sont retirés. De plus, une nouvelle candidate est proposée à l'élection au conseil à l'assemblée de cette année. La durée moyenne du mandat des candidats se représentant au Conseil est de 7,86 ans. Le graphique suivant présente le nombre d'années complètes de service des candidats au Conseil.



Limite à la durée du mandat des administrateurs et politique de retraite

Les administrateurs sont élus chaque année par les actionnaires de la Société, avec les administrateurs qui viennent pourvoir des postes vacants ou s'ajouter aux administrateurs déjà en fonction. Selon la politique du Conseil, comme il est indiqué dans le Code de gouvernance et les Lignes directrices de l'organisation du Conseil, a) un administrateur ne peut briguer de nouveau mandat s'il a cumulé 15 années de service à compter de la date de l'assemblée des actionnaires de 2019 ou, si elle est ultérieure, à compter de la date à laquelle il a commencé à siéger au Conseil pour la première fois, b) une personne ne peut plus être élue ou nommée au Conseil de la Société après avoir atteint 75 ans, dans chaque cas, une dérogation est admise lorsque le Conseil est d'avis qu'il y va de l'intérêt de la Société de demander à un administrateur de poursuivre son mandat au-delà de l'âge normal de la retraite, à condition que cette reconduction se fasse un an à la fois.

Évaluation des administrateurs

Le président du Conseil, en collaboration avec le président du Comité de gouvernance et de mises en candidature, a pour rôle d'évaluer, annuellement, l'efficacité du Conseil, de ses comités et de chacun des administrateurs. À cette fin, le président du Conseil supervise le processus d'évaluation décrit ci-après.

Chaque année, les administrateurs doivent remplir un questionnaire portant sur l'efficacité du Conseil et de ses comités ainsi que sur l'efficacité du président du Conseil et de celui de chacun des comités. Les questionnaires demandent d'attribuer des notes quantitatives aux secteurs clés et sollicitent des commentaires subjectifs sur chaque domaine. Les questionnaires sont gérés par le Secrétariat général de la Société et les réponses sont étudiées par la présidente du Comité de gouvernance et de mises en candidature, le président du Conseil et le Secrétariat général de la Société. L'objectif des questionnaires est de déterminer les améliorations qui peuvent être apportées au Conseil et aux comités.

À l'issue du processus d'évaluation annuel, un rapport sommaire est préparé et présenté au Conseil. Au besoin, le Conseil examine alors les modifications fondamentales ou procédurales devant être apportées pour améliorer son efficacité et celle de ses comités. En outre, la présidente du Comité de gouvernance et de mises en candidature rencontre le président de chaque comité et le président du Conseil pour discuter de son efficacité selon les résultats des questionnaires.

Chaque année, les administrateurs doivent également remplir un questionnaire d'évaluation par les pairs qui demande d'attribuer des notes quantitatives aux caractéristiques et aux comportements clés essentiels pour les administrateurs d'Air Canada et sollicite des commentaires subjectifs sur le rendement de leurs pairs. Les résultats sont compilés par un tiers indépendant et ensuite communiqués au président du Conseil d'administration. Le président du Conseil rencontre les administrateurs en tête-à-tête afin de discuter de l'évaluation par les pairs et de leur contribution à titre de membres du Conseil.

Sélection des candidats au conseil d'administration

Le Comité de gouvernance et de mises en candidature recommande au Conseil les critères de composition du Conseil, évalue chaque année la composition globale du Conseil en tenant compte de facteurs tels que la diversité et l'équilibre des genres, les compétences, les habiletés et les autres qualités dont le Conseil estime qu'il doit posséder, dans l'ensemble, pour remplir son mandat et identifie les personnes aptes à être candidates aux postes d'administrateurs. Le comité examine également la composition du Conseil et toute vacance prévue en tenant compte de la politique sur la diversité du Conseil décrite ci-après même si aucun siège au Conseil n'est vacant dans l'immédiat. À cette occasion, il demande des suggestions aux autres administrateurs et à la direction, il fait appel à d'autres ressources organisationnelles et peut demander conseil à des consultants chevronnés et indépendants, au besoin. La présidente du Comité de gouvernance et de mises en candidature dirige le processus, et le candidat rencontrera également d'autres administrateurs ainsi que le président et chef de la direction.

Compétences et habiletés

Le Comité de gouvernance et de mises en candidature établit les compétences et habiletés particulières requises des candidats en tenant compte des forces actuelles des membres du Conseil et des besoins de la Société. Le Comité de gouvernance et de mises en candidature étudie également les risques de conflits d'intérêts et les mandats parallèles d'administrateurs des candidats éventuels.

Les membres du Conseil dans leur ensemble doivent avoir un large éventail de compétences, de connaissances, de formations et d'expériences nécessaires en affaires, assorties d'une bonne compréhension du secteur et des régions dans lesquels la Société exerce ses activités. Le tableau des compétences des candidats aux postes d'administrateurs, qui figure dans le sommaire situé au début de la présente circulaire, contient de plus amples renseignements sur les compétences des administrateurs de la Société. Pour les besoins du tableau des compétences, la transformation numérique et les technologies comprennent la sécurité des renseignements, les finances comprennent la comptabilité, et les secteurs connexes comprennent les croisiéristes, les entreprises de distribution, les entreprises hôtelières, les transitaires, les entreprises de logistique et les entreprises de transport.

Le Comité de gouvernance et de mises en candidature examine également les qualifications, les compétences et l'expérience du candidat proposé par le fiduciaire nommé aux termes des protocoles sur les retraites, comme il est décrit à la rubrique « Entente de fiducie relative aux protocoles sur les retraites » à la [page 33](#) de la présente circulaire.

Les administrateurs doivent consacrer suffisamment de temps à l'ensemble des activités du Conseil et aux affaires de la Société, montrer un sens éthique et un sens de l'intégrité des plus élevés dans leurs rapports tant personnels que professionnels, assister à toutes les réunions du Conseil et des comités pertinents, remettre en question au besoin les principaux plans d'affaires et les orientations stratégiques de la Société et contribuer significativement à ceux-ci, et traiter des enjeux qui suscitent des débats fructueux au Conseil et aux comités auxquels ils sont membres.

Politique sur la diversité au sein du Conseil

Le Conseil reconnaît les avantages offerts par la diversité et l'inclusion, autant parmi les administrateurs que parmi le personnel d'Air Canada au Canada et dans le monde. Le Conseil croit fermement que la diversité des points de vue maximise son efficacité et la prise de décisions dans l'intérêt de la Société. C'est fort de cette conviction que le Conseil a adopté, pour la première fois en février 2015, une politique écrite sur la diversité du Conseil, récemment modifiée en février 2022.

La politique sur la diversité énonce que la recherche et la sélection des candidats reposent sur le mérite et que les candidats sont évalués en fonction de critères objectifs, compte dûment tenu des avantages offerts par la diversité au sein du Conseil, notamment la représentation de membres de « groupes désignés » au sens de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (Canada) (c'est-à-dire les femmes, les personnes qui font partie des minorités visibles, les Autochtones et les personnes ayant un handicap). Conformément aux objectifs de la politique sur la diversité et afin d'en assurer la mise en œuvre efficace, le Conseil et le Comité de gouvernance et de mises en candidature tiennent compte, entre autres, du niveau de représentation des divers groupes au sein du Conseil dans la recherche et la sélection de candidats pour un premier ou nouveau mandat. De plus, dans le cadre du processus de recherche (qui peut inclure le recours aux services de chercheurs de tête, au besoin), des listes assurant la diversité des candidats qualifiés comprenant des femmes et d'autres membres appartenant aux groupes désignés sont également requises.

Le Comité de gouvernance et de mises en candidature s'efforce d'inclure des candidats divers sur le plan du genre et des candidats d'autres groupes désignés dans le bassin de candidats qualifiés dont la nomination au Conseil est envisagée, et demandera à tout cabinet de chercheurs de tête qu'il engagera d'identifier les personnes qui contribueront à la diversité globale du Conseil à inclure dans le bassin de candidats dont les candidats sont sélectionnés. Le Conseil et le Comité de gouvernance et de mises en candidature tiennent également compte d'autres aspects de la diversité au moment de sélectionner un candidat.

Jalons de la diversité

Air Canada se fait un devoir de promouvoir la diversité et l'inclusion, et nous sommes très fiers de notre personnel divers et inclusif. Dans le cadre de son renouvellement continu, le Conseil aspire à ce que sa composition reflète davantage le Canada ainsi que la diversité de nos clients et employés. Nous nous sommes joints à de nombreuses organisations qui ont résolu de faire progresser la diversité et l'équité au sein de leurs conseils d'administration et entreprises. Ainsi, nous nous sommes engagés l'année dernière à faire en sorte que les femmes représentent au moins 40 % des administrateurs d'Air Canada d'ici 2025, soit une hausse de 30 % par rapport à 2020. Si tous nos candidats sont élus à l'assemblée, 38 % des membres du Conseil seront des femmes. Notre détermination à faire progresser nos aspirations en matière de diversité se poursuivra au-delà de la réalisation des objectifs que nous nous sommes engagés à atteindre aux côtés d'autres organisations.

À l'heure actuelle, quatre des 12 administrateurs (33 %) s'identifient comme femmes et un des 12 administrateurs (8 %) se décrit comme étant membre d'une minorité visible. Après l'assemblée des actionnaires, si tous les candidats sont élus, cinq des 13 administrateurs (38 %) s'identifieront comme femmes et deux des 13 administrateurs (15 %) s'identifieront comme membres d'une minorité visible, dont l'un est une femme noire. Aucun des administrateurs actuels ou des candidats à un poste d'administrateur ne s'est identifié comme une personne autochtone ou une personne ayant un handicap.

De plus amples renseignements sur la manière dont nous cherchons à promouvoir la diversité parmi nos cadres supérieurs figurent à la rubrique « Approche en matière de diversité, d'équité et d'inclusion » à la [page 50](#) de la présente circulaire.

38 % de nos candidats à un poste d'administrateur s'identifient comme femmes

15 % s'identifient comme membres d'une minorité visible

Examen annuel de la politique sur la diversité

Chaque année, le Comité de gouvernance et de mises en candidature examine notre politique sur la diversité et évalue son efficacité à promouvoir la diversité au sein du Conseil. Afin de mesurer l'efficacité de cette politique, le Comité de gouvernance et de mises en candidature tient compte de sa recherche et son examen des candidatures au cours de l'exercice précédent, examine la composition du Conseil et prend note des postes qui deviendront vacants. Le Comité de gouvernance et de mises en candidature rend compte au Conseil des mesures prises pour assurer la mise en œuvre efficace de la politique sur la diversité. La politique sur la diversité a été mise à jour en 2022 et continue de refléter l'approche et les objectifs du Conseil.

Orientation et formation continue

Le Conseil veille à ce que les nouveaux administrateurs soient initiés à leur rôle et à ce que tous les administrateurs aient accès aux ressources dont ils ont besoin pour poursuivre leur perfectionnement.

Les programmes d'orientation visent à informer les nouveaux administrateurs des activités, des stratégies et des politiques de la Société, et à aider les nouveaux administrateurs à acquérir des connaissances sur le secteur afin d'optimiser leur service au sein du Conseil. Ceux-ci sont appelés à assister à des sessions d'orientation avec des cadres supérieurs et du président et chef de la direction. Chaque nouvel administrateur est également invité à lire les documents et les pratiques de gouvernance afin de mieux comprendre son rôle et ses responsabilités.

Le Comité de gouvernance et de mises en candidature est également chargé d'offrir un programme de formation continue aux membres du Conseil. Ces programmes comprennent les programmes créés à l'interne, les programmes présentés par des tiers et le soutien financier et administratif pour participer à des programmes de formation ou autres programmes indépendants admissibles.

Le programme de formation continue fournit aux administrateurs des occasions de développer des habiletés qui sont pertinentes à leur rôle d'administrateurs d'Air Canada et de les mettre au fait des questions intéressant la Société et l'industrie et de leurs fonctions et responsabilités à titre d'administrateurs. Des exposés et des documents supplémentaires, y compris des rencontres stratégiques avec la direction, sont aussi présentés et fournis aux administrateurs pour les tenir au courant des activités de la Société.

La Société remet aux administrateurs des rapports réguliers sur ses activités et ses finances. La direction transmet régulièrement aux administrateurs des études sectorielles et des données de référence à jour. À chaque réunion régulière du Conseil, les administrateurs reçoivent une mise à jour sur les faits importants susceptibles d'avoir une incidence sur les activités d'Air Canada. En outre, ils peuvent participer à des visites de centres d'exploitation aérienne et d'installations aéroportuaires afin de mieux saisir les aspects opérationnels des activités d'Air Canada.

Le tableau suivant présente les séances de formation et les présentations par la direction auxquelles nos administrateurs ont participé ou encore les rapports qu'ils ont reçus en 2022.

	Sujet	Présence
T1 2022	Examen des activités de fret	Conseil
	Aperçu des marchés régionaux	Conseil
	Rapports ESG	CAFR
	Le point sur l'innovation en technologies de l'information	Conseil
	Le point sur les faits récents en matière d'ESG	CAFR
	Pratiques en matière de rémunération de la haute direction	CRHRRR
T2 2022	Aperçu des risques à l'échelle mondiale	Conseil
	Rehausser l'expérience client	Conseil
	Aperçu du marché concurrentiel	Conseil
	Risques liés aux technologies de l'information, cybergouvernance et risques	CAFR
	Survol des carburants, du change et des taux d'intérêt	CAFR
T3 2022	Centres de services	Conseil
	Aperçu du marché d'agrément	Conseil
	Modules sur la gestion des risques liés aux régimes de retraite	CRHRRR
T4 2022	Marché concurrentiel du fret	Conseil
	Examen du carburant d'aviation durable	Conseil
	Développement durable dans les domaines de l'aviation et du développement de produits	Conseil
	Rehausser l'expérience client	Conseil
	Survol des carburants, du change et des taux d'intérêt	CAFR
	Aperçu des relations de travail	Conseil
	Examen du produit	Conseil
	Diversité, équité et inclusion	Conseil ⁽¹⁾
	Cybersécurité	Conseil
	Modules sur la gestion des risques liés aux régimes de retraite	CRHRRR

1) Un administrateur qui n'a pas pu assister à la séance a assisté à une autre séance semblable qui avait été organisée à l'intention des cadres supérieurs.

Code d'éthique

La Société a adopté un code d'éthique (le « Code d'éthique ») qui est examiné chaque année par le Conseil. Le Code d'éthique s'applique à tous les administrateurs, membres de la direction et employés d'Air Canada. Il porte notamment sur les conflits d'intérêts, l'utilisation des biens de la Société, l'information confidentielle, la conformité aux lois, la loyauté des rapports avec les interlocuteurs, les politiques en matière d'emploi, les politiques concernant les ordinateurs, le courrier électronique, Internet et les autres technologies autorisées, et le signalement de toute inconduite ou violation réelle ou potentielle du Code d'éthique. Il est possible d'obtenir un exemplaire du Code d'éthique sur SEDAR, au www.sedar.com, et sur le site Web de la Société, au www.aircanada.com.

Le Code d'éthique est communiqué à tous les employés d'Air Canada ou porté à leur attention. De plus, tous les administrateurs d'Air Canada et les membres de sa direction doivent remplir une déclaration annuelle et s'engagent à prendre tous les moyens raisonnables à leur disposition auprès des employés relevant de leur compétence, de manière qu'ils se conforment en tous points au Code d'éthique.

Le Code d'éthique exige que les employés signalent tout acte illégal ou toute infraction au Code et prévoit des instructions sur la façon de le faire, notamment par l'intermédiaire de notre système téléphonique et en ligne confidentiel et anonyme géré par un tiers indépendant. Chaque trimestre, le Comité d'audit, des finances et du risque reçoit un résumé des cas qui ont été signalés et qui ont fait l'objet d'une enquête et le Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite, reçoit un résumé des plaintes reçues et examinées par le Bureau des droits de la personne et du harcèlement.

Depuis son adoption, aucun écart n'a été signalé par rapport au Code d'éthique et Air Canada n'a autorisé aucune dérogation aux obligations prévues par le Code de conduite.

Le Code d'éthique prévoit également que tous les administrateurs, membres de la direction et employés sont tenus de déclarer à la vice-présidente et Secrétaire générale tous leurs intérêts ou activités de nature professionnelle, commerciale ou financière pouvant donner lieu à un conflit d'intérêts. Nos lignes directrices sur les conflits d'intérêts à l'intention des administrateurs indiquent comment les situations de conflit seront traitées durant une réunion du Conseil. Si un administrateur est réputé être en conflit d'intérêts en raison d'un intérêt touchant une partie à un contrat ou à une opération proposée avec Air Canada, alors une « déclaration d'intérêt » est notée dans le procès-verbal de la réunion, et l'administrateur en situation de conflit doit s'abstenir de voter sur la question. Selon les circonstances, l'administrateur peut aussi quitter la réunion pendant que le Conseil délibère.

Opérations entre personnes apparentées

Nous sommes une société mondiale qui exerce un grand éventail d'activités. En raison de ces activités à grande échelle, il peut y avoir des opérations, des ententes commerciales ou des relations avec des entreprises et d'autres organisations dans lesquelles l'un de nos administrateurs, membres de la haute direction ou candidats à un poste d'administrateur, ou encore une personne qui a la propriété véritable de plus de 10 % de nos actions sur une base combinée, ou un membre de sa famille immédiate, peut également être un administrateur, un membre de la haute direction ou un investisseur important, ou avoir un autre intérêt important direct ou indirect (parties apparentées).

Le Comité d'audit, des finances et du risque examinera et approuvera les opérations entre personnes apparentées, lorsque les lois applicables l'exigent, notamment celles qui doivent faire l'objet d'une évaluation officielle ou d'une approbation des actionnaires minoritaires aux termes des règles canadiennes sur les valeurs mobilières, ou qui seraient par ailleurs importantes pour Air Canada. Lorsqu'il évalue une opération entre personnes apparentées, le Comité doit tenir compte des facteurs qu'il juge pertinents pour déterminer si elle a un but commercial légitime pour Air Canada et si elle est réalisée à des conditions équitables et raisonnables pour cette dernière. Il peut s'agir notamment de la nature de l'opération, des coûts à engager ou des paiements à effectuer, des avantages associés à l'opération, de l'importance de l'opération pour Air Canada et pour la personne apparentée, et de la détermination par la direction que l'opération est dans l'intérêt d'Air Canada. Les opérations entre personnes apparentées qui nécessitent l'approbation du Comité d'audit, des finances et du risque ne comprennent pas la rémunération de la haute direction ou les avantages autrement approuvés par le Conseil, comme il est décrit dans la présente circulaire, ou les opérations qui ne sont pas importantes ou qui font l'objet d'une dispense des lois applicables.

Il existe des opérations réalisées dans le cours normal des activités entre Air Canada et les personnes apparentées, dont aucune ne constitue une opération avec une personne apparentée nécessitant une approbation. À la connaissance de la Société, aucun administrateur, aucun membre de la direction ni aucun autre initié, selon le cas, d'Air Canada, ni aucune personne qui a un lien avec l'une des personnes qui précèdent ou qui est membre du groupe de l'une des personnes qui précèdent n'a ou n'a eu d'intérêt important, direct ou indirect, dans une opération réelle ou envisagée depuis le début du dernier exercice de la Société qui a eu ou qui aura, selon toute attente raisonnable, une incidence importante sur la Société ou une de ses filiales.

Le Code d'éthique exige également la divulgation des opérations ou autres circonstances qui entraînent des conflits d'intérêts potentiels.

Mobilisation des actionnaires et des parties prenantes

Air Canada tient à la mobilisation solide et durable de ses actionnaires et autres parties prenantes. Nous collaborons de manière proactive avec eux tout au long de l'année afin de mieux comprendre leurs priorités et leurs points de vue sur les questions importantes. Des membres de notre équipe des cadres supérieurs et notre Conseil participent à cette mobilisation.

Mobilisation annuelle

En 2016, le Conseil a commencé à inviter des investisseurs institutionnels importants à rencontrer tous les ans le président du Conseil et d'autres membres du Conseil. En 2022 et au début de 2023, nos actionnaires institutionnels les plus importants (détenant à ce moment collectivement environ 30 % des actions en circulation d'Air Canada) ont été invités à rencontrer individuellement le président du Conseil et les présidents du Comité de gouvernance et de mises en candidature et du Comité des ressources humaines et de retraite. Des réunions ont été organisées avec quatre actionnaires détenant collectivement environ 14 % des actions en circulation de la Société. Dans le cadre de cet exercice de mobilisation, les actionnaires ont accueilli favorablement la stratégie d'Air Canada et aucune préoccupation importante n'a été soulevée par les actionnaires à l'égard d'Air Canada en particulier. Les actionnaires ont manifesté de l'intérêt et ont fait part de leurs commentaires sur divers sujets, notamment les questions stratégiques, les derniers résultats financiers, les documents d'orientation publiés et les cibles financières mises à jour pour 2024, les questions ESG (y compris notre Plan d'action climatique d'Air Canada, notre approche en matière de langues officielles et de sécurité), notre mode de rémunération de la haute direction (y compris l'intégration des questions ESG) et les politiques en matière de mandat de l'auditeur.

Assemblée annuelle

Notre assemblée annuelle est l'occasion pour notre Société de collaborer davantage avec ses actionnaires, c'est pourquoi nous vous encourageons à y assister. L'assemblée sera tenue sous forme virtuelle seulement, avec traduction simultanée dans les deux langues officielles. L'assemblée annuelle est une bonne occasion d'entendre directement les membres de la direction s'exprimer sur les résultats de l'entreprise et les activités d'Air Canada, ainsi que sur nos plans stratégiques. Les membres du Conseil assistent aux assemblées annuelles et les présidents du Conseil et des comités peuvent aussi répondre à des questions.

Conférences avec les investisseurs

Depuis 2013, la Société tient des conférences avec les investisseurs. La Société a récemment tenu sa journée des investisseurs le 30 mars 2022. L'événement a été proposé dans un format hybride (en personne et virtuel) et a été suivi par 325 participants, ce qui représente une augmentation significative par rapport aux éditions précédentes. La prochaine journée des investisseurs devrait avoir lieu en 2024. Par l'intermédiaire des canaux de Relations avec les investisseurs, la Société participe aussi régulièrement à des conférences avec les investisseurs, à des discussions informelles et à des réunions individuelles. En 2022, la Société a participé à 20 conférences avec les investisseurs et a tenu plus de 150 discussions avec des investisseurs. De plus, la haute direction tient des conférences trimestrielles avec la communauté financière afin de passer en revue les derniers résultats financiers et opérationnels publiés par Air Canada.

Autres formes de mobilisation

Le vice-président général et chef des Affaires financières et l'équipe des cadres supérieurs communiquent régulièrement avec diverses parties intéressées pour avoir leur avis sur des questions importantes pour eux.

Nous collaborons aussi avec nos parties prenantes de diverses façons, notamment :

Clients	• Discussions sur le service à la clientèle par l'intermédiaire de nos Centres de services ou de nos services de relations avec la clientèle ou d'autres canaux (en personne, par téléphone, par courriel, sur les plateformes numériques, etc.) • Sondages sur la satisfaction, rétroaction des clients et des groupes de discussion, y compris dans le cadre de notre initiative sur l'expérience client décrite ci-après • Contenu sur le site Web et les réseaux sociaux • Conférences et discussions périodiques avec nos entreprises clientes
Employés	• Rencontres avec les employés (au moins tous les trimestres) tenues avec le président et chef de la direction ainsi que d'autres membres du Comité de direction • Plateforme de média social interne • Sondages et groupes de discussion sur l'expérience des employés • Conseil de direction Diversité, Équité et Inclusion • Groupes de ressources pour les employés • Communication générale et rencontres à l'intention des employés
Collectivités	• Relations avec les médias • Participation aux consultations, tables rondes, sondages, conférences et forums • Participation à des événements communautaires, notamment avec la Fondation Air Canada • Participation à des associations industrielles et professionnelles

Voies de communication

Le Conseil reconnaît qu'il est également important que les actionnaires aient l'occasion de communiquer avec lui au sujet des questions qui sont importantes pour ces derniers. Les actionnaires qui envoient des commentaires ou des questions ou qui communiquent avec le Conseil peuvent le faire en français ou en anglais. Air Canada maintient un numéro de téléphone ainsi qu'une adresse électronique et des adresses postales pour recevoir les commentaires et questions des parties intéressées. Toutes les communications seront reçues, traitées et examinées dans un premier temps par le Bureau de la Vice-présidente et Secrétaire générale. Les communications qui ne sont pas liées aux fonctions et aux responsabilités du Conseil, y compris les questions commerciales, les plaintes concernant le service, les questions relatives aux relations de travail, les suggestions commerciales, les demandes d'emploi, les sondages d'opinion et les sollicitations commerciales ou autres, peuvent plutôt être transmises au service d'Air Canada en cause ou traitées de manière appropriée.

Si vous avez des questions ou des commentaires, veuillez communiquer avec le Conseil en contactant le président par courriel à corporate.secretary@aircanada.ca; ou avec les Relations avec les investisseurs, par téléphone au +1 514 422-6644, par courriel à shareholders.actionnaires@aircanada.ca, ou par la poste au Centre Air Canada, Zip 1273, C. P. 14000, Succursale Aéroport, Dorval (Québec) H4Y 1H4 Canada. Voir « Comment obtenir plus de renseignements » à la page 87 de la présente circulaire.



Comités du Conseil

Le Conseil s'acquitte de ses fonctions et responsabilités directement et par l'intermédiaire de quatre comités permanents : le Comité d'audit, des finances et du risque; le Comité de gouvernance et de mises en candidature; le Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite; et le Comité de la sécurité, de la santé, de l'environnement et de la sûreté. En 2023, le nom du Comité des ressources humaines et de la rémunération a été modifié pour tenir compte de ses responsabilités liées aux régimes de retraite qui, auparavant, relevaient d'un comité de retraite distinct.

Tous les comités du Conseil sont entièrement composés d'administrateurs indépendants. Les rôles et responsabilités de chacun des comités sont énoncés dans des règles écrites, qui sont révisées annuellement. Les tableaux qui suivent donnent des renseignements au sujet des membres et des objectifs de chaque comité. Le Conseil a récemment modifié les règles de ses comités afin d'officialiser sa pratique de supervision des stratégies, des politiques et des pratiques relatives aux questions environnementales et sociales, ainsi que son engagement à l'égard de la cybersécurité.

Comité d'audit, des finances et du risque | Objectifs et responsabilités sélectionnées

Christie J.B. Clark (président)
Ameé Chande
Kathleen Taylor
Annette Verschuren
Michael M. Wilson

- Aider le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance relatives i) aux processus de communication de l'information financière et d'audit de la Société, ii) à la nomination d'un auditeur externe indépendant et compétent, iii) au processus de gestion des risques d'entreprise de la Société, et iv) à l'élaboration de contrôles internes et de processus de communication de l'information régissant les questions ESG, comme le Plan d'action climatique, entre autres.
- S'assurer de l'efficacité des systèmes de soutien des contrôles financiers et comptables internes, et contrôler la responsabilité de la direction à cet égard.
- Superviser l'évaluation par la direction des principaux risques liés aux technologies de l'information et à la cybersécurité.
- Favoriser des discussions franches et en profondeur au sujet des questions importantes faisant appel à la subjectivité et susceptibles d'avoir une incidence sur la qualité des contrôles et de la communication de l'information.

Réunions tenues en 2022 : 6

Comité de gouvernance et de mises en candidature | Objectifs et responsabilités sélectionnées

Annette Verschuren (présidente)
Christie J.B. Clark
Jean Marc Huot
Madeleine Paquin
Kathleen Taylor

Aider le Conseil à exercer ses responsabilités en lien avec ce qui suit :

- les lignes directrices et les pratiques en matière de gouvernance, notamment en ce qui concerne les normes de qualification, la rémunération, l'orientation et la formation continue, ainsi que les évaluations annuelles de rendement;
- identifier les personnes qualifiées pour devenir de nouveaux administrateurs et recommander les candidats pour chaque assemblée annuelle des actionnaires, notamment en tenant compte de la politique de diversité au sein du Conseil;
- superviser les progrès réalisés dans le cadre des efforts globaux en matière de développement durable, y compris les questions ESG, et fournir des conseils sur la stratégie et l'orientation générales à cet égard.

Réunions tenues en 2022 : 5

Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite | Objectifs et responsabilités sélectionnées

Michael M. Wilson (président)
Gary A. Doer
Rob Fyfe
Michael M. Green
Kathleen Taylor

Aider le Conseil à exercer ses responsabilités en lien avec ce qui suit :

- les ressources humaines, les questions de rémunération et de retraite, notamment : i) les principes et politiques de rémunération de la Société, y compris en ce qui concerne les questions ESG et autres questions non financières; ii) les plans de relève; iii) les stratégies et pratiques de gestion des talents clés; et v) les pratiques en milieu de travail et les relations de travail;
- les régimes de retraite de la Société, notamment que le passif des régimes soit suffisamment capitalisé et que les actifs des régimes soient investis avec prudence;
- les priorités et les risques liés aux ressources humaines, y compris le suivi des tendances en ce qui concerne les questions ESG et leur intégration dans les questions de rémunération.

Réunions tenues en 2022 : 4

Comité de la sécurité, de la santé, de l'environnement et de la sûreté | Objectifs et responsabilités sélectionnées

Rob Fyfe (président)
Ameé Chande
Gary A. Doer
Michael M. Green
Jean Marc Huot
Madeleine Paquin

Aider le Conseil à exercer ses responsabilités de surveillance en matière de sécurité, santé, environnement et sûreté en lien avec ce qui suit :

- les stratégies, politiques, systèmes et processus de la Société et de ses filiales;
- la gestion des risques liés aux questions de sécurité, de santé, d'environnement et de sûreté;
- la conformité aux obligations statutaires et réglementaires;
- examiner les plans d'action climatique quinquennaux, les recommander au Conseil et en suivre l'évolution.

Réunions tenues en 2022 : 5

Les administrateurs sont également encouragés à assister aux réunions des autres comités, même s'ils n'en sont pas membres, sans droit de vote. Le président du Conseil et notre président et chef de la direction ont aussi le droit d'assister et de participer régulièrement aux réunions des comités du Conseil en tant que membres d'office (et le font), sans toutefois pouvoir y voter (sauf notre président et chef de la direction, pour les réunions à huis clos ou les parties des réunions tenues à huis clos).

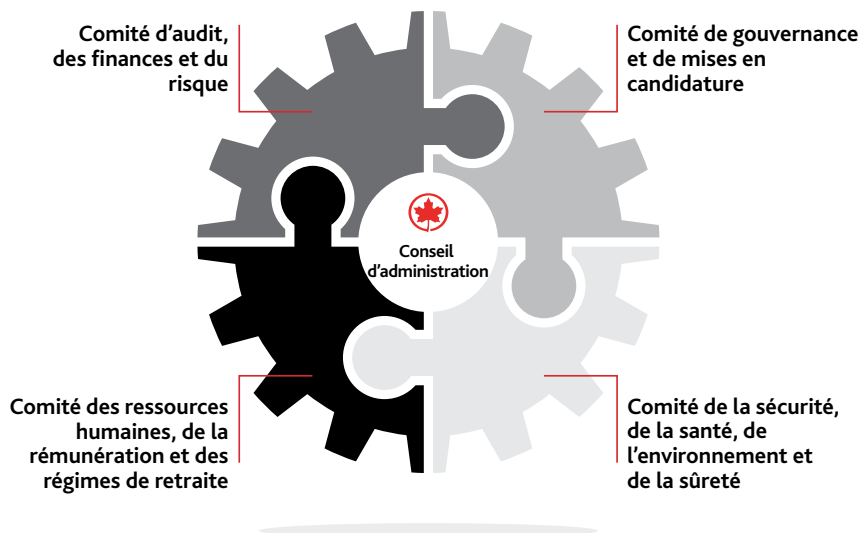
En 2022, les administrateurs indépendants ont assisté au total à 32 réunions tenues par des comités dont ils ne sont pas membres, et le président du Conseil et notre président et chef de la direction ont assisté à toutes les réunions des comités du Conseil à titre d'observateurs sans toutefois pouvoir y voter (sauf notre président et chef de la direction pour les réunions à huis clos ou les parties des réunions tenues à huis clos).

Développement durable et impact social

Le statut de champion mondial exige d'être une entreprise socialement responsable et d'arrêter les choix qui seront dans l'intérêt à long terme d'Air Canada, et, par le fait même, de ses actionnaires, employés, clients, collectivités et autres parties prenantes. Il s'agit notamment d'exploiter l'entreprise de façon sécuritaire, de soutenir les activités de recherche et de développement pour réduire l'empreinte écologique, de diriger des initiatives d'action climatique et d'assurer la gouvernance de l'entreprise de façon responsable et éthique.

Survol des pratiques et stratégies ESG¹⁾

Le Conseil d'administration est responsable de la surveillance des activités et des stratégies liées aux questions environnementales, sociales et de gouvernance (« ESG »), et tous les Comités du Conseil ont pour mandat d'exercer leurs activités en tenant compte de ces activités et stratégies ESG :



Conseil d'administration

- Dans le cadre du processus de planification stratégique, évaluer et examiner les questions publiques importantes qui peuvent avoir une incidence sur l'entreprise, les activités et les parties prenantes de la Société.
- Superviser, par l'intermédiaire du Comité d'audit, des finances et du risque, l'élaboration de la communication de l'information, des processus et des contrôles ESG.
- Surveiller, par l'intermédiaire du Comité de gouvernance et de mises en candidature, l'ensemble des activités, politiques et programmes de la Société à l'égard des questions ESG, notamment les politiques en matière de développement durable et de diversité, d'équité et d'inclusion.
- Surveiller, par l'intermédiaire du Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite, l'intégration de certaines questions ESG dans l'approche de la Société en matière de rémunération, de stratégies de gestion des ressources humaines et de culture organisationnelle.
- Superviser, par l'intermédiaire du Comité de la sécurité, de la santé, de l'environnement et de la sûreté, les politiques et les pratiques de la Société en matière de sécurité, de santé, d'environnement et de sûreté.

1) L'information que nous communiquons à propos de nos pratiques ESG contient des énoncés prospectifs au sens des lois sur les valeurs mobilières applicables, notamment à l'égard de nos objectifs, de nos cibles, de nos engagements et de nos stratégies en matière d'action climatique et d'environnement. Comme, par nature, ces énoncés prospectifs partent d'hypothèses, ils comportent des risques et des incertitudes. Les résultats réels pourraient différer sensiblement des résultats décrits de manière explicite ou implicite dans nos énoncés prospectifs en raison d'un certain nombre de risques, d'incertitudes et d'autres facteurs, notamment des facteurs qui sont indépendants de notre volonté. Pour consulter notre mise en garde sur les énoncés prospectifs, voir la [page 88](#) de la présente circulaire.

Comité d'audit, des finances et du risque	• Surveiller les tendances relatives aux questions ESG et superviser l'élaboration et les mécanismes de contrôle des rapports financiers et autres rapports d'entreprise ainsi que l'intégration dans ceux-ci des critères ESG. • Examiner la portée de l'audit et l'approche de l'auditeur externe en ce qui concerne les questions ESG. • Examiner et recommander conjointement au Conseil le rapport annuel aligné sur les recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques ou sur d'autres normes émergentes en matière de rapports sur le développement durable.
Comité de gouvernance et de mises en candidature	• Examiner, surveiller et évaluer les tendances et les progrès d'Air Canada au chapitre de ses efforts généraux en matière de questions ESG et leur intégration dans sa gouvernance. • Partager de l'information avec les comités du Conseil en ce qui concerne les affaires ESG. • Étudier et recommander au Conseil le rapport annuel sur la durabilité de la Société ou le rapport ESG, la politique sur la diversité au sein du Conseil, l'énoncé annuel sur l'esclavage moderne et la traite des personnes et les mises à jour apportées au Code d'éthique d'Air Canada. • Présenter régulièrement au Conseil un rapport sur ses activités et ses conclusions, notamment sur les politiques, pratiques et progrès en ce qui a trait aux questions ESG clés, et donner des directives au Conseil à propos de la stratégie et de l'orientation générales à l'égard de ces questions. • Examiner et recommander conjointement au Conseil le rapport annuel aligné sur les recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques ou sur d'autres normes émergentes en matière de rapports sur le développement durable.
Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite	• Aider le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités en matière de ressources humaines, de rémunération et de retraite, notamment en surveillant les tendances au chapitre des critères ESG et de leur intégration dans les questions de rémunération; en s'assurant que les stratégies de gestion des ressources humaines et la culture organisationnelle d'Air Canada concordent avec ses pratiques et stratégies ESG; en examinant les principaux objectifs mesurables du plan d'action en matière de diversité, d'équité et d'inclusion d'Air Canada et en surveillant les progrès quant à la réalisation de ces objectifs.
Comité de la sécurité, de la santé, de l'environnement et de la sûreté	• Aider le Conseil à exercer ses responsabilités dans la surveillance des questions de sécurité, de santé, d'environnement et de sûreté, notamment les stratégies, politiques, systèmes et processus de la Société et de ses filiales. • Assurer la surveillance des principaux domaines de l'approche de la Société en matière de changements climatiques, comme la stratégie en matière de climat, l'atténuation des conséquences des changements climatiques et la résilience climatique. • Examiner l'efficacité du cadre de gestion des risques de la Société en ce qui concerne les questions de sécurité, de santé, d'environnement (y compris les changements climatiques) et de sûreté, ainsi que la conformité aux obligations légales et réglementaires. • Examiner le Plan d'action climatique d'Air Canada et faire des recommandations au Conseil à cet égard. • Examiner et recommander conjointement au Conseil le rapport annuel aligné sur les recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques ou sur d'autres normes émergentes en matière de rapports sur le développement durable.

Les pratiques et les stratégies ESG sont intégrées dans la stratégie commerciale d'Air Canada et contribuent à éclairer la prise de décisions. Les initiatives de développement durable de l'entreprise sont cernées et coordonnées par le Groupe de travail sur le développement durable et le Comité directeur du développement durable. Le Groupe de travail sur le développement durable, dirigé par la responsable – Relations avec les investisseurs et Développement durable, est composé de cadres supérieurs experts issus de divers secteurs. Il est chargé de coordonner et de surveiller les initiatives de développement durable d'Air Canada. Les progrès de ces initiatives sont communiqués au Comité de gouvernance et de mises en candidature.

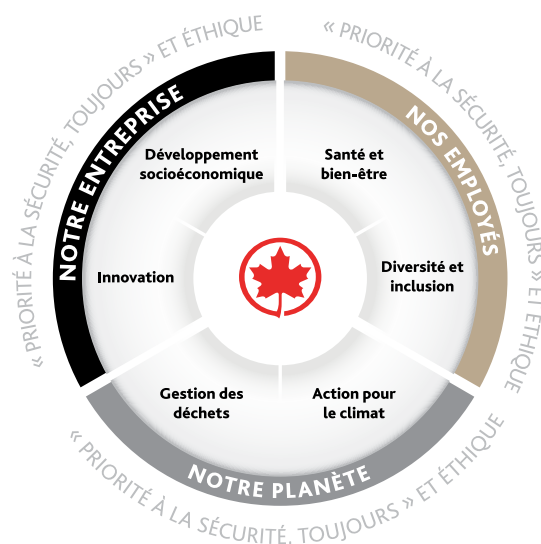
À Air Canada, nous avons à cœur d'établir des rapprochements significatifs, de prendre soin les uns des autres et de nous entraider, en tant que Citoyens du monde.

Rapports ESG

Les réalisations d'Air Canada à l'égard des questions sociales et environnementales sont communiquées dans *Citoyens du monde*, son rapport annuel de développement durable, préparé conformément aux normes de l'organisme Global Reporting Initiative (la « GRI »). En outre, Air Canada est la première société aérienne canadienne à signer le Pacte mondial des Nations Unies (« PMNU »), qui incite les entreprises du monde entier à adopter des pratiques plus socialement responsables propices au développement durable. Air Canada s'est engagée à soutenir les dix principes du PMNU et les 17 objectifs de développement durable (les « ODD »). Depuis 2020, Air Canada a harmonisé ses rapports sur la GRI avec les ODD et soutient la totalité des 17 ODD.

La gouvernance, la stratégie, les risques et la performance d'Air Canada en matière de changements climatiques sont également présentés dans son rapport aligné sur les recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (le « rapport GIFCC ») ainsi que dans le cadre du CDP. Autrefois appelé Projet sur la divulgation des émissions de carbone (Carbon Disclosure Project), le CDP a harmonisé son approche avec le cadre du GIFCC.

Le rapport de développement durable d'Air Canada, le rapport GIFCC, l'index du contenu de la GRI (et les graphiques connexes) et l'index des objectifs de développement durable des Nations Unies peuvent être consultés au www.aircanada.com/citoyensdumonde.



Air Canada étant un transporteur mondial, ses activités ont une incidence sur ses employés, ses clients, les collectivités qu'elle sert et d'autres parties prenantes. En tant que Citoyen du monde, Air Canada vise, dans tout ce qu'elle fait, à intégrer les dimensions économique, environnementale et sociale. Nous avons établi nos objectifs par l'intermédiaire de notre Plan d'action climatique.

Nos efforts visant à promouvoir un milieu de travail collaboratif, inclusif et divers, se sont poursuivis et intensifiés alors que nous avons connu des défis commerciaux et autres ces dernières années. En 2022, nous avons reçu, lors des Canadian HR Awards, le prix Payworks qui est remis à l'entreprise ayant le meilleur plan de responsabilité sociale. Nos aspirations ESG sont essentielles à notre reprise et à notre succès à long terme, et elles font partie intégrante des objectifs de notre chef de la direction.

Action pour le climat

En mars 2021, Air Canada a annoncé son Plan d'action climatique, qui vise à atteindre un ambitieux objectif de zéro émission nette d'ici 2050. Dans l'établissement du chemin à suivre pour atteindre cet objectif, Air Canada a fixé les objectifs absolus de réduction nette des GES suivants à moyen terme pour 2030 :

- des réductions nettes de 20 % des GES de nos opérations aériennes d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2019;
- des réductions nettes de 30 % des GES de nos opérations au sol d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2019;
- des investissements de 50 millions de dollars dans les carburants d'aviation durables (« CAD ») ainsi que dans la réduction et l'élimination du carbone.

Air Canada s'est engagée à faire progresser les changements climatiques et la durabilité environnementale dans l'ensemble de ses activités et à rendre compte de ses progrès. L'objectif ambitieux de zéro émission nette sera atteint grâce à une série de plans d'action quinquennaux sur le climat.



**CARBONEUTRALITÉ
D'ICI 2050**

20 %

Réduction nette
des GES

produits par ses **opérations
aériennes** d'ici 2030
par rapport à l'année de
référence 2019

30 %

Réduction nette
des GES

produits par ses **opérations
au sol** d'ici 2030 par rapport à
l'année de référence 2019

50 M\$

Fonds d'investissement

Investissements dans les
carburants d'aviation durables
(CAD) ainsi que la réduction
et l'élimination du carbone
d'ici 2030

Le Plan d'action climatique d'Air Canada mise sur ses chaînes de valeur et ses activités existantes. Il est fondé sur quatre grands volets de réduction du carbone qui sont essentiels à la poursuite des objectifs en matière de climat d'Air Canada :

- **Parc aérien et exploitation** – Grâce à son programme de renouvellement du parc aérien, Air Canada continuera de déployer des appareils plus efficaces sur le plan énergétique. Nous continuerons d'intégrer les changements climatiques dans la planification des dessertes et du parc aérien. Au sol, nous prévoyons retirer progressivement de l'équipement à fortes émissions de carbone, accroître l'utilisation des véhicules électriques et chercher d'autres occasions d'électrification.
- **Technologie et innovation** – Au fil du temps, Air Canada évaluera la viabilité, la sécurité et le rendement de nouvelles technologies d'exploitation électriques, fondées sur l'hydrogène ou hybrides, et cherchera d'autres occasions novatrices à saisir dans d'autres domaines de ses activités.
- **Carburants d'aviation durables (« CAD ») et énergie renouvelable** – Afin d'approfondir son travail sur les CAD, Air Canada s'est engagée à investir, d'ici 2030, 50 millions de dollars à ce chapitre et dans le développement d'autres carburants à faible teneur en carbone (LCAF). De plus, elle évalue activement des applications pratiques de sources d'énergie renouvelable comme les biocarburants, l'électricité renouvelable ainsi que des mesures de transition énergétique.
- **Réduction et élimination du carbone** – Air Canada explorera des stratégies d'émission carbonégative et d'autres stratégies de réduction directe et de retrait des émissions, en plus de mettre en œuvre des mesures de conformité réglementaire en matière de compensation carbone et des offres destinées aux clients.

Ci-après figurent les initiatives de 2022 réalisées dans le cadre de notre ambitieux objectif de carboneutralité dans nos activités à l'échelle mondiale d'ici 2050 :

- Conclusion d'un contrat d'achat de 30 appareils régionaux hybrides électriques ES-30 en cours de développement par la société suédoise Heart Aerospace (cet appareil devrait entrer en service en 2028) et conclusion d'une entente prévoyant une participation de 7 millions de dollars d'Air Canada dans Heart Aerospace.
- Conclusion d'un accord visant 30 appareils A321XLR et augmentation de ses commandes fermes visant 60 appareils A220 qui, comme le 737 MAX de Boeing, sont plus écoénergétiques que la précédente génération d'appareils.
- Investissement de 6,75 millions de dollars dans Carbon Engineering (« CE »), une entreprise canadienne de solutions climatiques. Cet investissement soutient l'avancement, à grande échelle industrielle, de la technologie de CE, qui consiste à capter le dioxyde de carbone directement dans l'air.
- Présentation de CHOOOSE, une société de technologie climatique mondiale, notre nouveau fournisseur du programme de compensation d'émissions de carbone, qui offre l'option permettant d'acheter des crédits compensatoires de carbone vérifiés est maintenant intégrée d'une manière transparente dans les sites Web de réservation canadiens et américains de la société aérienne.
- Ajout de huit clients (entreprises clientes et clients des services de fret) à notre programme de voyages Laisser moins qui offre aux entreprises clientes des options efficaces pour compenser ou réduire leurs émissions de gaz à effet de serre (les « GES ») liées aux voyages d'affaires et réduire ainsi notre empreinte carbone.
- Poursuite de l'électrification de notre parc de véhicules terrestres par l'achat de 50 véhicules électriques afin de soutenir les activités des services au sol. Nous avons annoncé que nous travaillons avec Rheinmetall Canada pour effectuer des essais de type sur l'eMSU, la première unité de démarrage d'avion entièrement électrique et sans émission au monde.
- Conclusion d'un contrat d'achat d'électricité qui permet d'approvisionner nos installations canadiennes en énergie renouvelable.
- Obtention de certifications pour un système de gestion de l'environnement robuste/IEEnvA et pour la prévention du commerce illégal d'espèces sauvages.
- Lancement d'un service de navette électrique pour nos employés à l'aéroport de Vancouver. Le service quotidien, qui comprend plus de 150 itinéraires, est désormais assuré par des véhicules entièrement électriques au lieu de véhicules à essence conventionnels.
- Amélioration de nos communications avec les principales parties prenantes grâce à la publication de notre premier rapport établi selon les recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (« GIFCC ») et à diverses campagnes de sensibilisation et de mobilisation.

Air Canada n'est pas seule, et les gouvernements, le secteur ainsi que d'autres parties de la chaîne d'action climatique doivent tous jouer leur rôle. Nous dépendons énormément les uns des autres pour atteindre nos objectifs collectifs. C'est pourquoi nous avons dirigé plusieurs initiatives liées à l'action climatique et à la protection environnementale à l'échelle locale et mondiale et collaboré avec des parties prenantes du secteur et issues d'autres horizons dans le cadre de ces initiatives, comme les suivantes :

- Comptes à rendre au titre du Régime de compensation et de réduction de carbone pour l'aviation internationale (« CORSIA ») de l'OACI, qui touche certains vols internationaux
- Signataire, par l'intermédiaire du Conseil national des lignes aériennes du Canada (le « CNLA »), du Plan d'action du Canada pour réduire les émissions de gaz à effet de serre provenant de l'aviation
- Participation, par l'intermédiaire du CNLA, à l'élaboration du *Règlement sur les combustibles propres* du Canada
- Membre fondateur du Conseil canadien des carburants d'aviation durables (le « C-SAF »), un organisme sans but lucratif qui vise à accélérer la production commerciale et la distribution de CAD abordables au Canada
- Membre fondateur et premier transporteur canadien à se joindre à l'Aviation Climate Taskforce (« ACT »)
- Signataire de la déclaration d'ambition pour 2030 de la coalition Clean Skies for Tomorrow qui réunit des entreprises vouées à la transition du secteur de l'aviation vers la carboneutralité
- Membre de divers groupes de travail sur le développement durable et l'environnement de l'IATA
- Présidente du Sous-comité environnemental du CNLA et participation à d'autres comités et groupes de travail sur l'environnement d'Airlines for America (« A4A ») et du Comité sur le développement durable de Star Alliance^{MD}
- Membre de Canadian Business for Social Responsibility (« CBSR »)



Approche en matière de diversité, d'équité et d'inclusion

Un personnel divers, qui incarne les principes d'inclusivité d'Air Canada, est une véritable force qui contribue à attirer et à retenir les meilleurs talents du monde. Les valeurs et les efforts d'Air Canada lui ont valu d'être reconnue comme l'un des Meilleurs employeurs pour la diversité au Canada par *Forbes*. Air Canada est fière que ses clients et ses parties prenantes, compte tenu de leur bagage culturel divers, puissent se reconnaître en ses employés, et ce, partout dans le monde. Nous sommes conscients qu'il y a encore beaucoup à faire, et nous intensifions nos efforts pour favoriser un environnement de travail divers, équitable et inclusif.

Les principales composantes de l'approche en matière de diversité d'Air Canada sont les suivantes :

- des groupes d'employés interfonctionnels chargés de repérer et de faire progresser les initiatives de diversité et d'inclusion;
- des groupes ressources d'employés chargés de cerner les préoccupations et de promouvoir les stratégies dans le but de favoriser l'inclusion;
- une sensibilisation accrue à l'importance d'une main-d'œuvre diverse et inclusive au moyen de programmes de formation des cadres;
- l'intégration de considérations relatives à la diversité dans le processus d'embauche, le perfectionnement des employés, le processus de promotion et la planification de la relève;
- des campagnes et des initiatives de sensibilisation communautaire visant à cibler l'embauche de groupes sous-représentés, comme du matériel promotionnel et une présence dans des salons de l'emploi autochtones, dans des magazines destinés aux peuples autochtones et autres initiatives de recrutement.

Air Canada souhaite continuer à augmenter la représentation de membres de groupes désignés parmi les cadres supérieurs. Pour l'instant, Air Canada n'a pas établi de cibles à l'égard de cette représentation. Nous croyons qu'une approche globale au chapitre de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, qui tient compte des degrés de diversité à tous les niveaux de notre main-d'œuvre, cadre le mieux avec notre organisation et nous aidera à atteindre des résultats plus significatifs dans l'ensemble.

Nous sommes en train de mettre en œuvre un cadre de responsabilité qui nous aidera à établir nos objectifs en ce qui concerne la représentation. Ce cadre de responsabilité comprend deux composantes clés, soit l'engagement auprès de la direction et la communication à l'interne de données représentatives assurant que tous les niveaux au sein de notre organisation sont informés, responsables et habilités à progresser vers une représentation accrue. En 2022, nous avons établi un conseil de direction Diversité, Équité et Inclusion, pour qu'il supervise la mise en œuvre de notre approche en matière de diversité, d'équité et d'inclusion et qui nous aidera à façonner nos objectifs d'entreprise à l'avenir.

La composition et la diversité de notre équipe de dirigeants et de cadres supérieurs sont soutenues par celles de notre vivier de talents. Nous gérons les talents et planifions la relève en cherchant, en évaluant et en formant des candidats en vue de rôles futurs, ce qui nous permet de bâtir un vivier divers de leaders.

À l'heure actuelle, sur le fondement d'une auto-identification, trois membres (27,3 %) des membres de la haute direction d'Air Canada s'identifient comme femmes, tandis qu'un seul (9,1 %) s'identifie comme une personne vivant avec un handicap. Personne ne s'est identifié comme membre d'une minorité visible ou Autochtone. Au 31 décembre 2022, dix sur onze des membres de la haute direction d'Air Canada avaient choisi de s'auto-identifier.

Sur le fondement d'une auto-identification, quatre vice-présidents (14,8 %) se sont auto-identifiés comme femmes, et un (3,7 %) comme une personne vivant avec un handicap, quatre (14,8 %) comme membres issus de minorités visibles, et aucun membre ne s'est auto-identifié comme Autochtone. Au 31 décembre 2022, 26 vice-présidents sur 27 avaient choisi de s'auto-identifier.

Les données sur la représentation sont obtenues par auto-identification volontaire de tous les employés canadiens.

Représentation de la diversité^{1) 2)}

Membres de la haute direction

36 %

Vice-présidents

33 %

Cadres

61 %

Non-cadres

55 %

1) La représentation de la diversité comprend les femmes, les peuples autochtones (Premières Nations, Inuit et Métis), les personnes vivant avec un handicap et les membres de minorités visibles, qui se sont tous auto-identifiés.

2) La catégorie des membres de la haute direction comprend le chef de la direction, les vice-présidents généraux et les premiers vice-présidents.

Faits saillants et reconnaissance

Voici quelques faits saillants de nos initiatives et des témoignages de reconnaissance que nous avons reçus :

- Air Canada figure sur les listes des meilleurs employeurs au monde et des Meilleurs employeurs pour la diversité au Canada de *Forbes*.
- Dans un esprit de croissance continue et de renforcement de l'engagement de la Société, deux plaques d'engagement pour la reconnaissance des terres autochtones ont été créées pour être installées à Montréal.
- Mise en place de modules d'apprentissage pour la sensibilisation aux enjeux autochtones ainsi que de séminaires à l'intention des gestionnaires de personnel sur les préjugés inconscients.
- Indspire – Air Canada a participé et commandité le premier événement Un festin dans la forêt, mettant en valeur la culture et le talent autochtones.
- Soutien pour rendre l'éducation plus accessible aux diverses collectivités grâce à Indspire Brighter Futures, au programme de bourses Judy Cameron et à la Fondation Pinball Clemons, y compris la participation d'Air Canada à l'événement Young Women in Aviation.
- Création officielle de groupes de ressources pour les employés, qui assurent une représentativité et un moyen de rétroaction pour divers groupes d'identité, et nomination d'ambassadeurs dans l'ensemble de la Société.
- Un vol dont l'équipage est composé uniquement d'employés noirs d'Air Canada a souligné la diversité au sein de la Société et la contribution des employés noirs au secteur de l'aviation.
- Élaboration d'un plan d'accessibilité et établissement de processus visant à repérer et à supprimer les obstacles aux services de transport accessibles et à définir les façons de communiquer avec les voyageurs qui vivent avec un handicap, de former les employés et les travailleurs pour qu'ils aident les voyageurs vivant avec un handicap et à fournir, de manière générale, des services accessibles
- Le sondage de 2022 sur la mobilisation des employés a permis de constater le soutien important des réalisations de la Société en matière de diversité (des gens de tous horizons) et du choix de la langue officielle.

De plus amples renseignements sur les réalisations d'Air Canada en matière de diversité, d'équité et d'inclusion figurent dans son rapport sur la durabilité de l'entreprise au www.aircanada.com/citoyensdumonde.

Langues officielles

Air Canada est fière d'être l'une des seules sociétés canadiennes du secteur privé à offrir des services dans les deux langues officielles au Canada. Nous sommes le seul transporteur aérien à être tenu de le faire au Canada. Nous relevons ce défi avec un engagement inébranlable depuis plus de 50 ans, dans un secteur très complexe, à une échelle, notamment géographique, inégalée parmi les autres grandes sociétés canadiennes. Au fil du temps, nous avons acquis une expertise unique et avons été les premiers à mettre en œuvre des initiatives soutenues afin d'offrir des services dans les deux langues officielles dans plusieurs régions et combinaisons de dessertes, en plus de promouvoir l'usage des deux langues officielles en milieu de travail.

Nos services sont offerts dans des cadres variés, mais plus concrètement à bord de nos avions avec lesquelles nous transportons en moyenne plus de 100 000 clients sur environ 1 000 vols par jour. Nous sommes l'une des rares sociétés aériennes au monde à desservir nos clients en français et en anglais à une telle échelle, et nous sommes fiers de refléter le Canada de cette manière tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de nos frontières.

Nos obligations en vertu de la législation canadienne sur les langues officielles sont institutionnelles et ne sont pas individuelles; c'est à Air Canada, en tant qu'organisation, qu'elles incombent. Afin de servir nos clients et de respecter nos obligations, un grand nombre de nos employés parlent couramment les deux langues officielles, et nous offrons des programmes pour aider nos employés à apprendre et à améliorer leurs compétences linguistiques.

Nous exerçons des activités partout au Canada et dans 51 pays, et servons nos clients dans plus de 20 langues d'itinéraires sur notre réseau, grâce à la diversité des capacités linguistiques de notre personnel. Les deux langues officielles du Canada sont couramment utilisées à notre siège social de Montréal et dans nos activités au Québec, ainsi que dans de nombreuses autres parties de nos activités ailleurs et sur des centaines de dessertes pour servir nos clients. Nous utilisons les deux langues officielles du Canada dans nos communications.

Cinq des six membres de notre comité exécutif sont bilingues, et M. Rousseau a continué à respecter son engagement personnel à apprendre le français.

Nous nous engageons à utiliser et à promouvoir les deux langues officielles du Canada dans tout le pays. En tant que Citoyens du monde, nous nous soucions de toutes les collectivités dans lesquelles nous vivons et travaillons, y compris le Québec où se trouve notre siège social. Nous continuerons à travailler avec toutes nos parties prenantes pour savoir comment répondre à leurs attentes tout en respectant les droits individuels et nos obligations juridiques.

Air Canada est régie par la *Loi sur les langues officielles (Canada)* (la « LLO », conformément à la *Loi sur la participation publique au capital d'Air Canada*. Les dispositions de la LLO qui s'appliquent à nous incluent celles qui exigent que les voyageurs puissent communiquer et obtenir des services en français ou en anglais, si la demande pour ces services dans cette langue est assez importante pour le justifier. Cette loi permet en outre à nos employés de travailler dans l'une ou l'autre des langues officielles lorsque le règlement l'exige. Lorsque des services sont offerts aux voyageurs pour notre compte, nous devons nous assurer que le tiers fournisseur de services en question peut communiquer avec les clients à l'égard de ces services et les servir dans la langue officielle de leur choix, lorsque le nombre de clients le justifie.

Direction des langues officielles

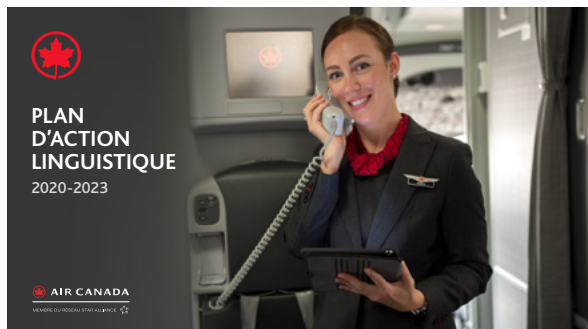
La direction des langues officielles d'Air Canada est responsable de mettre en œuvre le Plan d'action linguistique d'Air Canada et les initiatives liées aux langues officielles. Elle fait régulièrement rapport de ses progrès à la haute direction. Un Comité de gestion des langues officielles, composé de cadres supérieurs occupant des fonctions clés, soutient la direction des langues officielles en mettant en œuvre des initiatives en matière de langues officielles à l'échelle de notre organisation. Un réseau d'agents de soutien aux langues officielles soutient la mise en œuvre de ces initiatives à chaque aéroport et à chaque base du Service à bord.

De plus, les progrès réalisés dans le cadre de nos initiatives en matière de langues officielles et de notre Plan d'action linguistique sont également présentés chaque trimestre au Comité de gouvernance et de mises en candidature du Conseil.

Bonjour
Hello

Autres faits saillants et initiatives

Nous continuons de promouvoir avec fierté notre culture, nos pratiques et notre Plan d'action linguistique :



- Lancement d'une formation obligatoire sur la sensibilisation aux langues officielles destinée aux employés de première ligne.
- Augmentation des cours de langue offerts aux employés (en personne et en ligne) et amélioration des outils.
- Lancement du prix Dialogue dans le cadre de notre programme de bourses d'excellence pour les employés qui reconnaît l'engagement exemplaire en matière de promotion des langues officielles.
- Amélioration du programme de reconnaissance par les pairs pour ceux qui font preuve de leadership dans la promotion des pratiques en matière de langues officielles.
- Mise en œuvre d'un programme de recommandation pour améliorer le recrutement de personnel bilingue.
- Refonte de l'évaluation de la demande à l'égard des langues officielles grâce aux outils de réservation et d'enregistrement en ligne.
- Communication constante avec les principales parties prenantes, notamment les gouvernements et d'autres organisations publiques.
- Collaboration avec les collectivités de l'ensemble du Canada, notamment par le soutien d'organisation et d'événements.

Protection des renseignements personnels et cybersécurité

Air Canada s'engage à protéger les renseignements personnels et le droit à la vie privée de ses clients et de ses employés. Nos politiques sur la protection des renseignements personnels décrivent la façon dont les renseignements personnels doivent être recueillis, utilisés et communiqués. Ces politiques, qui sont mises en œuvre dans nos systèmes, décrivent aussi les droits des personnes à l'égard de ces renseignements. Air Canada met également l'accent sur la cybersécurité et la sauvegarde de la sécurité de ses systèmes, des renseignements et de sa capacité à exercer ses activités. Air Canada investit dans des initiatives de cybersécurité précises qui ciblent des domaines d'avancement afin d'assurer que nous avons une longueur d'avance sur les menaces en évolution. Elle intègre des exigences de cybersécurité dans tous les projets technologiques pour disposer de systèmes, de processus et de formations stables et sécuritaires. Ces exigences se fondent sur les meilleures pratiques et des normes bien établies, et elles englobent toutes les dimensions de la résilience en matière de cybersécurité, notamment la capacité de repérer, de protéger, de détecter, de réagir et de rétablir, tel qu'il est décrit dans le cadre de travail sur la cybersécurité du NIST. Air Canada veille aussi à ce que ses fournisseurs possèdent des contrôles efficaces de cybersécurité qui sont conformes aux normes et aux politiques d'Air Canada en la matière. En 2022, Air Canada a lancé une formation obligatoire annuelle sur la cybersécurité, la protection des renseignements personnels et la sécurité destinée à tout le personnel de gestion. Par ailleurs, le Conseil supervise la gestion des risques relatifs à la protection des renseignements personnels, aux technologies de l'information, aux systèmes et à la sécurité par l'entremise du Comité d'audit, des finances et du risque, qui assure la surveillance de l'évaluation par la direction des risques de cybersécurité et reçoit chaque trimestre des renseignements à ce sujet.

Air Canada n'a subi aucune atteinte importante au chapitre de la cybersécurité au cours des trois dernières années.

Sécurité

Au cœur de notre culture réside notre priorité absolue : « Priorité à la sécurité, toujours ». La sécurité de nos clients, de nos employés et des membres des collectivités que nous desservons est toujours notre priorité inconditionnelle et prime dans tout ce que nous faisons. C'était toujours le cas en 2022 :

- Dans le cadre du processus de conformité des programmes de surveillance réglementaire, aucun problème important n'a été découvert.
- Le sondage semestriel sur la culture de la sécurité distribué à tous les employés a été achevé en novembre 2022 avec une participation record.
- En raison de la croissance rapide de la Société, les données sur la sécurité, comme les interruptions dues aux blessures et aux dommages causés aux appareils, ont légèrement augmenté, mais des programmes de formation et d'encadrement supplémentaires en soutien à la sécurité ont été ajoutés.
- Air Canada a été reconnue pour sa culture qui accorde la priorité à la sécurité et pour son utilisation novatrice de la technologie afin de promouvoir la sécurité sur le lieu de travail aux OHS Honours, un événement qui souligne l'excellence en matière de santé et sécurité au travail partout au Canada, dans les catégories Culture de la santé et sécurité au travail et Meilleure utilisation de la technologie en matière de sécurité.

Bien-être du personnel

La période sans précédent nous a tous rappelé l'importance de prendre soin de notre santé. En 2022, Air Canada a continué d'investir dans des programmes et des formations pour aider ses employés à maintenir leur bien-être général et à préserver la santé physique et mentale.

- Le programme Les clés de votre plein potentiel soutient le bien-être global des employés, soit la santé au travail, la santé mentale, le bien-être financier ainsi que la santé et le bien-être en général. Le programme a été amélioré en ajoutant une formation financière étendue, l'accès à la télémédecine pour les employés et de nombreuses vidéos, webdiffusions et autres ressources soutenant la santé physique et mentale, le bien-être, le bien-être financier et la formation continue.
- AbilitiTCCI, un service de soutien en ligne prodigué par des thérapeutes tiers en matière de bien-être mental, a aidé de façon positive 91 % des employés qui ont communiqué avec eux pour un soutien en santé mentale.
- Organisation de séances de formation de premiers soins en santé mentale qui seront offertes à l'ensemble de l'organisation en 2023.
- Récipiendaire Argent, 2022, Santé mentale au travail dans le cadre des prix Canada pour l'excellence. Air Canada est la première société aérienne à obtenir cette récompense au Canada.
- Le programme de reconnaissance a récompensé les employés de première ligne, ainsi que des membres de l'équipe de direction, pour le travail acharné et le dévouement dont ils ont fait preuve en 2022. Par exemple, tous nos employés de première ligne ont reçu des primes de reconnaissance totalisant plus de 51 millions de dollars.

Rémunération de la haute direction

Cette rubrique décrit nos principes et nos programmes régissant la rémunération de la haute direction, et fournit les détails sur la rémunération de nos membres de la haute direction visés.

Rémunération de la haute direction

Message du Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite	55
Analyse de la rémunération	60
Membres de la haute direction visés	60
Principes de rémunération de la haute direction	60
Composition et responsabilités du CRHRRR	61
Facteurs de rémunération et gouvernance	62
Rôle du consultant en matière de rémunération	62
Évaluation du risque lié à la rémunération	63
Politique de recouvrement	63
Planification de la relève des dirigeants	63
Participation et mobilisation des actionnaires	63
Groupe de référence pour la rémunération d'Air Canada	64
Soutenir nos principes de rémunération liée au rendement	66
Éléments de la rémunération directe cible totale de notre président et chef de la direction	66
Analyse de la rémunération de 2022	68
Décisions concernant le salaire de base en 2022	68
Intéressement à court terme — régime d'intéressement annuel	68
Principales réalisations en 2022 pour la prime d'intéressement à court terme cible annuelle (chef de la direction et membres de la haute direction visés)	69
Fourchette possible du régime d'intéressement annuel en 2022	70
Régime d'intéressement annuel de 2022	71
Régime d'intéressement à long terme	71
Composantes des primes du RILT	71
Options d'achat d'actions	72
Unités d'actions	72
Détail du régime d'intéressement à long terme	73
Circonstances particulières	74
Acquisition des droits aux attributions octroyées aux termes du RILT et attributions octroyées aux termes du RILT en 2022	75

Titres autorisés aux fins d'émission aux termes du régime de rémunération en actions	76
Régime d'unités d'actions différées de la direction	77
Régime de retraite	77
Exigences d'actionnariat pour les dirigeants	77
Ratio des coûts de gestion	78
Représentations graphiques du rendement de l'action	78
Comparaison du rendement total pour les actionnaires sur cinq ans (indice composé S&P/TSX)	78
Comparaison du rendement total pour les actionnaires sur cinq ans (groupe de référence de sociétés aériennes internationales)	79
Tableaux de rémunération	80
Tableau sommaire de la rémunération	80
Tableaux portant sur les attributions en vertu du régime d'intéressement à long terme et les attributions en vertu du régime d'intéressement	81
Tableaux portant sur les UAR et les UANR	82
Attributions en vertu du régime d'intéressement – Valeur à l'acquisition des droits ou valeur gagnée au cours de l'exercice	83
Prestations en vertu des régimes de retraite	84
Avantages en cas de cessation d'emploi et de changement de contrôle	86

Message du Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite

Chers actionnaires,

Nous commençons le rapport de cette année du Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite (le « CRHRRR ») en soulignant les remarques de notre président du Conseil et président et chef de la direction, qui figurent au début de la présente circulaire. Chacune des trois dernières années, soit de 2020 à 2022, a été remarquablement unique dans les 85 années d'existence d'Air Canada, qu'il s'agisse de l'éclosion de la pandémie, de la préservation de notre franchise, et maintenant de notre émergence de ses effets. L'équipe de direction et les employés d'Air Canada ont abordé l'année 2022 en étant confrontés à des restrictions gouvernementales de voyage et de santé publique persistantes. En effet, le Canada avait imposé certaines des restrictions de voyage les plus strictes au monde à ce moment-là. Quelques mois plus tard, Air Canada a rapidement changé de cap afin de rétablir les voyages aériens, le gouvernement ayant aboli les restrictions de voyage. L'ensemble du secteur des voyages aériens sur lequel Air Canada s'appuie a dû surmonter des difficultés, ce qui a temporairement entraîné des répercussions sur nos activités également.

Même si nous avons connu un début de saison estivale difficile, nous avons réussi à établir une stabilité opérationnelle pour nos clients durant le reste de l'année. Nous devons cette réussite à la planification préalable élaborée par notre équipe de haute direction à compter de l'automne 2021, qui a inclus l'embauche et la formation de milliers de nouveaux collègues dans le but de rétablir la profondeur de l'effectif nécessaire au progrès de nos activités. Ainsi, à Air Canada, nous avons près de 36 000 employés à la fin de 2022, contre environ 30 000 à la fin de 2021. Cela nous a permis de nous adapter avec succès au contexte en rapide évolution en 2022. Aujourd'hui, la reprise d'Air Canada va bon train. En effet, nous connaissons une demande soutenue pour les voyages tandis que nous établissons des correspondances entre le Canada et le monde.

Tout au long de 2022, l'équipe de direction d'Air Canada a démontré un engagement inébranlable à l'égard d'une reprise et d'une reconstruction qui permettront à Air Canada de renouveler son ambition de devenir un champion mondial. Concrètement, cela a entraîné l'amélioration du rendement d'exploitation de la Société, l'expansion du réseau de destinations mondiales, des propositions de valeur uniques et un solide rendement de l'action par rapport à celui de la plupart de sociétés aériennes internationales comparables. L'équipe se concentre également sur des priorités, des programmes et des initiatives ESG ainsi que des partenariats clés et d'autres projets à venir.

Notamment, le rétablissement du réseau d'Air Canada en Amérique du Nord et à l'échelle mondiale en 2022 se trouve au cœur de nos efforts de reconstruction, ce qui a donné lieu à des initiatives et a entraîné les résultats suivants :

- augmentation des sièges-milles offerts (les « SMO ») pour une progression d'environ 2,5 fois par rapport aux niveaux de 2021 (ou environ 73 % des niveaux de SMO de 2019);
- transport de plus de 37 millions de clients;
- expansion du réseau en Amérique du Nord et inscription à l'horaire de quatre nouvelles liaisons transfrontalières et de trois nouvelles liaisons intra-Canada, ainsi que le rétablissement de 41 liaisons nord-américaines. Ainsi, avec 51 aéroports desservis au Canada et 46 aéroports desservis aux États-Unis à l'été 2022, Air Canada a pu offrir à ses clients le plus vaste réseau et le plus grand éventail d'options de voyages de tous les transporteurs canadiens;
- expansion de l'horaire international par le rétablissement de 34 liaisons transatlantiques et transpacifiques;
- expansion stratégique de l'horaire pour le Pacifique Sud avec une liaison quotidienne avec Sydney et le rétablissement des liaisons avec Brisbane et Auckland;
- lancement d'une liaison avec Bangkok et reprise de la liaison avec Mumbai;
- introduction de nouveaux vols transfrontaliers entre Halifax et Newark et entre Vancouver et Houston.

Afin de soutenir davantage l'expansion de notre réseau, Air Canada a sécurisé ses nouvelles relations et approfondi celles existantes avec des partenaires clés grâce à une coentreprise accrue avec United Airlines et à un nouveau partenariat stratégique avec Emirates.

Ces résultats ont tous été obtenus alors que la Société devait composer avec le contexte d'exploitation difficile et en constante évolution de 2022.

Nous sommes ici à dessein, grâce à la gestion rigoureuse de notre Conseil, au leadership des dirigeants d'Air Canada et au dévouement de nos employés, mais également, avant tout, en raison de votre patience et de votre soutien en tant qu'actionnaires, dans ce cheminement vers notre reprise.

Éléments du rendement de la société en 2022 qui ont influencé la rémunération des membres de la haute direction visés

Lorsqu'il détermine la rémunération des membres de la haute direction visés, le Conseil d'administration tient compte de trois critères stratégiques clés : 1) la performance financière et opérationnelle ainsi que le cours de l'action d'Air Canada; 2) les initiatives stratégiques; 3) les priorités environnementales, sociales et de gouvernance (« ESG ») qui font partie de nos principaux domaines d'intérêt en 2022.

Ces trois critères stratégiques clés sont ensuite examinés à la lumière de nos principes de rémunération au rendement.



Performance financière et opérationnelle et cours de l'action

Même si nous avons connu une autre année de défis sans précédent, notre équipe a réussi à dégager des résultats robustes dans le cas de la plupart de nos mesures de performance financière et opérationnelle. Les bénéfices de la progression continue de notre plan de reprise commencent à se refléter dans la performance financière d'Air Canada en 2022, notamment les améliorations notables en glissement annuel.

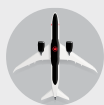
Au troisième trimestre de 2022, Air Canada a franchi une importante étape de sa reprise. En effet, elle a enregistré une solide marge opérationnelle de 12,1 %. Il s'agit du premier trimestre où nous enregistrons un bénéfice d'exploitation positif depuis le commencement de la pandémie au début de 2020. Le contexte dynamique à l'égard de la demande et de la tarification a continué au quatrième trimestre, et nous avons terminé l'année avec des flux de trésorerie nets provenant des activités d'exploitation de près de 2,4 milliards de dollars.

Nos résultats en 2022 sont liés au retour en force de la demande pour les voyages et à l'augmentation prudente de notre capacité à répondre progressivement à cette demande dans le cadre de la reprise du secteur. Le trafic et la capacité exploitée totale ont plus que doublé par rapport à 2021, et la capacité de 2022 s'est rétablie à environ 73 % des niveaux de 2019 (dernière année complète durant laquelle les activités n'ont pas été perturbées par les effets de la pandémie).

En 2022, Air Canada a constaté une perte d'exploitation de 187 millions de dollars contre une perte d'exploitation de 3,05 milliards de dollars en 2021, soit une amélioration de presque 3 milliards de dollars. Les produits d'exploitation de 16,56 milliards de dollars en 2022 ont augmenté de plus de 10 milliards de dollars par rapport à ceux de 2021. Le BAIIDA (bénéfice avant intérêts, impôts et dotation aux amortissements) ajusté s'est élevé à 1,46 milliard de dollars en 2022, comparativement à un BAIIDA ajusté négatif de 1,46 milliard de dollars en 2021. En 2022, Air Canada a inscrit un résultat avant impôts ajusté (perte)¹⁾ de 952 millions de dollars, contre 3,77 milliards de dollars en 2021. La perte nette s'élevait à 1,70 milliard de dollars en 2022 et à 3,60 milliards de dollars en 2021.

En dépit des améliorations notables réalisées durant l'année au chapitre de la performance opérationnelle et financière, le cours de nos actions a fluctué durant toute l'année, reflétant les difficultés persistantes que nous avons connues, tout comme d'autres joueurs du secteur. Le rendement total pour les actionnaires (« RTA ») d'Air Canada en 2022 a tout de même dépassé celui de la plupart des sociétés aériennes internationales comparables. Par rapport à six sociétés aériennes internationales incluses dans son groupe de référence pour le rendement lié au RILT, le RTA d'Air Canada s'est classé comme suit :

- deuxième rang en 2022;
- première, pour la période de cinq ans de 2018 à 2022.



Initiatives stratégiques

Plusieurs initiatives importantes ont contribué à notre rebond financier en 2022, tout en complétant nos initiatives en matière de développement durable et notre objectif de devenir le transporteur et l'employeur à l'échelle mondiale.

Air Canada et le secteur du transport aérien en général ont dû affronter une situation sans précédent pour rebâtir les réseaux nationaux et mondial alors qu'ils se relevaient à peine des effets causés par les restrictions découlant de la pandémie. Au Canada en particulier, nous avons dû composer avec une interruption du transport aérien de près de deux ans pour ensuite rebâtir la capacité à un rythme accéléré afin de répondre à la demande en hausse qui avait été freinée pendant une période prolongée. Air Canada s'est soigneusement préparée, dès le début de l'automne 2021, en vue du rebond des voyages. Elle a travaillé pour régler les premières perturbations au sein du secteur du transport aérien au Canada, notamment en préparant l'équipement, en embauchant du personnel supplémentaire (ce qui a fait croître la dotation en personnel à des niveaux supérieurs à ceux observés avant la pandémie), en gérant la capacité et en établissant et en rajustant un horaire prudent. Notamment, pendant la dernière saison hivernale, Air Canada disposait de plus d'employés qu'il lui fallait pour effectuer un nombre inférieur de vols durant cette phrase transitoire. Il y avait donc plus de ressources humaines par client qu'avant la pandémie. Remettre sur pied le transport aérien et Air Canada dans ces conditions exige de la prévoyance et un leadership rigoureux et sans relâche de la part de la haute direction. C'est pourquoi il est important, tant pour Air Canada que pour le Conseil d'administration, que nos principes de rémunération permettent d'attirer, de recruter et de fidéliser des hauts dirigeants dans le monde entier.

Même si nous avons malheureusement assisté à des périodes de difficultés opérationnelles au début de l'été en raison de la flambée de la demande alors que le secteur du transport aérien au Canada n'avait pas encore réussi à se remettre sur pied complètement, ces défis temporaires ont été relevés et une meilleure stabilité opérationnelle a été établie au milieu de l'été. La période des voyages durant les Fêtes

¹⁾ Le résultat avant impôts ajusté n'est pas une mesure conforme aux PCGR pour la présentation d'états financiers, n'a pas de sens normalisé et ne saurait être comparé à des mesures semblables présentées par d'autres entités et ne doit pas être considéré comme pouvant se substituer à des résultats établis selon les PCGR ou comme ayant préséance sur ceux-ci. Reportez-vous à la section relative aux mesures financières hors PCGR du rapport de gestion 2022 d'Air Canada, qui est intégrée par renvoi aux présentes, pour un rapprochement de la mesure financière hors PCGR la plus comparable.

s'est aussi avérée difficile en raison des conditions météorologiques hivernales, mais nous avons réussi à prendre le dessus et à transporter plus de deux millions de passagers durant cette période. Le programme de reconnaissance de la Société a récompensé les employés de première ligne de leur dévouement et de leur travail acharné en 2022. Par exemple, l'ensemble de nos employés de première ligne ont reçu des primes de reconnaissance d'une valeur totale de plus de 51 millions de dollars.

Malgré ces conditions difficiles, la performance opérationnelle d'Air Canada en 2022 s'est améliorée, car nos efforts de reconstruction, qui ont commencé à l'automne 2021, ont progressivement produit leurs effets. Nous avons rétabli des liaisons et des fréquences et élargi notre réseau à de nouvelles destinations, transportant plus de 37 millions de clients en 2022, contre 13,7 millions de clients en 2021. Sur ces plus de 37 millions de clients transportés l'an dernier, plus de 25 millions l'ont été entre juin et décembre 2022, ce qui représente environ 1,8 fois le total des passagers transportés en 2021 durant une période de tout juste sept mois.

En dépit de ce difficile contexte sans précédent, Air Canada a continué à respecter ses obligations en vertu du *Règlement sur la protection des passagers aériens* et a dédommagé les passagers dans des situations sur lesquelles elle avait une emprise. Elle a également offert des dédommagements, en geste de bonne volonté, dans des situations qui allaient au-delà de ses obligations légales, car la Société reconnaît l'importance des services à ses précieux clients. Offrir une expérience de voyage sans tracas constitue une responsabilité commune, et toutes les parties prenantes du secteur sont responsables de leurs niveaux de services.

Enfin, Air Canada a lancé une initiative principale s'échelonnant sur trois à cinq ans visant à assurer l'excellence du service à la clientèle, qui comprend entre autres des améliorations technologiques, de la formation en matière de service à la clientèle et de la collaboration entre les services, dans le but d'offrir une expérience client qui étoffe la gamme de produits de classe mondiale d'Air Canada.

Les initiatives stratégiques liées aux primes au titre du RIA en particulier sont liées à la reconstruction de notre réseau, à notre programme Aéroplan, à nos activités de transport de fret, à la rentabilité et au rehaussement de l'expérience client. Chacune d'entre elles est présentée en détail à la [page 23](#) de la présente circulaire.



Priorités environnementales, sociales et de gouvernance (ESG)

Tout en mettant en œuvre nos initiatives stratégiques, l'équipe de haute direction n'a pas perdu de vue ses priorités ESG. Air Canada a continué à déployer ses programmes et ses efforts en matière de pratiques ESG tout au long de l'année, notamment dans les domaines de la sécurité, de l'action climatique, des langues officielles, du bien-être des employés et de la diversité. Elle a également maintenu un niveau d'engagement élevé avec divers groupes de parties prenantes durant l'année. En plus du processus d'engagement décrit à la [page 42](#) de la présente circulaire, Air Canada a soutenu des organisations communautaires, des organismes caritatifs et des événements au Canada.

Les aspirations d'Air Canada se fondent sur celles de tous les Canadiens et Canadiennes. Nos efforts visant à promouvoir un milieu de travail collaboratif, inclusif et divers, qui sont décrits à la rubrique « Développement durable et impact social » de la présente circulaire, se sont poursuivis et intensifiés alors que nous avons connu des défis commerciaux et autres ces dernières années. Ces aspirations étant essentielles à notre reprise et à notre succès à long terme, elles font partie des objectifs de rendement de notre chef de la direction et des membres de la haute direction visés. De plus, les objectifs commerciaux et ESG d'Air Canada incluent les langues officielles, qui font partie intégrante de notre culture d'entreprise.

Des renseignements détaillés sur les progrès en matière de pratiques ESG d'Air Canada se trouvent à la [page 45](#) de la présente circulaire. En outre, un exposé plus exhaustif sera présenté dans le rapport annuel 2022 d'Air Canada, le rapport GIFCC 2022, le rapport 2022 sur le développement durable d'Air Canada et le rapport d'impact 2022 de la Fondation Air Canada.

Les progrès et la réussite d'Air Canada à l'égard de ces initiatives ont été reconnus. En effet, la Société a continué en 2022 à remporter des prix dans deux catégories clés qui réaffirment qu'elle est un chef de file mondial dans le secteur du transport : reconnaissance d'Air Canada en tant que transporteur aérien et en tant qu'employeur.

Ces prix témoignent du leadership d'Air Canada et de l'engagement de ses employés, même pendant la période de pression extrême et de grandes difficultés des trois dernières années.

RECONNAISSANCE EN TANT QUE TRANSPORTEUR AÉRIEN

- Prix de l'innovation et de la créativité de la Fondation Roberta-Bondar
- Prix d'excellence écologique de l'aéroport de Vancouver
- Meilleure capacité d'accumulation et d'échanges (Amériques) à la suite d'un sondage mené auprès de voyageurs assidus du monde entier par les Frequent Traveler (FT) People's Awards
- Meilleur transporteur aérien de l'année; Meilleurs protocoles de santé et de sécurité pour un transporteur aérien; Meilleures communications commerciales durant la pandémie de COVID-19 aux prix Choix des lecteurs 2022 de *Travel Pulse Canada*
- Prix Leisure Lifestyle :
 - Meilleur transporteur aérien pour les divertissements à bord
 - Meilleure classe économique supérieure
 - Meilleur transporteur aérien pour le menu à bord – Classe affaires d'Air Canada
- Prix Wherever :
 - Meilleur transporteur familial en Amérique du Nord
 - Meilleur transporteur international pour les familles
- Prix d'excellence du service d'Expeditors – Air Canada Cargo
- Meilleur transporteur aérien international aux États-Unis (Or) par les Travvy Awards 2022

RECONNAISSANCE EN TANT QU'EMPLOYEUR

- Un des meilleurs employeurs au monde en 2022 selon *Forbes*
- Un des meilleurs employeurs au Canada en 2022 selon *Forbes*
- Un des meilleurs employeurs de Montréal dans le cadre de l'enquête annuelle sur les employeurs réalisée par Mediacorp Canada
- Nommée parmi les 50 entreprises les plus engagées par *Achivers*
- Prix Payworks remis à l'entreprise ayant le meilleur plan de responsabilité sociale lors des Canadian HR Awards
- Reconnaissance pour sa culture qui accorde la priorité à la sécurité et pour son utilisation novatrice de la technologie aux OHS Honours
- Prix Canada pour l'excellence en santé mentale au travail (récipiendaire Argent) – Première entreprise canadienne à recevoir ce prix

AÉROPLAN

- Prix Canada's Choice 2022 :
 - Meilleur programme de fidélité de société aérienne
 - Meilleure carte de crédit générale assortie de primes voyages (carte Visa Infinite TD Aéroplan); meilleure carte de crédit sans frais annuels assortie de primes voyages (carte CIBC Visa Aéroplan)
 - Meilleure carte de crédit de société aérienne (carte Visa Infinite TD Aéroplan)
 - Meilleure carte de crédit prestige (carte Visa Infinite Privilège TD Aéroplan)
- Frequent Traveler (FT) People's Awards :
 - Meilleure capacité d'accumulation et d'échange (Amériques)
- Freddie Awards 2022 | Meilleure capacité d'échange

Mises à jour et décisions relatives au programme de rémunération 2022

Notre équipe de haute direction a démontré de la prévoyance et une résilience soutenue, livrant des résultats malgré un contexte particulièrement difficile. Dans un tel environnement, on ne peut surestimer l'importance du leadership de la haute direction en ce qui concerne la stratégie commerciale et la reconstruction en vue de renouer avec l'ambition d'Air Canada de devenir un champion mondial. Air Canada livre de plus en plus concurrence à d'autres entreprises pour embaucher des dirigeants démontrant un rendement supérieur au sein du secteur du transport aérien ou d'autres secteurs à l'échelle mondiale. Le Conseil est d'avis que l'embauche, l'intéressement et la fidélisation des membres d'une équipe de haute direction hautement qualifiés et expérimentés constituent l'une de ses responsabilités essentielles. Il estime également que la rémunération de la haute direction doit être semblable à la médiane du groupe de référence en matière de rémunération d'Air Canada. Par conséquent, le CRHRRR et le Conseil mettent l'accent sur la conception d'un programme de rémunération de la haute direction qui atteindra ces objectifs et qui attirera, fidélisera et encouragera notre équipe de haute direction de manière efficace afin que nous puissions exécuter nos priorités ambitieuses et positionner à long terme Air Canada pour un succès durable.

Protection des intérêts – Composant avec l'incertitude et les défis sans précédent des dernières années, l'équipe de haute direction a pris plusieurs mesures proactives et stratégiques afin d'assurer un équilibre entre les considérations à court terme et les besoins et attentes à long terme dans l'intérêt à long terme d'Air Canada. Cette dernière a obtenu du gouvernement du Canada, à un moment critique en 2021, un programme de soutien au crédit visant à freiner la détérioration du contexte opérationnel et financier qui existait alors ainsi que les répercussions financières inattendues et incontrôlables sur Air Canada. À l'exception d'une facilité ad hoc destinée uniquement au remboursement aux clients de billets non remboursables, Air Canada n'a pas utilisé le programme de soutien au crédit, qui a été annulé à la fin de 2021. En 2022, les intenses préparatifs en vue du rebond prévu des voyages (qui s'est éventuellement concrétisé) se sont poursuivis, et nous avons poursuivi nos initiatives à long terme visant à renouveler notre parc aérien, à transformer l'expérience de voyage de nos clients, à améliorer le bien-être de nos employés et à investir dans le développement durable, même si les effets de la pandémie continuaient à peser sur nos activités et nos résultats.

Fidélisation – Notre équipe de haute direction a continué à réagir aux circonstances extraordinaires et sans précédent en 2022, qui persistaient alors depuis trois ans, grâce à un travail d'équipe dépassant les obligations professionnelles. À cette époque, Air Canada nécessitait une gestion continue dans des contextes macroéconomique et géopolitique en évolution afin de réaliser sa reprise à long terme. Il s'avérait essentiel que notre programme de rémunération de la haute direction renoue avec son objectif et sa valeur prévus en tant qu'outil permettant de recruter, de fidéliser et d'encourager les dirigeants clés. Le CRHRRR a déterminé qu'il était dans l'intérêt d'Air Canada de rétablir ses principes et pratiques en matière de rémunération pour qu'ils correspondent à ceux en vigueur avant 2021, avant qu'un plafond de un million de dollars visant la rémunération de la haute direction soit accepté en 2021 afin de permettre à Air Canada d'accéder à une certaine assurance financière temporaire, compte tenu des risques et des défis auxquels elle était alors confrontée, sous forme de facilités de crédit, lesquelles n'ont d'ailleurs pas été utilisées et ont été annulées à la fin de 2021. Le maintien de ce plafond temporaire de un million de dollars n'aurait pas pu durer d'un point de vue concurrentiel, et il aurait énormément miné la capacité d'Air Canada à recruter, à intéresser et à fidéliser les membres de l'équipe de haute direction de grande qualité dont l'entreprise a besoin pour poursuivre avec succès sa reconstruction et créer de la valeur pour les actionnaires. Par ailleurs, ce plafond de un million de \$ faisait en sorte qu'il était difficile d'offrir une rémunération autre qu'en espèces conditionnelle intéressante et conforme aux intérêts des actionnaires.

Harmonisation – Le Conseil croit que la rémunération devrait s'harmoniser avec la valeur à long terme pour les actionnaires et que les dirigeants devraient être adéquatement récompensés lorsqu'ils prennent des mesures significatives dans l'intérêt à long terme d'Air Canada et, par le fait même, de ses actionnaires, malgré l'état à plus court terme des principales mesures ou du cours des actions ou les événements imprévus et incontrôlables qui affectent la performance financière de la Société.

Retour à une rémunération concurrentielle conforme aux conditions du marché – Dans ce contexte et dans le cadre de la poursuite de notre reprise, le Conseil d’Air Canada et le CRHRRR se sont assurés en 2022 que les politiques et les programmes de rémunération de la Société étaient de nouveau concurrentiels et favorisaient l’exécution ciblée et disciplinée du plan de reprise de la Société. Après mûre réflexion et conformément à nos principes de rémunération, le Conseil d’Air Canada et le CRHRRR ont tenté de réaligner la rémunération totale éventuelle de la haute direction sur les niveaux concurrentiels du marché (vers le 50^e centile de notre groupe de référence) tout en augmentant nettement la pondération de la rémunération incitative et au rendement afin d’assurer une bonne harmonisation des intérêts financiers des dirigeants de la Société avec ceux des actionnaires. Cette structure de rémunération incitative est conforme aux meilleures pratiques du secteur et vise à motiver les dirigeants à atteindre et à surpasser les objectifs de rendement clés liés à l’exécution rigoureuse du plan de reprise de la Société à court terme et à accroître la valeur pour les actionnaires à long terme.

Le CRHRRR reconnaît que notre équipe de haute direction a respecté ses priorités au chapitre de la reconstruction d’Air Canada tout en apportant des améliorations notables du côté des résultats financiers et opérationnels, lesquels ont beaucoup fait avancer notre plan de reprise en 2022.

Chef de la direction – Quand le président et chef de la direction a été nommé à ce poste au milieu de la pandémie en 2021, sa rémunération directe totale correspondait au 38^e centile de notre groupe de référence. Reconnaisant l’importance du leadership dont il a fait preuve pour stimuler l’avancement et l’exécution de notre stratégie commerciale et de notre reprise dans un contexte à la fois exceptionnel et difficile, le Conseil a approuvé l’augmentation de la rémunération directe totale officielle du président et chef de la direction pour qu’elle passe de 8,3 millions de dollars à 10,7 millions de dollars, afin de la situer au 50^e centile de notre groupe de référence. Cette majoration est à 94 % conditionnelle et liée à la rentabilité et à la valeur pour les actionnaires. Seul le 6 % restant représente une hausse de salaire.

Autres membres de la haute direction visés – Dans la logique de l’augmentation de la rémunération directe totale des membres de la haute direction visés pour qu’elle atteigne le 50^e centile, les paiements cibles individuels au titre du RIA et du RILT ont été établis pour veiller à ce qu’une partie importante de leur rémunération totale demeure conditionnelle et corresponde étroitement au plan de reprise de la Société et à la création de rentabilité et de valeur pour les actionnaires à long terme. Dans certains cas, des hausses salariales ont également été approuvées aux fins de réalignement avec les niveaux concurrentiels du marché.

RIA – Du côté du régime d’intéressement annuel (le « RIA »), l’équipe de haute direction a généré un rendement financier nettement supérieur au résultat avant impôts ajusté cible (plus de 15 %), ce qui se traduit par une pondération du rendement de 200 % pour la tranche du résultat avant impôts ajusté de la prime.

RILT – En ce qui a trait à la rémunération incitative à long terme, les membres de la haute direction visés ont reçu des attributions d’options d’achat d’actions et d’unités d’actions en 2022 fondées sur la valeur de l’attribution cible de leur poste et rajustées pour atteindre des niveaux concurrentiels sur le marché. Selon les modalités du RILT, l’attribution aux termes du RILT de chaque membre de la haute direction visé a été établie à 53 % sous forme d’actions liées au rendement (options d’achat d’actions liées au rendement et UAR) et à 47 % sous forme d’options d’achat d’actions conditionnelles à l’écoulement d’un délai et d’unités d’actions de négociation restreinte (les « UANR »).

Mises à jour et décisions relatives au programme de rémunération 2023

La rémunération totale éventuelle de tous les membres de la haute direction visés continuera de cibler le 50^e centile du groupe de référence d’Air Canada pour les postes dotés de responsabilités et d’une autorité semblables.

Comme d’habitude, la rubrique « Analyse de la rémunération de 2022 » suit la présente lettre et décrit en détail notre programme de rémunération destiné aux membres de la haute direction visés en 2022.

Conclusion

La rémunération de la haute direction constitue une responsabilité fondamentale du Conseil d’administration. Nous continuerons à comparer la rémunération des membres de la haute direction visés par rapport à celle offerte par nos homologues au Canada, aux États-Unis et à l’échelle mondiale, et nous continuerons à veiller à ce que les intérêts des dirigeants correspondent à ceux des actionnaires. Nous restons pleinement engagés à assurer un programme de rémunération de la haute direction qui est réfléchi et bien gouverné, à offrir de la transparence sur les décisions en matière de rémunération et à maintenir la capacité à attirer et à fidéliser des collaborateurs de haut niveau dans le monde entier, ce qui permet ultimement une interaction fructueuse avec les actionnaires.

À la fin de 2022, notre plan de reprise allait bon train, et d’importants progrès financiers et opérationnels avaient déjà été réalisés. Les mesures proactives et stratégiques prises par l’équipe de haute direction dans l’intérêt à long terme d’Air Canada ces dernières années et en 2022 ont contribué à la résilience et à la capacité d’exécution devant la Société devant des défis sans précédent. Dans le cadre de la poursuite de notre reprise, nous croyons que nous avons établi une solide assise pour créer de la valeur à long terme pour les actionnaires et nous nous préparons maintenant pour les défis et les occasions à venir.

Nous vous remercions de votre investissement dans Air Canada.

Le président du Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite,



Michael M. Wilson

Analyse de la rémunération

Air Canada a pour principal objectif d'être un champion mondial qui affiche une rentabilité durable. Pour atteindre cet objectif, nos employés doivent contribuer à générer une excellente performance. Nous croyons qu'il faut les récompenser de leur contribution, dans une mesure conforme au marché, et que nous devons disposer d'une équipe de haute direction vouée à l'amélioration continue de l'expérience client, à la mobilisation des employés et à la création de valeur à long terme pour la Société et, par le fait même, ses actionnaires.

Air Canada organise ses activités afin de mieux se préparer pour l'avenir. Dans le cadre de ces efforts, nous avons lancé « Toujours plus haut » en 2021 pour redéfinir et rehausser nos activités et notre impératif commercial en mettant l'accent sur quatre priorités clés, qui correspondent aux objectifs de rendement dans le cadre du RIA d'Air Canada. Avec ce chapitre qui s'ouvre, Air Canada entend :



Assurer notre avenir

C'est faire preuve de vigilance à l'égard des coûts, saisir les occasions et faire des investissements stratégiques judicieux.



Atteindre de nouveaux horizons

C'est s'appuyer sur nos forces concurrentielles pour développer nos activités en rétablissant et en élargissant notre portée internationale et en explorant sans cesse de nouvelles possibilités.



Rehausser l'expérience de notre clientèle

C'est soutenir la création d'expériences clients inoubliables et de liens authentiques avec notre clientèle en optimisant notre programme de fidélité, nos technologies et nos produits innovants.



S'entraider

C'est favoriser la collaboration au travail dans le respect des diverses cultures et langues, tout en jouant un rôle social important.

Membres de la haute direction visés

La présente analyse de la rémunération décrit les principes, les politiques et les éléments de notre programme de rémunération de la haute direction, ainsi que les décisions de rémunération prises par le CRHRRR et le Conseil d'administration pour les membres de la haute direction visés suivants en 2022 :

Membre de la haute direction visé	Fonctions
Michael Rousseau	Président et chef de la direction
Amos Kazzaz	Vice-président général et chef des Affaires financières
Lucie Guillemette	Vice-présidente générale et chef des Affaires commerciales
Craig Landry	Vice-président général et chef des opérations
Arielle Meloul-Wechsler	Vice-présidente générale et chef des Ressources humaines et des Affaires publiques

Principes de rémunération de la haute direction

Notre programme de rémunération de la haute direction joue un rôle important pour attirer, encourager et fidéliser une équipe de haute direction exceptionnelle. Il est conçu pour soutenir le plan de reprise de la Société à court terme et accroître la valeur pour les actionnaires à long terme en reposant sur quatre pierres angulaires :

- faire concorder les intérêts des dirigeants avec ceux d'Air Canada et, par le fait même, de ses actionnaires;
- récompenser les dirigeants pour les résultats en fonction de la performance d'entreprise à court et à long terme;
- concevoir et maintenir un programme de rémunération de la haute direction qui permette d'obtenir la bonne combinaison d'éléments de rémunération, y compris une rémunération conditionnelle liée au rendement (voir « *Éléments du programme de rémunération de la haute direction* » à la [page 67](#) de la présente circulaire);
- offrir une rémunération qui est concurrentielle par rapport au marché et se situe aux environs du 50^e centile de notre groupe de référence, mais qui augmente nettement la pondération de la rémunération incitative et au rendement.

Composition et responsabilités du CRHRRR

Le Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite (le « CRHRRR ») administre le programme de rémunération pour tous les membres de la haute direction visés, ainsi que pour les autres dirigeants de la Société. Bien que le CRHRRR soit chargé d'évaluer, d'approuver et de superviser nos principes, nos plans, nos politiques et nos programmes de rémunération de la haute direction, il sollicite les observations de la haute direction d'Air Canada à cet égard.

Le tableau ci-après présente les membres du CRHRRR pour 2022 et le fondement de leur expérience.

Membre du comité	Membre depuis	Expérience directe	Fondement de l'expérience
Michael M. Wilson, président	2014	Oui	Ancien président et chef de la direction, Agrium Inc.; ancien président, Methanex Corporation; président du conseil, Celestica Inc. et Suncor Énergie Inc.
Gary A. Doer	2018	Oui	Administrateur, Great-West Lifeco Inc., Société financière IGM Inc. et Power Corporation du Canada; conseiller en affaires principal chez Dentons Canada S.E.N.C.R.L.; membre canadien de la Commission trilatérale et coprésident du Canada Institute du Wilson Center.
Rob Fyfe	2017	Oui	Ancien président du conseil et chef de la direction, Icebreaker; président du conseil, Michael Hill International; conseiller honoraire, Asia New Zealand Foundation; ancien chef de la direction, Air New Zealand.
Michael M. Green	2009	Oui	Chef de la direction et directeur général, Tenex Capital Management; ancien chef de la direction, Trispan Solutions, Naviant Technology; ancien directeur général, Cerberus Capital Management; ancien associé directeur, TenX Capital Partners.
Kathleen Taylor	2017	Oui	Présidente du conseil, Banque Royale du Canada; présidente du conseil, Altas Partners; vice-présidente du conseil, Groupe Adecco; administratrice, Office d'investissement du Régime de pensions du Canada; ancienne présidente et membre du conseil, SickKids Foundation; membre du conseil des fiduciaires, Hospital for Sick Children; coprésidente du conseil, SickKids Capital Campaign; ancienne présidente et chef de la direction, Four Seasons Hotels and Resorts.

Le tableau suivant présente les étapes suivies par le CRHRRR pour s'assurer que la rémunération totale de nos membres de la haute direction visés est conforme aux principes de rémunération de la Société.

Étape 1	Étape 2	Étape 3
Au début de chaque année civile, le président et chef de la direction et d'autres membres de la haute direction font des recommandations au CRHRRR sur la rémunération des autres membres de la haute direction visés. Ces recommandations prennent en considération les données du marché sur la rémunération concurrentielle fournies par le consultant indépendant en matière de rémunération du CRHRRR, ainsi qu'une évaluation des rôles, des compétences spécifiques, des capacités et de l'expérience du membre de la haute direction visé, de ses contributions, de son rendement et de son influence sur la performance d'entreprise. (Voir la rubrique « Rôle du consultant en matière de rémunération » ci-après pour de plus amples renseignements sur le consultant indépendant en matière de rémunération du CRHRRR.)	Le CRHRRR : - examine ces recommandations avec l'aide de son consultant indépendant en matière de rémunération; - fait ensuite des recommandations au Conseil d'administration sur la rémunération des membres de la haute direction visés, en s'assurant que celle-ci est conforme à nos principes généraux de rémunération de la haute direction. Tous les aspects de la rémunération du président et chef de la direction, et les décisions de rémunération qui en découlent, sont approuvés par le Conseil d'administration suivant les recommandations du CRHRRR, en consultation avec le consultant indépendant en matière de rémunération.	Le CRHRRR : - examine et approuve les mesures de rendement pour les régimes d'intéressement à court terme et à long terme; - fixe des seuils, des cibles et des maximums; - détermine la pondération de chacun des objectifs de rendement à l'échelle de l'entreprise et individuelle pour les régimes d'intéressement à court terme et à long terme, selon les recommandations de la haute direction, qui sont en fonction du plan d'affaires pour les objectifs de rendement et les objectifs financiers spécifiques.

Le CRHRRR veille à i) ce que les mesures de rendement soient conformes aux objectifs financiers, opérationnels et stratégiques fixés par le Conseil d'administration, ii) que les objectifs sont suffisamment ambitieux pour offrir des mesures d'encouragement intéressantes et iii) que les montants versés, si les cibles de rendement sont atteintes, seront conformes aux principes généraux de la Société en matière de rémunération de la haute direction.

Facteurs de rémunération et gouvernance

Le Conseil d'administration évalue de nombreux facteurs lors de la conception et de l'établissement des régimes et des objectifs en matière de rémunération de la haute direction. Le tableau suivant présente ses principales pratiques :

PRATIQUE OBSERVÉE	PRATIQUE INTERDITE
✓ Définir des mesures de rendement dynamiques à court et à long terme	X Accorder des augmentations générales des salaires de base
✓ Utiliser des mesures d'intéressement à long terme pour encourager la continuité de la gestion	X Prévoir des majorations aux fins de l'impôt en cas de changement de contrôle
✓ Lier une part importante de la rémunération de la haute direction à des mesures de rendement essentielles pour l'entreprise	X Autoriser les opérations de couverture, les ventes à découvert, les opérations sur options ou le gage d'actions
✓ Atténuer les risques excessifs en plafonnant les paiements maximaux pour les régimes à court terme et en réalisant une évaluation interne annuelle des risques des programmes de rémunération	X Révision du prix des options d'achat d'actions dévaluées
✓ Disposer de lignes directrices en matière d'actionnariat qui renforcent l'harmonisation entre les actionnaires et nos membres de la haute direction visés	X Accorder des avantages excessifs
✓ Imposer une période de détention après le départ à la retraite pour l'exigence d'actionnariat de notre président et chef de la direction	
✓ Maintenir une politique de recouvrement	
✓ Faire appel à un consultant indépendant en matière de rémunération qui relève directement du CRHRRR	

Rôle du consultant en matière de rémunération

En 2022, le CRHRRR a retenu les services du cabinet Willis Towers Watson à titre de consultant indépendant en matière de rémunération pour passer en revue les pratiques de rémunération de la haute direction par rapport au groupe de référence. Air Canada a fait appel pour la première fois aux services de Willis Towers Watson en 1980. Le cabinet Willis Towers Watson participe aussi à la rédaction d'un rapport sur la rémunération de la haute direction et fournit à Air Canada des services consultatifs relatifs aux avantages sociaux. Les services consultatifs en rémunération de la haute direction fournis par Willis Towers Watson comprennent :

- examiner les pratiques de rémunération et la structure du programme de rémunération de la haute direction d'Air Canada;
- faire une mise à jour sur les tendances actuelles et émergentes dans la rémunération de la haute direction et les pratiques exemplaires de gouvernance;
- offrir une perspective sur la composition et les proportions appropriées de la rémunération totale, compte tenu des pratiques des concurrents et de la performance d'Air Canada;
- passer en revue les documents avant les réunions des comités et définir les questions dont le CRHRRR doit débattre dans son étude des modes de rémunération;
- offrir des conseils et des exemples de sociétés comparables en ce qui concerne les primes à court terme et la rémunération incitative à long terme.

Sous réserve du rôle de surveillance du Conseil, les décisions du CRHRRR quant à la rémunération ou aux programmes de rémunération du président et chef de la direction et des autres membres de la haute direction visés lui incombent entièrement et peuvent tenir compte de facteurs et de considérations autres que les renseignements et recommandations présentés par Willis Towers Watson.

Le tableau suivant présente le total des honoraires payés au nom du CRHRRR à Willis Towers Watson pour les services fournis :

Services fournis par Willis Towers Watson	2022	2021
Honoraires liés à la rémunération de la haute direction	51 634 \$	60 338 \$
Autres honoraires	0 \$	0 \$
Total des honoraires	51 634 \$	60 338 \$

Évaluation du risque lié à la rémunération

Le CRHRRR a utilisé l'analyse quantitative et les meilleures pratiques dans l'analyse de la rémunération de la haute direction, ainsi que la discrétion et le jugement pour identifier les risques découlant des politiques et pratiques de rémunération de la Société. Le CRHRRR n'a constaté aucun risque découlant des politiques et pratiques de rémunération de la Société qui serait raisonnablement susceptible d'avoir une incidence défavorable importante sur la Société.

Les politiques et les pratiques de rémunération sont conçues de façon à promouvoir le rendement financier année après année et la croissance stable du rendement pour les actionnaires en limitant le potentiel de prise de trop grands risques qui ne visent qu'à provoquer une augmentation à court terme du cours des actions.

Politique de recouvrement

En 2011, le Conseil d'administration a adopté une politique de recouvrement applicable aux attributions faites en vertu des régimes d'intéressement annuel et à long terme d'Air Canada. Selon cette politique, qui vise tous les dirigeants, le Conseil peut, dans toute la mesure permise par les lois applicables et en fonction de ce qu'il juge être dans l'intérêt d'Air Canada, exiger le remboursement de la totalité ou d'une partie de la rémunération d'intéressement annuelle ou à long terme reçue par un dirigeant actuellement en poste ou par un ancien dirigeant dans les cas suivants :

- une faute grave est commise, notamment une contravention aux lois et règlements, une fraude comptable ou le non-respect des politiques et procédures internes; ou
- une erreur importante ou une inexactitude dans les résultats financiers est détectée et l'actuel ou l'ancien dirigeant concerné a commis une faute lourde ou délibérée ou une fraude qui a entraîné en totalité ou en partie l'obligation de retraiter les états financiers, et la prime ou la rémunération d'intéressement qui aurait été attribuée au dirigeant ou à l'ancien dirigeant ou le bénéfice qu'il aurait tiré si les résultats financiers avaient été correctement déclarés aurait été inférieur à ce qu'il a réellement reçu.

Planification de la relève des dirigeants

Le Conseil doit s'assurer qu'un plan de relève est en place pour les membres de la haute direction de la Société. Le Conseil examine et met à jour les plans de relève des dirigeants avec le président et chef de la direction au moins une fois par année, ainsi que les nominations de dirigeants, au besoin. En particulier, le Conseil examine le plan de relève de chaque membre de la haute direction visé, détermine si une vacance éventuelle peut être aisément comblée, quels candidats potentiels seraient capables de combler une vacance dans l'immédiat et à long terme et comment remédier à des lacunes, le cas échéant, par la formation ou le mentorat. Le Conseil étudie aussi la manière de tirer parti de la planification de la relève comme outil pour faire progresser la diversité de l'équipe de haute direction et la manière dont le processus de planification de la relève des dirigeants peut être amélioré. Le Conseil se penche aussi en particulier sur la relève du chef de la direction, sur le cheminement de chaque candidat à sa succession, notamment au moyen de mouvements latéraux pour diversifier les expériences ou le mentorat, et sur le rendement individuel des dirigeants dans leurs fonctions actuelles.

Le Conseil rencontre aussi l'équipe de haute direction, soit aux réunions où elle fait des présentations au Conseil, soit à l'occasion de réunions informelles au cours de l'année, ce qui permet aux administrateurs d'interagir avec les membres de l'équipe de haute direction qui seraient les mieux en mesure de devenir des leaders de la Société dans l'avenir.

Le plan de relève des dirigeants d'Air Canada est intégré à son processus de planification global de la relève pour les principaux postes de haute direction afin de créer un vaste bassin de talents à tous les échelons de l'organisation. Le cas échéant, y compris si aucun candidat à la relève n'est repéré au sein de l'entreprise, une recherche externe peut être lancée.

Participation et mobilisation des actionnaires

Le Conseil d'administration s'est engagé à donner aux actionnaires des renseignements clairs, complets et transparents sur les programmes de rémunération de la haute direction d'Air Canada pour obtenir leurs commentaires à cet égard. Par exemple, le président et les autres membres du Conseil d'administration ont rencontré les actionnaires institutionnels chaque année depuis 2016 pour assurer des échanges réguliers et constructifs sur l'alignement de la rémunération de la haute direction avec les intérêts des actionnaires. En outre, le Conseil et le CRHRRR utilisent également le vote consultatif sur la rémunération lors de notre assemblée annuelle pour évaluer les réactions des actionnaires sur l'approche d'Air Canada en matière de rémunération de la haute direction et d'autres intérêts des actionnaires.

Lors de l'assemblée annuelle de 2022, les actionnaires ont été appelés à se prononcer sur une résolution consultative sur l'approche en matière de rémunération de la haute direction en 2021. Durant cette année, Air Canada avait une rémunération annuelle totale plafonnée (à l'exclusion des régimes de retraite) à un million dollars pour les membres de la haute direction visés, tel que l'exigeait un montage financier conclu avec le gouvernement du Canada qui lui donnait accès à des liquidités maximales d'environ 5,88 milliards de dollars. Air Canada n'a jamais touché aux facilités en question, qui ont été annulées en novembre 2021.

La résolution consultative sur l'approche d'Air Canada en matière de rémunération de la haute direction a été approuvée par 78,82 % des actionnaires à l'assemblée de 2022, même si l'assemblée suivait une année où la rémunération de la haute direction était plafonnée



contractuellement sous les niveaux qui étaient par ailleurs justifiés par rapport à ceux offerts par des sociétés analogues et aux principes de rémunération d'Air Canada.

Par la suite, le Conseil s'est questionné sur la pertinence de cette consultation et s'est demandé si les résultats devaient éclairer ses décisions à l'avenir. Il est important de noter que, d'après les renseignements accessibles, le Conseil croit comprendre que le résultat du vote découle en grande partie du vote négatif d'un actionnaire. Le Conseil a noté que le niveau de soutien des actionnaires visant l'approche d'Air Canada en matière de rémunération de la haute direction était de 93,96 % des voix exprimées par tous les autres actionnaires présents à l'assemblée ou représentés par procuration. Par conséquent, le Conseil a cherché à confirmer les raisons pour lesquelles l'actionnaire dissident avait voté contre la résolution consultative. Le Conseil a cru comprendre que les raisons du vote de cet actionnaire reposaient notamment sur son point de vue sur la rémunération de la haute direction dans le contexte de la pandémie et de la demande de soutien auprès du gouvernement. Tenant compte de ce vote et des autres commentaires reçus, le Conseil a compris l'importance d'expliquer les composantes de la rémunération de la haute direction et les raisons expliquant ses décisions prises à l'égard de celle-ci en 2022, lorsque le plafond visant la rémunération ne s'appliquait plus et que le secteur du transport aérien du Canada était confronté à des défis systémiques au moment de sa réouverture et que la Société passait à des niveaux d'activité beaucoup plus importants dans le cadre du plan de reprise.

C'est dans ce contexte que le Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite a examiné les résultats du vote consultatif sur la rémunération de 2022. Le Comité a également examiné d'autres facteurs servant à évaluer les politiques et programmes de rémunération de la haute direction de la Société, comme leur alignement sur les intérêts à long terme des actionnaires, leurs composantes, la relation entre la prise de risque et la rémunération incitative, ainsi que la nécessité pour Air Canada de retrouver sa capacité d'attirer des dirigeants de classe mondiale et de fidéliser les dirigeants en poste en établissant des programmes de rémunération et d'avantages sociaux concurrentiels par rapport à des sociétés de taille, d'envergure et de complexité comparables provenant d'un large éventail de secteurs. Le Comité a tenu compte de tous ces facteurs pour confirmer les éléments des politiques et programmes de rémunération de la haute direction d'Air Canada pour l'avenir et pour les remettre aux niveaux du marché et les rendre conformes aux pratiques du marché. Cette approche restaurée en matière de rémunération permettra à Air Canada d'attirer, d'encourager et de fidéliser les dirigeants au fur et à mesure que nous poursuivrons nos efforts de reconstruction.

De plus, Air Canada interagit régulièrement avec les investisseurs et les actionnaires sur divers sujets. De plus amples renseignements à cet égard se trouvent à la [page 42](#) de la présente circulaire.

Groupe de référence pour la rémunération d'Air Canada

La rémunération et le rendement dans le cadre du programme de rémunération de la haute direction d'Air Canada sont analysés par rapport à des données choisies provenant d'un groupe de sociétés de référence de taille et d'échelle appropriées, comparativement à la Société, dotées de postes de haute direction de portée et de complexité semblables et avec lesquelles Air Canada est en concurrence pour les dirigeants de talent sur le marché.

Les sociétés américaines du groupe de référence se limitent à celles qui représentent de grands transporteurs aériens semblables à Air Canada, ce qui donne une idée de la rémunération de la haute direction dans ce secteur concurrentiel.

En 2022, le groupe de référence était composé de 24 sociétés (qui n'ont pas changé par rapport à l'année précédente, car elles répondaient aux critères énumérés ci-après). Air Canada a continué de suivre le groupe de référence en 2022 aux fins de ses régimes et politiques de rémunération. Ces sociétés sont sélectionnées et validées annuellement par le CRHRRR selon les critères suivants :

- des transporteurs aériens canadiens et américains importants;
- des sociétés canadiennes dans le secteur du transport ou de l'aviation, dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 5 milliards de dollars, qui ont beaucoup d'actifs, qui font surtout affaire avec le grand public et qui exercent leurs activités dans un environnement hautement technologique.

L'objectif d'Air Canada est d'établir un programme de rémunération pour les membres de la haute direction visés qui offre une rémunération totale cible éventuelle visant le 50^e centile du groupe de référence d'Air Canada, assortie d'une pondération nettement accrue pour la rémunération incitative et la rémunération au rendement. Le consultant indépendant en matière de rémunération d'Air Canada, le cabinet Willis Towers Watson, effectue une analyse annuelle des possibilités de rémunération des membres de la haute direction visés par rapport aux pratiques courantes du marché, en se fondant sur notre groupe de référence et sur les informations tirées des sondages publiés sur les pratiques de rémunération de la haute direction.

Les données comparatives sur le marché fournies par Willis Towers Watson représentent un des facteurs pris en compte par le CRHRRR dans les décisions relatives à la rémunération de la haute direction. Cependant, le CRHRRR tient également compte d'autres facteurs lors de la fixation de la rémunération de la haute direction, notamment les compétences individuelles, l'expérience, la durée du mandat, le rendement, des considérations en matière de fidélisation, de planification de la relève et d'équité.

Le groupe de référence pour 2022 était composé des sociétés suivantes, et n'a pas changé par rapport à 2021 :

	Alaska Airlines	American Airlines Group Inc.	Banque de Montréal	BCE Inc.	Bombardier Inc.	CAE Inc.	Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada	Chemin de fer Canadien Pacifique Limitée	La Société Canadian Tire Limitée	Celestica Inc.	Delta Air Lines, Inc.	Domtar Corp.	Enbridge Inc.	Nutrien Ltd.	Ovintiv Inc. (auparavant EnCana Corp.)	Rogers Communications Inc.	Banque Royale du Canada	Groupe SNC-Lavalin Inc.	Southwest Airlines Co.	Financière Sun Life Inc.	Corporation Telus	La Banque Toronto-Dominion	Corporation TC Énergie	United Airlines Holdings, Inc.
Secteur du transport ou secteur lié à l'aviation	A	A									A								A					A
Chiffre d'affaires supérieur à 5 G\$																								
Actifs importants																								
Société faisant surtout affaire avec le grand public																								
Environnement hautement technologique																								

Légende : La lettre « A » renvoie à un transporteur aérien.

Au terme de son examen annuel, de l'avis du CRHRRR et du Conseil, les éléments du programme de rémunération de la haute direction d'Air Canada, soit le salaire de base, la prime cible, l'attribution cible d'options d'achat d'actions et d'unités d'actions, l'assurance maladie complémentaire collective, les autres avantages collectifs et le régime de retraite à l'intention des dirigeants d'Air Canada, sont chacun conformes aux pratiques de rémunération du groupe de référence présenté ci-dessus.

Le tableau ci-dessous montre la comparaison entre Air Canada et le groupe de référence en ce qui a trait au chiffre d'affaires en 2022 et de l'effectif au 31 décembre 2022.

	Comparaison entre les sociétés du groupe de référence et Air Canada ¹⁾	
	Chiffre d'affaires (G\$)	Effectif
25 ^e centile	10,62 \$	13 550
Médiane	18,82 \$	24 084
75 ^e centile	48,31 \$	85 234
Air Canada (2022)	16,56 \$	36 000 ²⁾

1) Source : Willis Towers Watson (les données sont celles des douze derniers mois les plus récents, jusqu'au 31 décembre 2022).

2) Près de 36 000 employés au 31 décembre 2022.

Les répercussions de la pandémie mondiale n'ont épargné aucun secteur. Cependant, le secteur du transport aérien a figuré parmi ceux les plus durement touchés dans le monde en raison des fermetures obligatoires, des restrictions de voyage et des réductions de capacité. La dernière année a continué à poser des défis sans précédent à Air Canada et au secteur du transport aérien dans son ensemble.

En raison de ces conditions, il s'avère difficile de repérer des sociétés ouvertes comparables qui sont pertinentes aux fins de comparaison de la rémunération et du rendement. Le groupe de référence utilisé pour comparer la rémunération de la haute direction inclut des sociétés qui ressemblent à Air Canada en ce qui concerne la taille et l'échelle parmi les mesures sélectionnées, mais aussi certaines sociétés issues de secteurs différents qui ont été touchées différemment par la pandémie et qui ont des cycles économiques, des moteurs de croissance et des marchés géographiques différents ainsi qu'une exposition différente aux influences du marché macroéconomique et d'autres facteurs, ce qui rend le rendement de leur action moins pertinent aux fins de comparaison. Par conséquent, nous avons utilisé deux groupes de référence : un groupe pour la rémunération afin de comparer et d'évaluer la rémunération de la haute direction, et un groupe pour le rendement pour évaluer de manière significative notre rendement total pour les actionnaires aux fins d'octrois d'UAR.

Le groupe de référence pour le rendement comprend six grands transporteurs aériens internationaux (Delta Air Lines, American Airlines, United Airlines, IAG-International Airlines Group, Lufthansa et Air France). Selon le CRHRRR, ces six sociétés sont davantage comparables que d'autres au chapitre du secteur, de l'exploitation et de la complexité et réagissent généralement de manière semblable à Air Canada aux pressions externes du secteur et aux facteurs macroéconomiques. Elles ont été affectées de manière analogue par l'incertitude et les difficultés sans précédent connues ces dernières années.

Le RTA d'Air Canada en 2022 a surpassé celui de la plupart de ses homologues internationaux, arrivant au deuxième rang parmi les six sociétés aériennes internationales incluses dans son groupe de référence pour le rendement. De plus, le RTA d'Air Canada s'est classé au premier rang pour le même groupe de référence pour la période de cinq ans allant de janvier 2018 à décembre 2022. Le tableau qui suit indique le classement d'Air Canada par rapport à celui des sociétés aériennes comparables du groupe de référence en ce qui concerne le RTA en 2022.

RTA pour 2022	Air Canada	Rang d'Air Canada sur 7	Médiane du groupe de référence pour le rendement (excluant Air Canada) ¹⁾
Rendement total pour les actionnaires sur un an ²⁾	(8,2) %	2	(14,9) %
Rendement total pour les actionnaires sur cinq ans ³⁾	(25) %	1	(61) %

- 1) Le groupe de référence pour le rendement inclut les sociétés suivantes : Delta Air Lines, American Airlines, United Airlines, IAG-International Airlines Group, Lufthansa et Air France.
2) Le rendement total pour les actionnaires sur un an est arrêté au 31 décembre 2022 et fondé sur les monnaies locales (données obtenues de Bloomberg).
3) Le rendement total pour les actionnaires sur cinq ans se rapporte à la période du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2022 et est fondé sur les monnaies locales (données obtenues de Bloomberg).

Soutenir nos principes de rémunération liée au rendement

Il n'existe pas une seule façon d'évaluer la relation entre la paie et le rendement, ni aucune mesure unique qui peut dresser un portrait complet de cette relation. Lorsqu'il évalue le rendement, le CRHRRR tient compte des résultats en matière de rendement dans le contexte d'autres facteurs qualitatifs qui ne figurent pas dans les mesures financières officielles, notamment les indicateurs de rendement clés ainsi que le contexte commercial et opérationnel et les conditions du marché et du secteur dans lesquels le rendement a été atteint.

Les dernières années ont comporté des défis qui ont mis Air Canada à l'épreuve comme jamais auparavant. Notre équipe de haute direction a ancré Air Canada dans la force et la stabilité dans un contexte particulièrement difficile. Composant avec l'incertitude et les défis sans précédent des dernières années, l'équipe de haute direction a pris plusieurs mesures proactives et stratégiques, ce qui a assuré un équilibre entre les considérations à court terme et les objectifs et les priorités à long terme, dans l'intérêt d'Air Canada. Air Canada a réussi à surmonter ces difficultés. À la fin de 2022, son plan de reprise allait bon train, et d'importants progrès financiers et opérationnels avaient été réalisés.

Le CRHRRR a déterminé qu'en dépit d'une autre année de défis sans précédent, notre équipe de haute direction a respecté ses priorités, c'est-à-dire reconstruire Air Canada et réaliser des améliorations notables entraînant de solides résultats du côté des mesures financières et opérationnelles et faisant progresser notre plan de reprise en 2022. Ces efforts ont commencé à se refléter dans la performance financière d'Air Canada en 2022, notamment des améliorations notables en glissement annuel.

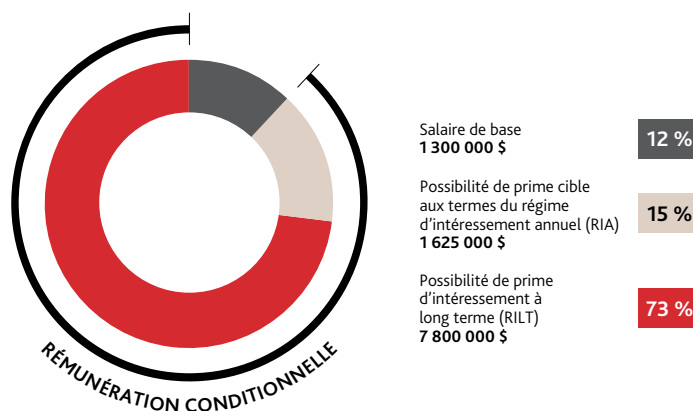
La composition de la rémunération que nous offrons aux membres de la haute direction visés comprend des éléments annuels et à long terme de rémunération conditionnelle afin de soutenir nos principes de rémunération liée au rendement. En 2022, la rémunération totale éventuelle a été réalignée sur les niveaux concurrentiels du marché (vers le 50^e centile de notre groupe de référence), mais la pondération de la rémunération incitative et au rendement a été nettement augmentée afin d'assurer une bonne harmonisation des intérêts financiers des dirigeants de la Société avec ceux des actionnaires. Cette structure de rémunération incitative est conforme aux meilleures pratiques du secteur et vise à inciter les dirigeants à atteindre et à surpasser les objectifs de rendement clés liés à l'exécution rigoureuse du plan de reprise de la Société à court terme, ce qui entraîne des résultats positifs à long terme et une création de valeur durable pour nos actionnaires à long terme.

Éléments de la rémunération directe cible totale de notre président et chef de la direction

La rémunération directe totale de M. Rousseau pour 2022 tient compte de l'ampleur et de la complexité de son rôle à titre de président et chef de la direction. Comme l'indique le graphique ci-dessous, la rémunération directe cible totale de M. Rousseau (salaire de base et intéressements à court terme et à long terme cibles) a été de 10 725 000 \$ pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, dont une tranche de 9 425 000 \$ est conditionnelle et tributaire du rendement de la Société (soit 88 % de sa rémunération directe cible totale). La rémunération totale en 2022 pour M. Rousseau à titre de président et chef de la direction était inférieure à la rémunération totale du président et chef de la direction en 2019.

Composition de la rémunération

La majeure partie de la rémunération directe cible totale de nos membres de la haute direction visés (soit **88 %** pour notre président et chef de la direction, et en moyenne **77 %** pour nos autres membres de la haute direction visés) est **conditionnelle** à la réalisation d'objectifs de rendement spécifiques ou directement touchée par le cours de nos actions.



Rémunération conditionnelle du président et chef de la direction

La rémunération conditionnelle de notre président et chef de la direction, qui représente 88 % de sa rémunération directe totale cible, se compose de primes cibles attribuées aux termes du régime d'intéressement annuel (« RIA »), ainsi que d'options d'achat d'actions et d'unités d'actions liées au rendement ou conditionnelles à l'écoulement du temps, comme il est décrit dans le tableau ci-après.

	0 \$	1 M\$	2 M\$	3 M\$	4 M\$	5 M\$
Régime d'intéressement annuel 1 625 000 \$		50 % Rendement fondé sur le résultat avant impôts ajusté	50 % Rendement fondé sur des éléments non financiers			
Titres de capitaux propres conditionnels à l'écoulement du temps 3 645 652 \$		Options d'achat d'actions 4 ans (acquisition proportionnelle des droits); durée 10 ans		Unités d'actions de négociation restreintes (UANR) 3 ans (acquisition en bloc des droits)	47 % de la prime du RILT	
Titres de capitaux propres liés au rendement 4 154 348 \$		Options liées au rendement 4 ans (acquisition en bloc des droits) en fonction du moyen de la marge d'exploitation annuelle sur 4 ans; durée 10 ans		Unités d'actions liées au rendement (UAR) 3 ans (acquisition en bloc des droits) en fonction du rendement du BAIIA annuel cumulé sur 3 ans et un RTA cumulé sur 3 ans comparé 1) à six sociétés aériennes internationales et 2) à l'indice composé S&P/TSX	53 % de la prime du RILT	

Tout comme la rémunération directe cible du président et chef de la direction, celle des autres membres de la haute direction visés est en grande partie conditionnelle et liée à la performance d'Air Canada. Récompenser l'obtention de résultats liés à la performance à court et à long terme (prime de rendement) reste au cœur de nos principes de rémunération de la haute direction. Voir la section « *Éléments du programme de rémunération de la haute direction* » pour une description plus détaillée de la rémunération de nos membres de la haute direction visés.

Éléments du programme de rémunération de la haute direction

Le tableau suivant présente les principaux éléments du programme de rémunération de la haute direction d'Air Canada et la façon dont chacun est lié aux objectifs des principes de rémunération de la haute direction.

	Objectif	Type	Horizon	Principales caractéristiques
Salaire de base	Attirer et fidéliser des dirigeants sur un marché concurrentiel	Espèces	1 an	- Reflète les habiletés, les compétences et l'expérience individuelles - Influence les primes d'intéressement à court terme et à long terme, les prestations de retraite et les avantages
Intéressement à court terme – Régime d'intéressement annuel	Récompenser les performances qui contribuent à la rentabilité, au rendement et à la croissance annuels de la Société	Espèces	1 an	- Lie les primes liées au rendement à la performance de l'entreprise et du service, ainsi qu'au rendement individuel - Reflète la réalisation annuelle des résultats financiers de la Société par rapport à des objectifs préétablis
Intéressement à long terme	Mettre l'accent sur les résultats commerciaux à long terme Harmoniser les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires	Capitaux propres	Options d'achat d'actions : 4 ans (acquisition en bloc et acquisition proportionnelle des droits aux options) Unités d'actions : 3 ans (acquisition en bloc des droits aux unités)	- Offre une combinaison d'options d'achat d'actions et d'unités d'actions liées au rendement et à l'écoulement du temps - Offre aux dirigeants la possibilité de participer à la croissance future - Récompense les résultats financiers à long terme qui favorisent la création de valeur pour les actionnaires - Génère une rémunération liée aux résultats de l'entreprise et à la création de valeur à long terme - Augmente la propriété dans Air Canada - Favorise la fidélisation des dirigeants
Régime d'unités d'actions différées	Fournir un instrument pour la rémunération différée	Capitaux propres	Retraite, cessation d'emploi ou décès	- Permet aux participants admissibles de recevoir volontairement la totalité ou une partie de leur prime liée au régime d'intéressement annuel ou de leur attribution annuelle d'UAR et/ou d'UANR en UAD - Conserve le même calendrier d'acquisition des droits que les UAR et les UANR - Les UAD sont rachetées en espèces après la retraite, la cessation d'emploi ou le décès
Régime de retraite	Fidéliser les dirigeants en leur offrant une source précieuse de revenu de retraite	Avantage	Retraite	Prévoit une rente viagère fondée sur les années de service et le salaire de base annualisé
Autres avantages	Offrir une variété d'avantages qui répondent aux besoins personnels	Avantage	1 an	- Offre un programme complet d'avantages comprenant à la fois des prestations de soins de santé et de protection financière - Programme d'avantages flexibles qui comprend des facilités de transport, la carte du Club Feuille d'érable, une aide pour la location de voiture et des conseils de santé

Analyse de la rémunération de 2022

La rémunération des membres de la haute direction visés se compose d'un salaire de base et de primes d'intéressement à court et à long terme. La Société maintient une approche flexible dans l'établissement de la rémunération fondée sur des objectifs stratégiques et financiers spécifiques jugés importants pour le succès à long terme. La relation entre le salaire de base et la rémunération liée au rendement vise à être correctement équilibrée et constitue un moyen efficace d'attirer, d'encourager et de fidéliser les membres de la haute direction visés et d'harmoniser leurs intérêts à long terme avec ceux des actionnaires.

Le CRHRRR et le Conseil ont déterminé qu'il n'est pas pertinent de prendre la rémunération de nos membres de la haute direction visés de 2020 et 2021 comme point de référence aux fins de comparaison avec leur rémunération pour 2022 ou d'autres années futures. Les décisions en matière de rémunération pour ces années antérieures ne constituaient pas une indication des décisions en matière de rémunération pour 2022 ou les années à venir. En particulier, la rémunération des membres de la haute direction visés au cours de ces deux années antérieures a été versée dans des circonstances spéciales sans précédent et reflétait les répercussions désastreuses des difficultés rencontrées au titre des activités et des résultats financiers d'Air Canada en raison de la pandémie et de ses effets collatéraux, plutôt que le rendement des membres de la haute direction visés. Cela a entraîné des modifications à plusieurs aspects des pratiques de rémunération de la Société en 2020 qui ont touché les dirigeants, notamment des diminutions volontaires du salaire de base. De plus, durant 2021, la rémunération totale (à l'exclusion des régimes de retraite) de chaque membre de la haute direction visé a été plafonnée à un million de dollars comme l'exigeaient certains accords financiers conclus avec le gouvernement du Canada (par l'intermédiaire de la Corporation de financement d'urgence d'entreprises du Canada) qui donnait accès à Air Canada à des liquidités maximales d'environ 5,88 milliards de dollars. Air Canada n'a pas utilisé ces facilités, et celles-ci ont été annulées à la fin de 2021. Une facilité ad hoc destinée uniquement au remboursement aux clients de billets non remboursables ne comprenait pas cette restriction sur la rémunération. En conséquence, la rémunération des membres de la haute direction visés de 2021 était nettement en dessous du marché pour les hauts dirigeants de sociétés ouvertes semblables, ce qui n'était pas attribuable à la performance financière et opérationnelle d'Air Canada, au rendement individuel des membres de la haute direction ou aux comparables sur le marché.

En 2022, alors que nous poursuivions l'exécution de notre plan de reprise, le Conseil et le CRHRRR ont surtout veillé à ce que les politiques et les programmes de rémunération de la haute direction de la Société soient une fois de plus concurrentiels et à ce que le plan de la Société soit exécuté de façon rigoureuse. Le Conseil estime qu'il est essentiel, dans le cadre de son rôle principal, de veiller à ce qu'une équipe de direction hautement qualifiée et aguerrie soit recrutée, encouragée et fidélisée, et que la rémunération des membres de la direction soit maintenue vers la médiane du groupe de référence de la rémunération d'Air Canada. Après un examen attentif, et conformément à nos principes de rémunération, le CRHRRR et le Conseil avaient convenu d'offrir aux membres de la haute direction visés une rémunération totale cible éventuelle visant le 50^e centile du groupe de référence, mais avec une pondération nettement accrue sur la rémunération incitative et axée sur le rendement afin d'assurer une harmonisation étroite entre les intérêts financiers des dirigeants de la Société et ceux de ses actionnaires.

En 2022, la rémunération de la haute direction était de nouveau concurrentielle et offrait une rémunération totale cible éventuelle visant le 50^e centile du groupe de référence.

Décisions concernant le salaire de base en 2022

La Société n'ajuste pas les salaires des dirigeants chaque année. En 2022, MM. Rousseau, Kazzaz et Landry ont reçu des augmentations de leur salaire de base afin de rapprocher leur rémunération totale du 50^e centile du groupe de référence.

Membre de la haute direction visé	Salaire de 2021 ¹⁾	Salaire de 2022
Michael Rousseau	1 150 000 \$	1 300 000 \$
Amos Kazzaz	475 000 \$	550 000 \$
Lucie Guillemette	525 000 \$	525 000 \$
Craig Landry	510 000 \$	525 000 \$
Arielle Meloul-Wechsler	450 000 \$	450 000 \$

1) Afin d'assurer une meilleure comparabilité des salaires de base d'une année à l'autre et de respecter nos principes de rémunération qui consistent à offrir des niveaux de rémunération concurrentiels sur le marché, les montants de 2021 représentent le salaire déclaré non ajusté de 2021, sans l'incidence de la restriction sur la rémunération de la haute direction. Pour plus de détails sur les montants réels du salaire de base versé aux membres de la haute direction visés en 2021, voir le Tableau sommaire de la rémunération à la [page 80](#) de la présente circulaire.

Intéressement à court terme — régime d'intéressement annuel

Le RIA d'Air Canada est conçu pour récompenser les membres de la haute direction visés, ainsi que tous les employés admissibles, d'avoir contribué à la rentabilité et à la croissance de l'entreprise. La prime cible du RIA pour chaque membre de la haute direction visé est établie selon un niveau concurrentiel par rapport au marché et le versement réel est fondé sur les réalisations annuelles, comme le démontrent la performance de l'entreprise et du service, ainsi que le rendement individuel par rapport aux objectifs alignés sur les quatre principales priorités de la Société : atteindre de nouveaux horizons, financer nos activités futures, rehausser l'expérience client et s'entraider.

Le RIA récompense les membres de la haute direction visés d'avoir contribué à la rentabilité et à la croissance de l'entreprise, telles qu'elles sont définies par les objectifs annuels fixés au début de l'année de performance.

Après la fin de l'année, le Conseil d'administration évalue le rendement de chaque membre de la haute direction visé par rapport à ses objectifs annuels fixés au début de l'année et lui attribue une note de rendement (allant de 0 % à 200 % de sa prime cible du RIA) en fonction de la performance de la Société, du service et du rendement individuel.

RIA de 2022

Membre de la haute direction visé	Cible du RIA en tant que % du salaire de base
Michael Rousseau	125 %
Amos Kazzaz	85 %
Lucie Guillemette	85 %
Craig Landry	85 %
Arielle Meloul-Wechsler	75 %

La note de rendement détermine le versement réel, comme le démontre le calcul au titre du RIA suivant :

Salaire de base	X	Prime cible du RIA	X	Pondération des objectifs annuels (voir ci-après)	X	Note de rendement pour chaque objectif (voir ci-après)	=	Prime annuelle
Les objectifs annuels, qui comportent des composantes financières et non financières, pour chaque membre de la haute direction visé sont pondérés comme suit :								
				Membre de la haute direction visé	Composante financière ¹⁾	Composante non financière ²⁾	Objectifs distincts par service	Objectifs individuels
				Président et chef de la direction	50 %	50 %		
				Tous les autres membres de la haute direction visés	50 %		25 %	25 %

1) La composante financière comprend le résultat avant impôts ajusté.

2) La composante non financière désigne les réalisations par rapport aux objectifs tels que les initiatives stratégiques, la croissance des services, la sécurité, le plan climatique, les langues officielles, le bien-être des employés, la planification de la relève et la diversité.

Objectifs et résultats du régime d'intéressement annuel

Le tableau qui suit présente, pour le président et chef de la direction, les objectifs au titre du RIA, de même que la pondération et la note finale pour chaque objectif de 2022, tels qu'ils ont été approuvés par le CRHRRR.

Tranche de la prime	Objectif du RIA	Cible de rendement de 2022	Résultats de 2022	Pondération	Résultats par rapport à la cible
Composante financière – 50 %	Résultat avant impôts ajusté ¹⁾	(1,246) G\$	(952) M\$	50 %	100 %
Composante non financière – 50 %	Initiatives stratégiques (25 %)			25 %	20 %
	Initiatives ESG (25 %)			25 %	22,5 %
Total combiné				100 %	142,5 %

1) Aux fins du RIA, le résultat avant impôts ajusté est calculé avant déduction des frais liés au RIA et au régime d'intéressement à long terme, et compte tenu d'autres rajustements, tel qu'il est décrit à la [page 71](#) de la présente circulaire.

Principales réalisations en 2022 pour la prime d'intéressement à court terme cible annuelle (chef de la direction et membres de la haute direction visés)

Tous nos membres de la haute direction visés travaillent ensemble pour atteindre les mêmes objectifs de rendement. Ils aident le président et chef de la direction à atteindre les objectifs liés à leurs rôles et fonctions respectifs.

Le CRHRRR a déterminé que la contribution et le rendement de nos membres de la haute direction visés étaient exceptionnels en 2022, en particulier compte tenu des difficultés rencontrées par la Société ou par le secteur au début de 2022 et qui ont persisté au cours de l'année. M. Rousseau, avec le soutien de nos membres de la haute direction visés, a permis à Air Canada d'améliorer considérablement ses résultats financiers et opérationnels en 2022, lesquels reflètent aussi une amélioration notable d'un exercice à l'autre.

Rendement financier

Air Canada a terminé l'exercice avec un bilan solide et une situation financière globale plus robuste :

- Au troisième trimestre de 2022, la Société a comptabilisé une marge d'exploitation de 12,1 %, sa première marge d'exploitation positive depuis le début de la pandémie. Les flux de trésorerie nets provenant des activités d'exploitation se sont établis à 2,37 milliards de dollars en 2022, comparativement à des flux de trésorerie nets affectés aux activités d'exploitation de 1,50 milliard de dollars en 2021. En 2022, le total des produits d'exploitation s'élevait à 16,56 milliards de dollars, soit une augmentation de plus de 10 milliards de dollars ou d'environ 2,5 fois par rapport à 2021.
- En 2022, la perte d'exploitation s'est chiffrée à 187 millions de dollars, comparativement à une perte d'exploitation de 3,05 milliards de dollars en 2021, soit une amélioration de 2,86 milliards de dollars en 2021. La perte nette s'est élevée à 1,70 milliard de dollars, comparativement à une perte nette de 3,60 milliards de dollars en 2021. Le résultat avant impôts ajusté (perte) s'est chiffré à 952 millions de dollars, comparativement à un résultat avant impôts ajusté (perte) de 3,77 milliards de dollars en 2021. Le BAIIA ajusté s'élevait à 1,46 milliard de dollars, comparativement à un BAIIA ajusté négatif de 1,46 milliard de dollars en 2021.

Rendement à l'égard des paramètres non financiers

En tant que président et chef de la direction depuis deux ans, M. Rousseau a joué un rôle de premier plan aux commandes d'Air Canada face aux immenses défis posés par la pandémie pour assurer une reprise vigoureuse qui continue d'accélérer.

Il met l'organisation au défi de s'élever dans la satisfaction des besoins en voyages mondiaux postpandémie grâce à l'innovation, aux progrès technologiques et à une culture axée sur la clientèle. Il continue également de mener activement la réalisation de nos engagements ESG, où nous avons fait avancer diverses initiatives, comme il est décrit à la rubrique « Développement durable et impact social » de la présente circulaire. Nous avons élaboré et mené à bien un plan de relève détaillé pour les cadres de haut niveau sous sa direction.

Sous la gouverne de M. Rousseau, nos membres de la haute direction visés ont pu faire progresser et exécuter de façon significative nos initiatives stratégiques en faveur de la reprise, comme en témoignent les réalisations décrites à la rubrique « Faits saillants de 2022 » de la présente circulaire.

Air Canada a continué à déployer ses programmes et ses efforts ESG tout au long de l'année, notamment dans les domaines de la sécurité, de l'action climatique, des langues officielles, du bien-être des employés et de la diversité, comme en témoignent les réalisations décrites à la rubrique « Développement durable et impact social » de la présente circulaire.

Fourchette possible du régime d'intéressement annuel en 2022

Le pourcentage de la prime représentant la composante financière du RIA liée au résultat avant impôts ajusté (perte) et sa pondération de rendement réel est calculé selon le mode linéaire en fonction des points de référence ci-dessous :

Si le résultat d'Air Canada se situe	Note du rendement financier de l'entreprise	Résultat avant impôts ajusté de 2022 (cible et résultat) au titre du RIA
Au moins 15 % au-dessus du résultat avant impôts ajusté cible	200 %	(952) M\$ – Résultat
Au moins 7,5 % au-dessus du résultat avant impôts ajusté cible	150 %	
À égalité avec le résultat avant impôts ajusté cible	100 %	(1,246) G\$ – Cible
Au plus 7,5 % sous le résultat avant impôts ajusté cible	50 %	
Plus de 15 % sous le résultat avant impôts ajusté cible	0 %	

Le Conseil d'administration a approuvé un versement de 200 % pour la composante financière du RIA liée au résultat avant impôts ajusté puisque la cible pour 2022 a été dépassée de plus de 15 %.

Résultat avant impôts ajusté

Le résultat avant impôts ajusté aux fins du RIA est défini comme le bénéfice consolidé d'Air Canada pour l'exercice, avant impôts et ajusté pour éliminer les effets du profit ou de la perte découlant de ce qui suit : le change, les intérêts nets au titre des avantages sociaux, y compris les frais liés au RIA ou au régime d'intéressement à long terme, les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur, le règlement et les modifications de dettes, la vente d'actifs, la cession-bail d'actifs et certaines dépenses que le Conseil d'administration peut approuver en cas de circonstances atténuantes.

Le résultat avant impôts ajusté a été choisi comme mesure de rendement clé pour le RIA parce qu'il mesure la capacité de la Société à accroître la rentabilité et à gérer les coûts, qui sont essentiels pour faciliter la reprise de la Société. Le CRHRRR estime que dans le contexte de sa reprise, les mesures de rendement sont moins utiles, car l'accent mis sur la rentabilité assure une approche disciplinée, et que la croissance obtenue permettra à son tour d'accroître la valeur actionnariale à long terme.

Régime d'intéressement annuel de 2022

Le CRHRRR a examiné les résultats financiers de la Société pour l'exercice 2022 (calculés d'après le résultat avant impôts ajusté), ainsi que le niveau d'atteinte d'objectifs individuels fixés pour la contribution de chaque membre de la haute direction visé à l'avancement et à l'exécution du plan de reprise de la Société (qui a été le principal objectif du Conseil et de la direction en 2022), comme mesurée par les initiatives stratégiques décrites ci-dessus dans la mesure où elles sont liées aux rôles et aux fonctions respectifs de chaque membre de la haute direction visé, et a octroyé aux membres de la haute direction visés les attributions au titre du RIA qui suivent.

Membre de la haute direction visé	Cible de 2022 en % du salaire de base	Attribution cible possible	Multiplieur de rendement réel	Prime totale versée
Michael Rousseau	125 %	1 625 000 \$	1,4	2 275 000 \$
Amos Kazzaz	85 %	467 500 \$	1,4	654 500 \$
Lucie Guillemette	85 %	446 250 \$	1,4	624 800 \$
Craig Landry	85 %	446 250 \$	1,4	624 800 \$
Arielle Meloul-Wechsler	75 %	337 500 \$	1,4	472 500 \$

Régime d'intéressement à long terme

Le régime d'intéressement à long terme (« RILT ») d'Air Canada est conçu pour attirer, fidéliser et encourager les employés clés, y compris nos membres de la haute direction visés, afin d'harmoniser leurs intérêts avec ceux de nos actionnaires et de récompenser le rendement et la création de valeur à long terme. Les attributions au titre du RILT sont accordées chaque année aux membres de la haute direction visés sous forme d'options d'achat d'actions et d'unités d'actions.

Le régime d'intéressement à long terme récompense les membres de la haute direction visés pour le rendement et la création de valeur à long terme, harmonisant leurs intérêts avec ceux de nos actionnaires.

Composantes des primes du RILT

Le tableau ci-après présente chaque élément d'une prime annuelle, ainsi que son lien avec les exigences de rendement et les possibilités d'acquisition des droits. Une grande partie de chaque prime d'intéressement à long terme est attribuée sous la forme d'actions liées au rendement, où la création de valeur dépend de la réalisation des paramètres fixés pour la période de rendement et de l'augmentation du cours de l'action, ce qui profite à tous les actionnaires.

UNITÉS D' ACTIONS DE NÉGOCIATION RESTREINTE (UANR) Acquisition des droits : troisième anniversaire de l'attribution Mesure de rendement : écoulement du temps Paiement potentiel à l'acquisition des droits : selon le cours de l'action	22 %	ACQUISITION LIÉE AU RENDEMENT	OPTIONS D' ACHAT D' ACTIONS CONDITIONNELLES À L'ÉCOULEMENT DU TEMPS Acquisition des droits : proportionnellement chaque année sur 4 ans Mesure de rendement : écoulement du temps Paiement potentiel à l'acquisition des droits : selon le cours de l'action	25 %
UNITÉS D' ACTIONS LIÉES AU RENDEMENT (UAR) Acquisition des droits : troisième anniversaire de l'attribution Mesure de rendement : BALIDA ajusté annuel cumulatif sur 3 ans, et RTA sur 3 ans comparé 1) aux six sociétés aériennes internationales; 2) à l'indice composé S&P/TSX Paiement potentiel à l'acquisition des droits : selon le rendement atteint	28 %		OPTIONS D' ACHAT D' ACTIONS LIÉES AU RENDEMENT Acquisition des droits : quatrième anniversaire de l'attribution Mesure de rendement : marge d'exploitation annuelle cible sur 4 ans Paiement potentiel à l'acquisition des droits : selon le rendement atteint	25 %

Les membres de la haute direction visés se voient attribuer une combinaison d'options d'achat d'actions et d'unités d'actions, en fonction des possibilités d'attribution cible.

Le CRHRRR décide des employés qui sont admissibles à recevoir des options d'achat d'actions ou des unités d'actions ainsi que l'ampleur des attributions d'options d'achat d'actions ou d'unités d'actions, en tenant compte des facteurs suivants : i) la valeur de la contribution présente et éventuelle de chaque employé admissible au succès de la Société et ii) les attributions passées consenties à l'employé en question.

Options d'achat d'actions

Les droits aux options d'achat d'actions d'Air Canada attribuées dans le cadre du RILT sont acquis comme suit, sauf stipulation contraire dans un contrat de travail particulier :

- **50 % des options d'achat d'actions attribuées au titre du RILT sont des options d'achat d'actions conditionnelles** à l'écoulement du temps et les droits à celles-ci sont acquis en quatre versements égaux (12,5 % pour chaque versement) à chaque date anniversaire de l'attribution;
- **50 % des options d'achat d'actions attribuées au titre du RILT sont des options d'achat d'actions liées au rendement** et les droits à celles-ci sont acquis à la fin d'une période de 4 ans; ces options peuvent être exercées si la cible de la marge d'exploitation annuelle moyenne sur 4 ans fixée au moment de l'attribution est atteinte. Voir le tableau ci-contre pour plus de détails sur l'acquisition des droits aux options d'achat d'actions liées au rendement et sur les points de référence connexes.

Acquisition des droits aux options d'achat d'actions liées au rendement ¹⁾	
Points de référence de la marge d'exploitation annuelle moyenne d'actions sur 4 ans	Options d'achat d'actions dont les droits sont acquis
100 %	100 %
95 %	66 %
90 %	33 %
85 % ou moins	0 %

1) Les droits aux options d'achat d'actions liées au rendement sont acquis selon le mode linéaire en fonction des points de référence ci-dessus. Par exemple, si la marge d'exploitation pendant la période de quatre ans égale 92,5 % de la marge d'exploitation cible (soit le point milieu entre 90 % et 95 %), le droit d'exercer 50 % (soit le point milieu entre 33 % et 66 %) des options d'achat d'actions liées au rendement sera acquis et les options restantes deviendront caduques à ce moment.

Une fois acquis les droits de les exercer, les options d'achat d'actions donnent au membre de la haute direction visé le droit d'acheter des actions d'Air Canada à un prix d'exercice fondé sur le cours de l'action d'Air Canada au moment de l'attribution de l'option, égal au « cours moyen pondéré en fonction du volume » des actions à la Bourse de Toronto (« TSX ») pour les 5 jours de bourse précédant immédiatement la date d'attribution (calculé en divisant la valeur totale par le volume total des actions négociées pendant cette période). Les options visant l'achat d'actions d'Air Canada attribuées aux termes du régime d'intéressement à long terme ont une durée maximale de 10 ans. L'option qui expire pendant une « période d'interdiction » (c'est-à-dire une période pendant laquelle les règlements de la Société interdisent au dirigeant de négocier les titres de la Société) ou dans les neuf jours ouvrables qui suivent la fin d'une telle période est automatiquement prorogée jusqu'au dixième jour ouvrable suivant la fin de la période d'interdiction.

Unités d'actions

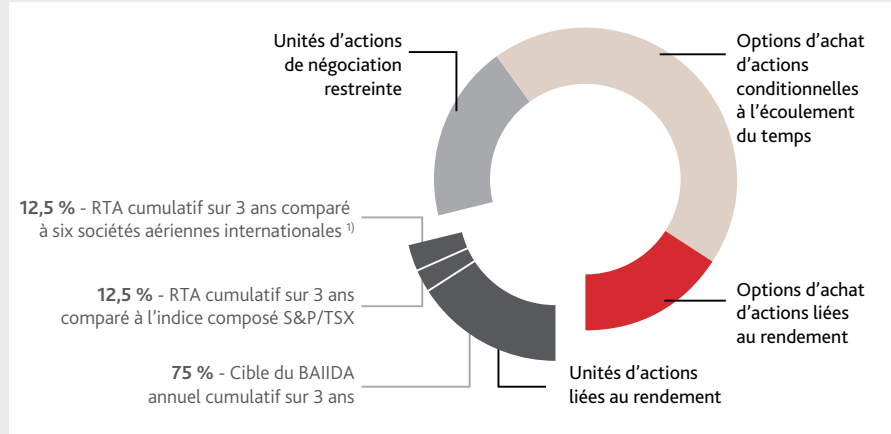
Les unités d'actions attribuées en vertu du régime d'intéressement à long terme sont des unités d'actions théoriques échangeables, à raison de une contre une, en actions d'Air Canada ou contre une somme équivalente en espèces, selon la décision du Conseil d'administration. La valeur des unités d'actions concorde avec celle des actions d'Air Canada.

Si les droits aux unités d'actions sont acquis (en fonction de la réalisation des objectifs de rendement fixés au moment de l'attribution en ce qui concerne les UAR), les membres de la haute direction visés reçoivent à la date de rachat un montant égal au « cours moyen pondéré en fonction du volume » de l'action d'Air Canada à cette date, le paiement étant effectué avec des actions d'Air Canada ou en espèces, au gré du Conseil d'administration.

Au cours de la période de trois ans, la Société peut verser au participant, selon ce que décide le Conseil, lorsqu'elle paie des dividendes aux porteurs d'actions de la Société ou, sous réserve du respect des conditions d'acquisition des droits applicables, le dernier jour de cette période de trois ans, la somme en espèces totale que le participant aurait reçue à titre de dividendes s'il avait détenu un nombre d'actions de la Société égal au nombre d'unités d'actions qui lui ont été attribuées.

Exigences d'acquisition des droits aux UAR pour les attributions

Afin d'harmoniser les intérêts des membres de la haute direction visés avec ceux de nos actionnaires, nous utilisons deux mesures de rendement relatif pour l'acquisition d'UAR, appliquées par la majorité des sociétés de notre groupe de référence.



1) Les six sociétés aériennes internationales sont : Delta Air Lines, American Airlines, United Airlines, IAG-International Airlines Group, Lufthansa et Air France.

Les tableaux des objectifs aux fins des UAR ci-contre indiquent les possibilités d'acquisition des droits pour chaque élément d'une attribution d'UAR et les points de référence connexes. Une tranche de 25 % des UAR attribuées seront acquises après trois ans en fonction de deux mesures de rendement relatif :

- 12,5 % seront acquises en fonction du RTA cumulé sur 3 ans comparé au groupe de référence comprenant six sociétés aériennes internationales (Mesure A ci-contre),
- 12,5 % seront acquises en fonction du RTA cumulé sur 3 ans comparé à l'indice composé S&P/TSX (Mesure B ci-contre).

Les UAR attribuées restantes (75 %) seront acquises en fonction du rendement du BAIIDA ajusté annuel cumulé sur 3 ans par rapport à l'objectif fixé à l'attribution (Mesure C ci-contre).

Les droits aux UAR sont acquis selon le mode linéaire en fonction des points de référence indiqués dans les tableaux ci-contre.

Objectifs aux fins des UAR

Mesure A	
RTA cumulé sur 3 ans comparé aux six sociétés aériennes internationales	12,5 % des UAR dont les droits sont acquis
1 ^{er} rang	200 %
2 ^e rang	167 %
3 ^e rang	133 %
4 ^e rang	100 %
5 ^e rang	67 %
6 ^e rang	33 %
7 ^e rang	0 %
Mesure B	
RTA cumulé sur 3 ans comparé à l'indice composé S&P/TSX	12,5 % des UAR dont les droits sont acquis
75 ^e centile et plus	200 %
50 ^e centile	100 %
25 ^e centile	66 %
En dessous du 25 ^e centile	0 %
Mesure C	
Cible du BAIIDA ajusté annuel cumulé sur 3 ans	75 % des UAR dont les droits sont acquis
100 %	100 %
95 %	66 %
90 %	33 %
85 % ou moins	0 %

Détail du régime d'intéressement à long terme

Chaque option ou unité d'action attribuée en vertu du régime d'intéressement à long terme est conférée personnellement au dirigeant et ne peut pas être cédée ni transférée, sauf par voie testamentaire ou en vertu des lois successorales du domicile du dirigeant décédé.

Air Canada peut modifier le régime d'intéressement à long terme (ou toute option ou unité d'action attribuée en vertu de ce régime) sans le consentement des titulaires d'options ou des participants, aux conditions suivantes :

- la modification n'a aucun effet préjudiciable sur une option ou une unité d'action déjà attribuée;
- la modification doit être approuvée par les autorités de réglementation compétentes, notamment par la TSX;
- la modification doit être approuvée par les actionnaires, si la loi ou la TSX l'exigent. Il est toutefois entendu que le Conseil peut apporter des modifications sans l'approbation des actionnaires, notamment les suivantes : a) une modification d'ordre administratif; b) une modification des dispositions régissant l'acquisition des droits à une option ou à une unité d'action; c) l'introduction d'un mode d'exercice avec paiement en titres, sans décaissement; d) l'ajout d'une forme d'aide financière; e) l'ajout d'une disposition concernant les unités d'actions de négociation restreinte ou différées ou d'une autre disposition qui ferait en sorte que les titulaires d'options ou les participants recevraient des titres pour lesquels la Société ne toucherait aucune contrepartie en espèces.

Air Canada doit néanmoins faire approuver par les actionnaires les modifications suivantes du régime d'intéressement à long terme avant de les apporter :

- toute modification du nombre ou du pourcentage maximal de nouvelles actions pouvant être émises;
- toute réduction du prix d'exercice des options en cours, le remplacement des options à prix réduit ou le remplacement des unités d'actions par de nouvelles unités;
- toute prolongation de la durée des options ou des unités d'actions au-delà de leur date d'échéance, sauf si le prolongement découle d'une période d'interdiction;
- toute modification qui permettrait que des options ou des unités d'actions puissent être transférées, autrement qu'aux fins de la liquidation d'une succession;
- toute modification des conditions d'admissibilité des participants, notamment une modification qui pourrait élargir ou augmenter la participation des initiés en général ou des administrateurs non-employés, au régime d'intéressement à long terme;
- toute augmentation du nombre maximal d'actions pouvant être émises pendant une année aux initiés et aux personnes qui ont un lien avec eux, y compris aux termes de tout autre mécanisme de rémunération décrit dans le régime d'intéressement à long terme;
- toute modification aux dispositions modificatrices.

Le régime d'intéressement à long terme prévoit aussi que le Conseil peut devancer la date à laquelle une option peut être exercée ou à laquelle une unité d'action peut être payable ou, sous réserve des exigences réglementaires applicables et de l'approbation des actionnaires, reporter la date d'expiration d'une option ou d'une unité d'action, pourvu que le délai d'exercice des options ou la période pendant laquelle les unités d'actions demeurent en cours ne dépasse pas dix ans, dans le cas des options, et trois ans, dans le cas des unités d'actions, à compter de la date d'attribution des options ou des unités.

En ce qui concerne les membres de la haute direction visés, en cas de « changement de contrôle » (au sens du régime d'intéressement à long terme) de la Société, toutes les options que leurs titulaires n'ont pas encore le droit d'exercer deviennent susceptibles d'exercice (dans les délais prévus à l'origine) et toutes les unités d'actions que les participants n'ont pas encore le droit de se faire payer deviennent exigibles immédiatement avant la date du changement de contrôle.

Les conséquences découlant d'autres types de cessations d'emploi sur les prestations accordées en vertu du régime d'intéressement à long terme sont décrites ci-après.

Circonstances particulières

Le tableau qui suit résume les effets de changements dans la situation d'emploi sur les options d'achat d'actions et les unités d'actions en cours (dont les droits ont été acquis ou non).

Événements	Acquisition des droits aux options d'achat d'actions	Restrictions d'exercice visant les options d'achat d'actions*	Acquisition des droits aux unités d'actions*
Départ à la retraite	L'acquisition des droits aux options se poursuit.	Les options doivent être exercées avant la période de trois ans suivant la date du départ à la retraite ou avant l'expiration des options, selon la première éventualité à survenir.	Le nombre proportionnel d'unités d'actions dont les droits sont acquis à la fin de leur durée est calculé selon la formule suivante : i) le nombre total de mois complets de service actif pendant la durée des unités d'actions, divisé par ii) le nombre total de mois pendant la durée des unités d'actions.
Cessation d'emploi en raison d'une blessure ou d'une invalidité	L'acquisition des droits aux options se poursuit.	Les options doivent être exercées avant la période de trois ans suivant la cessation d'emploi ou avant l'expiration des options, selon la première éventualité à survenir.	
Congé volontaire	L'acquisition des droits aux options se poursuit.	Les options doivent être exercées avant la fin de l'année suivant le début du congé volontaire ou avant l'expiration des options, selon la première éventualité à survenir.	
Congédiement sans motif sérieux	Les options dont les droits ne sont pas acquis sont annulées.	Les options dont les droits sont acquis doivent être exercées dans les 30 jours suivant le congédiement.	
Décès	Les options dont les droits ne sont pas acquis sont annulées.	Les options dont les droits sont acquis doivent être exercées par les héritiers avant la fin de l'année suivant le décès ou avant l'expiration des options, selon la première éventualité à survenir.	
Réaffectation à un poste non admissible au RILT	Les options dont les droits ne sont pas acquis sont annulées.	Les options dont les droits sont acquis doivent être exercées avant la période de 90 jours suivant la réaffectation ou avant l'expiration des options, selon la première éventualité à survenir.	Les unités d'actions dont les droits ne sont pas acquis sont annulées.
Démission	Les options dont les droits ne sont pas acquis sont annulées.	Les options dont les droits sont acquis doivent être exercées dans les 30 jours suivant la démission.	
Congédiement avec motif sérieux	Les options dont les droits ne sont pas acquis sont annulées.	Sans objet.	

* Sauf indication contraire dans le contrat de travail d'un participant conclu avec la Société et sauf décision contraire du Conseil. En ce qui concerne le départ à la retraite, le congédiement sans motif sérieux, le décès et la cessation d'emploi en raison d'une blessure ou d'une invalidité, les unités d'actions dont les droits sont acquis seront rachetées en espèces à la fin de leur durée.

Acquisition des droits aux attributions octroyées aux termes du RILT et attributions octroyées aux termes du RILT en 2022

Les droits rattachés à 357 422 options d'achat d'actions liées au rendement et à 273 006 UAR ont été acquis en 2022 aux termes du régime d'intéressement à long terme.

Rendement de la Société lié au RILT pour 2022

	Mesure de rendement ¹⁾	Pondération	Cycle de rendement	Cible	Réel	Pourcentage du paiement à l'acquisition des droits
Attribution d'options d'achat d'actions de 2019	Marge d'exploitation annuelle moyenne sur 4 ans	s.o.	2019, 2021, 2022	(8,9) %	(3,2) %	100 %
Attribution d'UAR de 2020	BAIIDA annuel cumulatif sur 3 ans	75 %	2021, 2022	(1,576) G\$	118 M\$	100 %
	RTA comparé au groupe de référence de sociétés aériennes ²⁾	12,5 %	2021, 2022		3 ^e rang	133 %
	RTA comparé à l'indice composé S&P/TSX	12,5 %	2021, 2022		En dessous du 25 ^e centile	0 %
Total à l'acquisition des droits						87,5 %

- 1) Conformément à la décision prise par le CRHRRR en 2021 et présentée dans notre circulaire de sollicitation de procurations de 2022, l'année 2020 n'a pas été prise en compte dans l'établissement du niveau d'acquisition en fonction du rendement des droits aux attributions d'options d'achat d'actions liées au rendement de 2019 et aux attributions d'UAR de 2020. Toutefois, en échange de cette exclusion, une tranche des options liées au rendement et des UAR en cours pour ces années (le quart dans le cas des options liées au rendement et le tiers dans le cas des UAR) a été annulée sans contrepartie.
- 2) Le RTA comparé aux six sociétés aériennes internationales se classait au 3^e rang et l'acquisition des droits se fait à 133 %, conformément au régime. Si le RTA est négatif au cours de cette période, l'acquisition des droits est plafonnée à 100 %.

Attributions du RILT en 2022

Afin d'établir les attributions cibles du RILT pour 2022, le CRHRRR et le Conseil ont tenu compte de nos principes de rémunération visant à offrir une rémunération totale éventuelle concurrentielle par rapport au marché visant à nouveau le 50^e centile du groupe de référence, mais avec une pondération nettement accrue sur la rémunération incitative et axée sur le rendement. Par conséquent, la majeure partie de la valeur de la rémunération totale des membres de la haute direction visés en 2022 dépend de la valeur marchande future des actions de la Société afin que les intérêts financiers des dirigeants de la Société soient harmonisés avec ceux des actionnaires.

Le Conseil croit également que la rémunération devrait être alignée sur la valeur actionnariale à long terme, et que les dirigeants devraient être récompensés de façon appropriée lorsqu'ils prennent des mesures significatives qui sont dans l'intérêt à long terme de la Société et, par le fait même, de ses actionnaires, en dépit de l'état à court terme des paramètres de base ou du cours de l'action, ou lorsqu'il y a des événements inattendus et incontrôlables qui ont une incidence sur le rendement financier de la Société. Pour établir le montant des attributions cibles du RILT pour 2022, le CRHRRR et le Conseil ont reconnu que les attributions du RILT pour l'année précédente étaient limitées par la restriction sur la rémunération de la haute direction (qui était appliquée en 2021 conformément aux conditions des facilités de crédit qui ont été résiliées à la fin de cette année-là, mais qui n'était toutefois plus appliquée en 2022) et, par conséquent, n'ont pas fourni, selon eux, une valeur adéquate pour fidéliser par rapport aux programmes de rémunération concurrentiels des sociétés du groupe de référence d'Air Canada.

Les membres de la haute direction visés ont reçu des attributions d'options d'achat d'actions et d'unités d'actions fondées sur la valeur de l'attribution cible de leur poste et rajustées pour atteindre des niveaux concurrentiels sur le marché, comme il est indiqué dans le tableau qui suit. L'attribution aux termes du RILT de chaque membre de la haute direction visé était composée à 53 % d'actions liées au rendement (options d'achat d'actions liées au rendement et UAR) et à 47 % d'options d'achat d'actions dont l'acquisition des droits est conditionnelle à l'écoulement d'un délai et d'unités d'actions de négociation restreinte (UANR). Les montants réels réalisés par les membres de la haute direction visés seront supérieurs ou inférieurs à la juste valeur théorique à la date d'attribution, fondée sur le cours de nos actions au moment de l'acquisition des droits et sur le rendement financier d'Air Canada pendant la durée de l'attribution.

Membre de la haute direction visé	Attribution cible possible (en pourcentage du salaire de base)	Juste valeur à l'octroi			
		Options d'achat d'actions	UAR	UANR	Juste valeur totale à l'octroi ¹⁾
Michael Rousseau	600 %	3 900 000 \$	2 204 348 \$	1 695 652 \$	7 800 000 \$
Amos Kazzaz	300 %	825 000 \$	466 304 \$	358 696 \$	1 650 000 \$
Lucie Guillemette	300 %	787 500 \$	445 109 \$	342 391 \$	1 575 000 \$
Craig Landry	300 %	787 500 \$	445 109 \$	342 391 \$	1 575 000 \$
Arielle Meloul-Wechsler	200 %	450 000 \$	254 348 \$	195 652 \$	900 000 \$ ²⁾

1) La valeur réelle des attributions varie selon l'évolution du cours et du rendement de l'action d'Air Canada.

2) M^{me} Meloul-Wechsler s'est vu attribuer une attribution au titre du RILT dont la juste valeur à l'octroi dépassait de 100 000 \$ l'attribution cible possible au titre du RILT en reconnaissance de son leadership et de sa contribution continue dans le contexte commercial extraordinairement difficile, ayant mené à l'augmentation importante de la portée et des responsabilités de son rôle.

Reconnaissant l'importance du leadership du président et chef de la direction pour faire progresser et exécuter notre stratégie commerciale et notre reprise dans un contexte particulièrement difficile, le Conseil a décidé d'augmenter son attribution cible possible au titre du RILT à 600 % de son salaire de base. Ainsi, 73 % de sa rémunération totale pour 2022 est liée au rendement à long terme au moyen d'attributions aux termes du RILT.

Titres autorisés aux fins d'émission aux termes du régime de rémunération en actions

Catégorie de régime	Nombre de titres à émettre à l'exercice des options en cours et à l'échange des unités d'actions ^{1) 3)}	Prix d'exercice moyen pondéré des options en cours ¹⁾	Nombre de titres restant à émettre en vertu des régimes de rémunération fondés sur des titres de capitaux propres ¹⁾
Régime de rémunération en actions approuvé par les porteurs de titres ^{1) 2)}	5 304 745	18,78 \$	5 374 445

1) Au 31 décembre 2022.

2) Les caractéristiques clés du régime d'intéressement à long terme d'Air Canada (qui prévoit des options d'achat d'actions et des unités d'actions) sont décrites précédemment à la rubrique « Régime d'intéressement à long terme ».

3) Ne comprend pas les actions sous-jacentes à un total de 2 584 510 unités d'actions qui ont été attribuées à plusieurs dates entre 2020 et 2022 étant donné que ces unités d'actions peuvent actuellement être échangées contre des actions d'Air Canada achetées sur le marché secondaire ou contre une somme équivalente en espèces, ou les deux, plutôt que contre des actions d'Air Canada nouvellement émises, au gré de la Société.

Le tableau suivant indique le nombre d'actions d'Air Canada émises et pouvant être émises aux termes du régime d'intéressement à long terme d'Air Canada et le nombre d'actions d'Air Canada sous-jacentes aux options et aux unités d'actions en cours, ainsi que le pourcentage que chacun représente par rapport au nombre d'actions d'Air Canada en circulation au 31 décembre 2022. Les options et les unités d'actions attribuées aux termes du régime d'intéressement à long terme d'Air Canada donnent droit, par exercice ou paiement, selon le cas, à des actions à droit de vote variable de catégorie A ou à des actions à droit de vote de catégorie B selon que leur porteur est non canadien ou canadien. En ce qui concerne les options d'achat d'actions, l'émission de 19 381 792 actions d'Air Canada (ce qui représentait environ 5,4 % des actions émises et en circulation d'Air Canada le 31 décembre 2022) a été autorisée aux termes du régime d'intéressement à long terme. Malgré ce qui précède, le nombre d'actions d'Air Canada réservées aux fins d'émission à l'égard d'unités d'actions accordées aux termes du régime d'intéressement à long terme ne peut dépasser 500 000 actions. Au 31 décembre 2022, l'émission de 5 374 445 actions d'Air Canada (ce qui représentait environ 1,5 % des actions émises et en circulation d'Air Canada le 31 décembre 2022) était autorisée aux termes du régime d'intéressement à long terme pour les options d'achat d'actions en cours à cette date et pour des émissions futures d'attributions fondées sur des titres de capitaux propres. Les unités d'actions en cours sont uniquement échangeables contre des actions d'Air Canada achetées sur le marché secondaire ou contre une somme en espèces, au gré de la Société.

Actions pouvant être émises		Actions émises jusqu'à présent		Actions sous-jacentes aux options en cours		Actions sous-jacentes aux unités d'actions en cours		Actions sous-jacentes aux options attribuées en 2022		Actions sous-jacentes aux unités d'actions attribuées en 2022	
Nombre ¹⁾	Taux de dilution ²⁾	Nombre ³⁾	Taux de dilution ²⁾	Nombre	Taux de dilution ²⁾	Nombre ⁴⁾	Taux de dilution ⁴⁾	Nombre	Taux de dilution ^{2) 5)}	Nombre	Taux de dilution ⁴⁾
5 374 445	1,5 %	8 532 736	2,38 %	5 304 745	1,48 %	2 584 510	0 %	1 242 544	0,35 %	1 277 623	0 %

1) Représente le nombre total d'actions d'Air Canada sous-jacentes aux options en cours et le reliquat des actions disponibles pour attributions futures d'options et d'unités d'actions aux termes du régime d'intéressement à long terme, mais exclut les actions émises jusqu'à présent à l'exercice d'options et à l'échange d'unités d'actions attribuées aux termes du régime d'intéressement à long terme.

2) Au 31 décembre 2022, un total de 358 362 258 actions d'Air Canada étaient émises et en circulation.

3) Représente le nombre d'actions d'Air Canada émises jusqu'à présent aux termes du régime d'intéressement à long terme à l'exercice d'options et à l'échange d'unités d'actions.

4) Bien que 2 584 510 unités d'actions soient actuellement en cours aux termes du régime d'intéressement à long terme, celles-ci ne sont pas échangeables contre des actions sous-jacentes d'Air Canada pouvant être émises sur le capital autorisé, mais elles sont échangeables sur le marché secondaire ou contre une somme en espèces, au gré de la Société.

5) Dilution d'options attribuées au cours de l'année 2022 comparativement au nombre total d'actions d'Air Canada en circulation au 31 décembre 2022.

Le nombre total d'actions d'Air Canada réservées pour émission à un moment donné à un même participant admissible ne peut dépasser cinq pour cent (5 %) du nombre d'actions émises et en circulation d'Air Canada à ce moment (exception faite des actions émises aux termes du régime d'intéressement à long terme ou d'un autre mécanisme de rémunération en actions au cours de l'année précédente).

Le nombre total d'actions d'Air Canada émises à un initié et aux personnes qui ont un lien avec lui aux termes du régime d'intéressement à long terme ou d'un autre mécanisme de rémunération en actions au cours d'une période de un an ne peut dépasser cinq pour cent (5 %) du nombre d'actions émises et en circulation d'Air Canada à ce moment (exception faite des actions émises aux termes du régime d'intéressement à long terme ou d'un autre mécanisme de rémunération en actions au cours de l'année précédente).

Le nombre total d'actions d'Air Canada i) émises aux initiés et aux personnes qui ont un lien avec eux aux termes du régime d'intéressement à long terme ou d'un autre mécanisme de rémunération en actions au cours d'une période de un an et ii) pouvant être émises aux initiés et aux personnes qui ont un lien avec eux à un moment donné aux termes du régime d'intéressement à long terme ou d'un autre mécanisme de rémunération en actions ne peut dépasser dix pour cent (10 %) du nombre d'actions émises et en circulation d'Air Canada à ce moment (exception faite des actions émises aux termes du régime d'intéressement à long terme ou d'un autre mécanisme de rémunération en actions au cours de l'année précédente).

Le tableau ci-après résume la dilution, le surplus et le taux d'épuisement du capital dans le cadre du régime d'intéressement à long terme d'Air Canada en date du 31 décembre des trois dernières années. Seules les unités d'actions qui ont été attribuées étant entendu qu'elles seraient échangeables contre des actions nouvellement émises sont incluses dans le tableau ci-dessous.

	2022	2021	2020
Dilution ¹⁾	1,5 %	1,3 %	2,1 %
Surplus ²⁾	3,0 %	3,2 %	4,5 %
Taux d'épuisement du capital ³⁾	0,4 %	0,3 %	0,6 %

1) La dilution correspond à ce qui suit : (total des options en cours et des unités d'actions en cours devant être réglées au moyen d'actions nouvellement émises) ÷ (total des actions d'Air Canada en circulation).

2) Le surplus correspond à ce qui suit : (total des actions d'Air Canada disponibles pour émission + options en cours et unités d'actions en cours devant être réglées au moyen d'actions nouvellement émises) ÷ (total des actions d'Air Canada en circulation).

3) Le taux d'épuisement du capital correspond à ce qui suit : (total des options et des unités d'actions devant être réglées au moyen d'actions nouvellement émises qui ont été attribuées au cours de l'année) ÷ (moyenne du total des actions d'Air Canada en circulation).

Régime d'unités d'actions différées de la direction

Les membres de la haute direction visés peuvent choisir volontairement de recevoir, en totalité ou en partie, des unités d'actions différées (« UAD ») à la place des UAR ou UANR qui auraient par ailleurs été attribuées aux termes du régime d'intéressement à long terme de la Société ou encore à la place des sommes qui auraient été payables comme prime en espèces au titre du RIA. De plus, sous réserve des conditions du régime UAD, la Société peut faire des attributions supplémentaires d'UAD à des fins de fidélisation ou d'embauche.

Les UAD sont réglées entièrement en espèces après le départ à la retraite, la cessation d'emploi ou le décès, en fonction du cours moyen pondéré en fonction du volume de l'action d'Air Canada à la Bourse de Toronto pour la période de cinq jours de bourse consécutifs se terminant le jour de bourse qui précède immédiatement la date de règlement.

Régime de retraite

La Société offre un régime de retraite pour fidéliser les dirigeants et leur fournit une source précieuse de revenus à la retraite fondée sur les années de service et le salaire de base annualisé.

Certains dirigeants peuvent participer à un régime de retraite fin de carrière enregistré à prestations déterminées et non contributif et à un régime supplémentaire de retraite à l'intention des dirigeants (« RSR ») qui procure un revenu de retraite supérieur à la limite du régime de retraite enregistré.

Voir la rubrique « Prestations en vertu des régimes de retraite » à la [page 84](#) pour plus de détails.

Exigences d'actionnariat pour les dirigeants

Air Canada s'est dotée de lignes directrices en matière d'actionnariat aux termes desquelles les dirigeants doivent être propriétaires d'un minimum de titres d'Air Canada d'une valeur égale à un multiple de leur salaire annuel de base (allant de 1 à 5 fois). Ce minimum doit être atteint d'ici le 17 février 2023 ou, si cette date est ultérieure, dans les cinq ans de la date de nomination du dirigeant.

Le tableau ci-après présente les lignes directrices en matière d'actionnariat applicables à chacun des membres de la haute direction visés. La valeur des avoirs en actions établie selon les lignes directrices en matière d'actionnariat d'Air Canada est égale à la somme de la valeur marchande des actions d'Air Canada détenues par le membre de la haute direction visé et de la valeur marchande des actions d'Air Canada sous-jacentes aux unités d'actions de négociation restreinte et aux unités d'actions différées que le membre de la haute direction visé a le droit de toucher. Les options et les unités d'actions liées au rendement ne sont pas prises en compte aux fins des exigences d'actionnariat d'Air Canada.

Membre de la haute direction visé	Nombre total de titres détenus en propriété	Valeur totale des titres pour le respect des exigences en matière d'actionnariat ¹⁾	Valeur des titres requis pour respecter les lignes directrices	Échéance pour respecter les lignes directrices	Exigences respectées
Michael Rousseau ²⁾	166 805 actions à droit de vote de catégorie B 163 403 unités d'actions de négociation restreinte	6 188 098 \$	5 fois le salaire annuel	15 février 2027	Oui
Amos Kazzaz ³⁾	17 044 actions à droit de vote de catégorie B 39 717 unités d'actions de négociation restreinte	1 063 701 \$	2 fois le salaire annuel	1 ^{er} février 2023	Oui
Lucie Guillemette	39 788 actions à droit de vote de catégorie B 31 814 unités d'actions de négociation restreinte 19 380 unités d'actions différées	1 705 003 \$	3 fois le salaire annuel	17 février 2023	Oui
Craig Landry	23 028 actions à droit de vote de catégorie B 35 802 unités d'actions de négociation restreinte 27 223 unités d'actions différées	1 612 633 \$	3 fois le salaire annuel	1 ^{er} janvier 2025	Oui
Arielle Meloul-Wechsler	11 823 actions à droit de vote de catégorie B 32 145 unités d'actions de négociation restreinte 12 165 unités d'actions différées	1 051 932 \$	3 fois le salaire annuel	1 ^{er} janvier 2026	D'ici 2026

1) Somme de la valeur marchande des actions et de la valeur marchande des actions sous-jacentes aux unités d'actions de négociation restreinte et aux unités d'actions différées dont les droits sont acquis, dans chaque cas, selon le cours de clôture de l'action d'Air Canada à la TSX le 21 mars 2023 (18,74 \$), comme il est décrit ci-après. Le nombre d'actions à droit de vote de catégorie B détenues est établi en date du 21 mars 2023, sauf les actions achetées aux termes du régime d'actionnariat des employés, dont le nombre est établi en date du 31 décembre 2022.

2) Jusqu'à sa nomination à titre de président et chef de la direction le 15 février 2021, M. Rousseau a respecté l'exigence en matière d'actionnariat qui s'appliquait à lui en qualité de chef de la direction adjoint et chef des Affaires financières, soit trois fois son salaire. Les exigences d'actionnariat pour les membres de la haute direction avaient été suspendues pour la période pendant laquelle s'appliquait la restriction sur la rémunération de la haute direction. Compte tenu de cette suspension, M. Rousseau est tenu de respecter une exigence d'actionnariat correspondant à cinq fois son salaire d'ici le 15 février 2027 (que M. Rousseau a respectée).

3) Bien que M. Kazzaz ait été nommé vice-président général et chef des Affaires financières le 15 février 2021, il est tenu de respecter une exigence en matière d'actionnariat correspondant à deux fois le salaire qu'il touchait pour son ancien poste.

Aux termes des lignes directrices en matière d'actionnariat d'Air Canada, le président et chef de la direction doit continuer de respecter ses exigences d'actionnariat pendant l'année suivant son départ à la retraite.

Ratio des coûts de gestion

Le tableau suivant présente la rémunération totale globale (compte non tenu des prestations de retraite) versée aux membres de la haute direction visés pour les trois derniers exercices, exprimée en pourcentage du BAIIA ajusté. La rémunération totale globale des membres de la haute direction visés correspond à la somme de la rémunération totale annuelle déclarée dans le tableau sommaire de la rémunération pour les exercices 2020, 2021 et 2022, compte non tenu des prestations de retraite.

	2020 ¹⁾	2021 ²⁾	2022 ³⁾
Rémunération totale globale des membres de la haute direction visés ⁴⁾	18,7 M\$	5,8 M\$	20,9 M\$
BAIIA ajusté	(2,04) G\$	(1,46) G\$	1,46 G\$
Pourcentage du BAIIA ajusté	s.o. ⁵⁾	s.o. ⁵⁾	1,5 %
Bénéfice d'exploitation (perte)	(3,78) G\$	(3,05) G\$	(187) M\$
Pourcentage du bénéfice d'exploitation (perte)	s.o. ⁵⁾	s.o. ⁵⁾	s.o. ⁵⁾

1) En 2020, les membres de la haute direction visés étaient Calin Rovinescu, Michael Rousseau, Lucie Guillemette, Craig Landry et David Shapiro.

2) En 2021, les membres de la haute direction visés étaient Michael Rousseau, Amos Kazzaz, Lucie Guillemette, Craig Landry, Arielle Meloul-Wechsler et Calin Rovinescu (ancien président et chef de la direction).

3) En 2022, les membres de la haute direction visés étaient Michael Rousseau, Amos Kazzaz, Lucie Guillemette, Craig Landry et Arielle Meloul-Wechsler.

4) Le total de la rémunération des membres de la haute direction visés ne tient pas compte de la valeur des rentes.

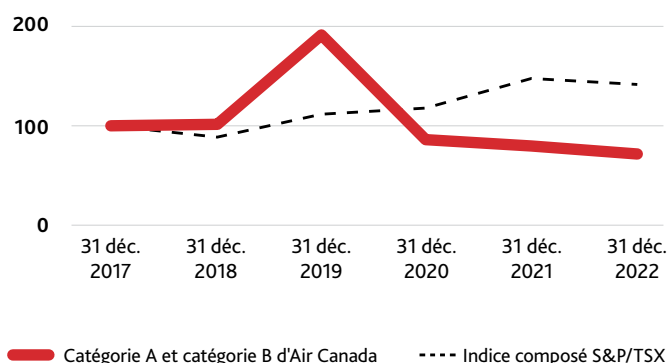
5) Le total de la rémunération des membres de la haute direction visés exprimé en pourcentage du BAIIA ajusté de 2020 et 2021 et du bénéfice d'exploitation (perte) de 2020, 2021 et 2022 ne s'applique pas puisque les résultats pour ces exercices étaient négatifs.

Représentations graphiques du rendement de l'action

Comparaison du rendement total pour les actionnaires sur cinq ans (indice composé S&P/TSX)

Le graphique ci-après compare le rendement total cumulatif d'un placement de 100 \$ dans les actions à droit de vote variable de catégorie A et les actions à droit de vote de catégorie B de la Société effectué le 1^{er} janvier 2018 au rendement cumulatif de l'indice composé S&P/TSX pour la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2022.

Actions de catégorie A et de catégorie B d'Air Canada comparées à l'indice composé S&P/TSX
Rendement cumulatif total de -25 % d'un placement de 100 \$ sur 5 ans



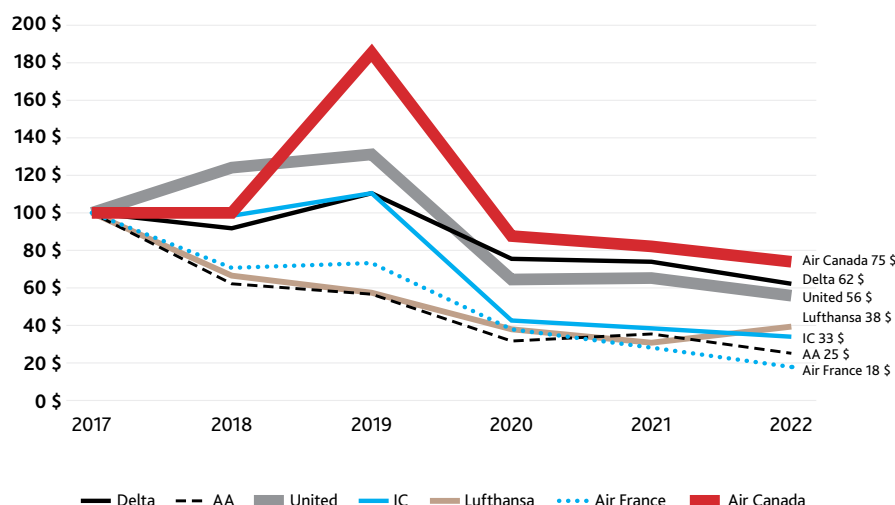
Le cours de l'action à droit de vote variable de catégorie A et de l'action à droit de vote de catégorie B d'Air Canada a fluctué d'environ -25 % du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2022. Le cours de nos actions a considérablement fluctué au cours des trois dernières années, reflétant les effets persistants liés à la pandémie auxquels nous avons été confrontés tout au long de ces années.

Comparaison du rendement total pour les actionnaires sur cinq ans (groupe de référence de sociétés aériennes internationales)

Malgré ces difficultés importantes, comme l'indique le graphique ci-après, le RTA d'Air Canada sur cinq ans a surpassé celui de toutes les sociétés aériennes internationales de son groupe de référence (Delta Air Lines, American Airlines, United Airlines, IAG-International Airlines Group, Lufthansa et Air France).

Actions de catégorie A et de catégorie B d'Air Canada comparées à celles du groupe de référence

Rendement cumulé total de -25 % d'un placement de 100 \$ sur 5 ans (comparativement au rendement de -60 % du groupe de référence)



Il convient de faire preuve de prudence lorsqu'on compare le RTA et la rémunération totale des membres de la haute direction visés :

- Une part importante de la rémunération des membres de la haute direction visés est versée sous forme d'incitatifs à long terme fondés sur des titres de capitaux propres calculés en fonction de leur juste valeur à la date d'attribution, même si les valeurs réelles ne sont réalisées que dans la mesure où les cibles de rendement pertinentes sont atteintes et où le cours des actions de la Société augmente. À plus long terme, la rémunération des membres de la haute direction visés est directement touchée par le rendement du cours des actions de la Société, tant négativement que positivement. Les attributions d'options d'achat d'actions, d'UANR et d'UAR sont directement liées au cours de l'action et sont par conséquent alignées sur le rendement pour les actionnaires. En outre, les droits à une partie des UAR attribuées depuis 2020 sont acquis en fonction du RTA relatif. À tout moment après la date d'attribution, les options d'achat d'actions peuvent être largement sous le cours et les droits aux unités peuvent être acquis à raison de 0 % ou avoir peu ou pas de valeur. De plus amples renseignements sur les conditions d'acquisition des droits liés au rendement d'Air Canada figurent à la page 81 de la présente circulaire à la rubrique « Éléments du programme de rémunération de la haute direction ».
- Même si le graphique compare le RTA d'Air Canada à celui des indices du marché, la Société croit que le RTA sur cinq ans n'est pas, à l'heure actuelle, une mesure entièrement pertinente pour une société qui a été touchée de manière disproportionnée par une grave crise pandémique pluriannuelle. Le rendement des actions a été influencé par divers facteurs et tendances, dont bon nombre ne sont pas liés au rendement financier et opérationnel d'Air Canada, comme, notamment, l'incertitude économique et les tendances de l'industrie découlant de la pandémie de COVID-19, les variations des cours du pétrole, les taux de croissance macroéconomique, l'inflation, la hausse des taux d'intérêt, les événements géopolitiques et les pénuries de main-d'œuvre.

Le programme de rémunération de la haute direction de la Société vise à appuyer le plan de reprise de la Société à court terme et à accroître la valeur actionnariale à long terme en y incluant un salaire de base et des primes d'intéressement à court terme et à long terme. Pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018, la rémunération en espèces des membres de la haute direction visés d'Air Canada est demeurée relativement alignée sur le résultat avant impôt ajusté de la Société et sur le BAIIDA (bénéfice avant intérêts, impôts, dotation aux amortissements et aux pertes de valeur et locations d'appareils) déclaré à l'époque. La rémunération en espèces des membres de la haute direction visés d'Air Canada est demeurée essentiellement inchangée au cours des exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018, compte tenu de la progression salariale attribuable aux promotions internes de notre équipe de direction à un poste de membre de la haute direction visé.

Pour les exercices clos les 31 décembre 2021 et 2020, la rémunération en espèces des membres de la haute direction visés d'Air Canada a été réduite considérablement par rapport au résultat avant impôts ajusté et au BAIIDA de la Société. En outre, dans le cadre du régime d'intéressement à long terme, l'année 2020 n'a pas été prise en compte dans l'établissement du niveau d'acquisition en fonction du rendement des droits aux attributions d'options d'achat d'actions liées au rendement et d'UAR de 2018, de 2019 et de 2020 et, en échange de cette exclusion, une tranche des options liées au rendement et des UAR en cours pour ces années a été annulée sans contrepartie. La rémunération totale a augmenté en 2022 pour viser à nouveau le 50^e centile de notre groupe de référence, ce qui reflète un investissement dans l'équipe de direction chargée de mettre en œuvre la stratégie de reprise de la Société.

Tableaux de rémunération

Tableau sommaire de la rémunération

Le tableau suivant présente la rémunération gagnée pour les exercices clos les 31 décembre 2022, 2021 et 2020 par chaque membre de la haute direction visé. La rémunération fournie à l'égard de 2021 respectait le plafond de 1 million de dollars appliqué à la rémunération (compte non tenu de la valeur du régime de retraite) pour chaque membre de la haute direction visé, conformément à une restriction sur la rémunération de la haute direction imposée par le gouvernement du Canada en 2021. La rémunération fournie à l'égard de M. Rousseau et de M. Kazzaz pour l'année 2020 correspondait à leur ancien poste de cadre supérieur respectif auprès d'Air Canada. Pour ces raisons, la rémunération de 2022 n'est pas directement comparable à celle de 2021 ou de 2020.

La rémunération totale de M. Rousseau pour 2022 en tant que président et chef de la direction était inférieure à la rémunération totale du président et chef de la direction pour 2019. De même, la rémunération totale des membres de la haute direction visés pour 2022 était inférieure à la rémunération totale des membres de la haute direction visés pour 2019.

Nom et poste principal	Exercice	Salaire	Attributions fondées sur des actions ¹⁾	Attributions fondées sur des options ²⁾	Rémunération en vertu d'un régime d'intéressement non fondé sur des titres de capitaux propres			Rémunération totale
					Régimes d'intéressement annuels	Valeur du régime de retraite	Autre rémunération ³⁾	
Michael Rousseau Président et chef de la direction ⁴⁾ (depuis le 15 février 2021)	2022	1 300 000 \$	3 900 000 \$	3 900 000 \$	2 275 000 \$	1 000 100 \$	Néant	12 375 100 \$
	2021	500 000 \$	250 000 \$	250 000 \$	Néant	2 717 000 \$	Néant	3 717 000 \$
	2020	455 010 \$	1 231 596 \$	875 002 \$	420 000 \$	292 400 \$	Néant	2 938 206 \$
Amos Kazzaz Vice-président général et chef des Affaires financières ⁵⁾ (depuis le 15 février 2021)	2022	550 000 \$	825 000 \$	825 000 \$	654 500 \$	249 600 \$	Néant	3 104 100 \$
	2021	462 500 \$	343 750 \$	193 750 \$	Néant	303 900 \$	Néant	1 303 900 \$
	2020	332 814 \$	225 000 \$	225 000 \$	325 000 \$	100 000 \$	Néant	1 222 318 \$
Lucie Guillemette Vice-présidente générale et chef des Affaires commerciales ⁶⁾	2022	525 000 \$	787 500 \$	787 500 \$	624 800 \$	14 800 \$	Néant	2 739 600 \$
	2021	525 000 \$	237 500 \$	237 500 \$	Néant	83 900 \$	Néant	1 083 900 \$
	2020	406 875 \$	588 409 \$	634 378 \$	267 750 \$	53 800 \$	Néant	1 991 812 \$
Craig Landry Vice-président général et chef des opérations ⁷⁾	2022	525 000 \$	787 500 \$	787 500 \$	624 800 \$	207 600 \$	Néant	2 932 400 \$
	2021	510 000 \$	245 000 \$	245 000 \$	Néant	107 200 \$	Néant	1 107 200 \$
	2020	370 468 \$	497 096 \$	535 931 \$	229 500 \$	369 900 \$	Néant	2 039 828 \$
Arielle Meloul-Wechsler Vice-présidente générale et chef des Ressources humaines et des Affaires publiques ⁸⁾	2022	450 000 \$	500 000 \$	500 000 \$	472 500 \$	76 000 \$	Néant	1 998 500 \$
	2021	450 000 \$	275 000 \$	275 000 \$	Néant	62 400 \$	Néant	1 062 400 \$
	2020	313 343 \$	490 000 \$	390 000 \$	175 500 \$	509 600 \$	Néant	1 909 663 \$

1) La juste valeur à la date d'attribution des unités d'actions attribuées en 2022 en vertu du régime d'intéressement à long terme (RILT) de la Société, indiquée dans le présent tableau, repose sur un facteur d'évaluation de 65 % pour les unités d'actions liées au rendement et de 100 % pour les unités d'actions de négociation restreinte conditionnelles à l'écoulement du temps. Le facteur de versement utilisé est conforme à celui empiriquement constaté dans l'application de régimes de rémunération au rendement, y compris au facteur de paiement au rendement fourni à la Société par Willis Towers Watson après analyse des versements réels faits au titre de régimes semblables sur le marché. Le facteur de versement a été appliqué à la valeur de la prime qui a été calculée en fonction d'un cours de 24,61 \$ pour les attributions du 1^{er} mars 2022. Le cours des actions au moment des attributions correspondait à la moyenne pondérée en fonction du volume du cours par action pour la période de cinq jours de bourse consécutifs se terminant le jour de bourse précédant la date de l'attribution. Voir « Régime d'intéressement à long terme – Unités d'actions » à la page 72 de la présente circulaire pour de plus amples détails.

La valeur comptable de ces unités d'actions s'élevait à 3 850 744 \$ pour M. Rousseau, 814 575 \$ pour M. Kazzaz, 777 558 \$ pour M^{me} Guillemette, 777 558 \$ pour M. Landry et 493 682 \$ pour M^{me} Meloul-Wechsler. L'écart entre la juste valeur comptable et la juste valeur à la date d'attribution des unités d'actions indiquée dans cette colonne est de 49 229 \$ pour M. Rousseau, 10 425 \$ pour M. Kazzaz, 9 942 \$ pour M^{me} Guillemette, 9 942 \$ pour M. Landry et 6 318 \$ pour M^{me} Meloul-Wechsler. L'écart entre la juste valeur comptable et la juste valeur à la date d'attribution des unités d'actions indiquée dans cette colonne est dû au taux de déchéance de 95 % appliqué aux fins comptables au lieu du facteur d'évaluation de 65 %, dans le cas des unités d'actions liées au rendement, et de 100 %, dans le cas des unités d'actions de négociation restreinte, appliqué aux fins du calcul de la juste valeur marchande à la date d'attribution.

La valeur des attributions fondées sur des actions indiquée correspond à la juste valeur à la date d'octroi des UANR et des UAR, selon le cas, attribuées aux termes du RILT. Cette valeur n'a pas été réellement réalisée par nos membres de la haute direction visés et la valeur réellement réalisée, le cas échéant, pourrait être différente. Les valeurs peuvent varier considérablement d'une année à l'autre en fonction des fluctuations du cours de l'action, du rendement de l'entreprise et du moment de l'acquisition des droits ou de l'exercice, selon le cas. Des cibles de rendement agressives, conjuguées à une conjoncture difficile du marché, ont entraîné une variabilité importante de ces primes d'intéressement à long terme depuis leur date d'octroi, ce qui a eu une incidence importante sur la valeur actuelle des attributions. Par conséquent, il convient de faire preuve de prudence lors de l'examen des justes valeurs estimatives à la date d'octroi et de la rémunération totale indiquée dans le tableau sommaire de la rémunération.

2) La juste valeur à la date d'attribution des options attribuées en 2022 par la Société qui est indiquée dans le présent tableau a été calculée selon le modèle Black-Scholes, soit le modèle qu'utilise la Société pour évaluer ses pratiques de rémunération en ce qui a trait aux attributions cibles prévues par le régime d'intéressement à long terme (voir la rubrique « Régime d'intéressement à long terme – Options d'achat d'actions » à la page 72 de la présente circulaire pour plus de détails).

i. Facteur Black-Scholes : 42,5385 % iv. Durée de vie prévue : 6,25 ans (acquisition proportionnelle des droits); 7,0 ans (acquisition en bloc des droits)

ii. Volatilité : 55,6443 % v. Durée : 10 ans

iii. Taux de dividende : 0 % vi. Acquisition des droits : 50 % conditionnellement à l'écoulement du temps; 50 % au rendement

La juste valeur à la date d'attribution des options attribuées le 1^{er} mars 2022, selon le modèle Black-Scholes, était fondée sur les facteurs, les hypothèses clés et les conditions prévues par le régime qui suivent :

La juste valeur comptable de ces options s'élevait à 4 529 226 \$ pour M. Rousseau, 958 106 \$ pour M. Kazzaz, 914 552 \$ pour M^{me} Guillemette, 868 824 \$ pour M. Landry et 580 671 \$ pour M^{me} Meloul-Wechsler. L'écart entre la juste valeur comptable et la juste valeur à la date d'attribution des options indiquée dans cette colonne est de 629 226 \$ pour M. Rousseau, 133 106 \$ pour M. Kazzaz, 127 052 \$ pour M^{me} Guillemette, 81 324 \$ pour M. Landry et 80 671 \$ pour M^{me} Meloul-Wechsler. L'écart entre la juste valeur comptable et la juste valeur à la

date d'attribution des options indiquée dans cette colonne est dû à l'utilisation de différents facteurs et de différentes hypothèses.

La valeur des attributions fondées sur des options indiquée pour les membres de la haute direction visés représente la juste valeur estimative des options à la date de leur attribution respective. Cette valeur n'a pas été réellement réalisée par nos membres de la haute direction visés et la valeur réellement réalisée à l'exercice, le cas échéant, pourrait être différente. Les valeurs peuvent varier considérablement d'une année à l'autre en fonction des fluctuations du cours de l'action, du rendement de l'entreprise et du moment de l'acquisition des droits ou de l'exercice, selon le cas. Des cibles de rendement agressives, conjuguées à une conjoncture difficile du marché, ont entraîné une variabilité importante de ces primes d'intéressement à long terme depuis leur date d'octroi, ce qui a eu une incidence importante sur la valeur actuelle des attributions. En tout temps après la date d'octroi, les options d'achat d'actions peuvent être bien en dehors du cours. Par conséquent, il convient de faire preuve de prudence lors de l'examen des justes valeurs estimatives à la date d'octroi et de la rémunération totale indiquée dans le tableau sommaire de la rémunération.

3) En 2022, les avantages indirects et les autres avantages personnels n'égalait pas au moins 50 000 \$ ni au moins 10 % du salaire total des membres de la haute direction visés.

Michael Rousseau

4) Pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, conformément à la restriction sur la rémunération de la haute direction, la rémunération de M. Rousseau était limitée à 500 000 \$ (par rapport à son salaire officiel de 1 150 000 \$) et la valeur de son RILT, à 500 000 \$ (par rapport à 5 750 000 \$). La valeur du régime de retraite de M. Rousseau en 2021 a été établie en date du 31 décembre 2021 selon une méthode actuarielle qui tient compte de sa nomination à titre de président et chef de la direction le 15 février 2021, de ses gains ouvrant droit à pension à ce nouveau titre et des hypothèses économiques et autres applicables (de plus amples renseignements figurent dans la circulaire de sollicitation de procurations de la direction de 2022). Puisque M. Rousseau a été nommé président et chef de la direction le 15 février 2021, la rémunération indiquée dans le tableau sommaire de la rémunération avant cette date se rapporte à son poste précédent de chef de la direction adjoint et chef des Affaires financières.

Amos Kazzaz

5) Conformément à la restriction sur la rémunération de la haute direction, la valeur du RILT de M. Kazzaz en 2021 a été réduite et portée à 387 000 \$ (par rapport à 1 163 750 \$). Après sa nomination à titre de vice-président général et chef des Affaires financières le 15 février 2021, M. Kazzaz a reçu une attribution spéciale d'unités d'actions de 150 000 \$. Comme M. Kazzaz a été nommé vice-président général et chef des Affaires financières le 15 février 2021, la rémunération indiquée dans le tableau sommaire de la rémunération avant cette date se rapporte à ses fonctions antérieures.

Lucie Guillemette

6) Le salaire de M^{me} Guillemette n'a pas changé par rapport à l'année précédente. Conformément à la restriction sur la rémunération de la haute direction, la valeur du RILT de M^{me} Guillemette en 2021 a été réduite et portée à 475 000 \$ (par rapport à 1 391 250 \$).

Craig Landry

7) Conformément à la restriction sur la rémunération de la haute direction, la valeur du RILT de M. Landry en 2021 a été réduite et portée à 490 000 \$ (par rapport à 1 249 500 \$).

Arielle Meloul-Wechsler

8) Le salaire de M^{me} Meloul-Wechsler n'a pas changé par rapport à l'année précédente. Conformément à la restriction sur la rémunération de la haute direction, la valeur du RILT de M^{me} Meloul-Wechsler en 2021 a été réduite et portée à 550 000 \$ (par rapport à 742 500 \$). M^{me} Meloul-Wechsler a reçu une attribution au titre du RILT dont la juste valeur à la date de l'octroi dépasse de 100 000 \$ la valeur cible de son attribution au titre du RILT, afin de reconnaître son leadership et sa contribution continue dans le contexte commercial extrêmement difficile des dernières années ayant mené à l'augmentation importante de la portée et des responsabilités de son rôle.

Tableaux portant sur les attributions en vertu du régime d'intéressement à long terme et les attributions en vertu du régime d'intéressement

Le tableau suivant présente les options non exercées détenues par les membres de la haute direction visés au 31 décembre 2022.

Nom	Nombre de titres sous-jacents aux options non exercées ¹⁾	Attributions fondées sur des options		Valeur des options dans le cours non exercées ²⁾
		Prix d'exercice des options	Date d'expiration des options	
Michael Rousseau	68 498	9,41 \$	22 juin 2026	683 610 \$
	70 000	13,69 \$	3 avril 2027	399 000 \$
	42 961	17,69 \$	1 ^{er} juin 2027	73 034 \$
	82 477	26,59 \$	2 avril 2028	0 \$
	15 165	22,53 \$	27 juillet 2028	0 \$
	83 219	33,11 \$	11 mars 2029	0 \$
	98 863	32,42 \$	11 mars 2030	0 \$
	23 444	25,39 \$	1 ^{er} mars 2031	0 \$
Amos Kazzaz	372 613	24,61 \$	1 ^{er} mars 2032	0 \$
	13 125	13,69 \$	3 avril 2027	74 813 \$
	18 505	26,59 \$	2 avril 2028	0 \$
	19 107	33,11 \$	11 mars 2029	0 \$
	22 244	32,42 \$	11 mars 2030	0 \$
	18 169	25,39 \$	1 ^{er} mars 2031	0 \$
	78 822	24,61 \$	1 ^{er} mars 2032	0 \$
Lucie Guillemette	30 625	13,69 \$	3 avril 2027	174 563 \$
	37 670	26,59 \$	2 avril 2028	0 \$
	49 040	33,11 \$	11 mars 2029	0 \$
	71 676	32,42 \$	11 mars 2030	0 \$
	22 272	25,39 \$	1 ^{er} mars 2031	0 \$
	75 239	24,61 \$	1 ^{er} mars 2032	0 \$
Craig Landry	16 625	13,69 \$	3 avril 2027	94 763 \$
	19 826	26,59 \$	2 avril 2028	0 \$
	33 967	33,11 \$	11 mars 2029	0 \$
	60 554	32,42 \$	11 mars 2029	0 \$
	22 975	25,39 \$	1 ^{er} mars 2031	0 \$
	75 239	24,61 \$	1 ^{er} mars 2032	0 \$
Arielle Meloul-Wechsler	10 500	13,69 \$	3 avril 2027	59 850 \$
	4 375	12,83 \$	5 mai 2027	28 700 \$
	18 505	26,59 \$	2 avril 2028	0 \$
	19 107	33,11 \$	11 mars 2029	0 \$
	38 557	32,42 \$	11 mars 2030	0 \$
	25 788	25,39 \$	1 ^{er} mars 2031	0 \$
	47 771	24,61 \$	1 ^{er} mars 2032	0 \$

1) Conformément à la décision prise par le CRHRRR en 2021 et présentée dans notre circulaire de sollicitation de procurations de 2022, l'année 2020 n'a pas été prise en compte dans l'établissement du niveau d'acquisition en fonction du rendement des droits aux attributions d'options d'achat d'actions liées au rendement de 2017, de 2018, de 2019 et de 2020. Toutefois, en échange de cette exclusion, le quart des options liées au rendement en cours pour ces années a été annulé sans contrepartie.

2) Selon le cours de clôture de l'action d'Air Canada à la TSX (19,39 \$) le 31 décembre 2022.

Tableaux portant sur les UAR et les UANR

Les tableaux suivants présentent le nombre et la valeur marchande des unités d'actions liées au rendement et des unités d'actions de négociation restreinte dont les droits n'ont pas été acquis et qui étaient détenues par les membres de la haute direction visés au 31 décembre 2022.

Unités d'actions liées au rendement (UAR)

Nom	Nombre d'UAR dont les droits n'ont pas été acquis	Attributions fondées sur des actions		Valeur marchande ou de paiement des UAR dont les droits sont acquis (non payées ou distribuées)
		Cycle de rendement	Valeur marchande ou de paiement des UAR dont les droits n'ont pas été acquis ¹⁾	
Michael Rousseau	137 802	1 ^{er} janv. 2022 au 31 déc. 2024	2 671 981 \$	Néant
Amos Kazzaz	29 150	1 ^{er} janv. 2022 au 31 déc. 2024	565 219 \$	Néant
Lucie Guillemette	27 825	1 ^{er} janv. 2022 au 31 déc. 2024	539 527 \$	Néant
Craig Landry	27 825	1 ^{er} janv. 2022 au 31 déc. 2024	539 527 \$	Néant
Arielle Meloul-Wechsler	17 667	1 ^{er} janv. 2022 au 31 déc. 2024	342 563 \$	Néant

1) Selon le cours de clôture de l'action d'Air Canada à la TSX (19,39 \$) le 31 décembre 2022.

Unités d'actions de négociation restreinte (UANR)

Nom	Nombre d'UANR dont les droits n'ont pas été acquis	Attributions fondées sur des actions		Valeur marchande ou de paiement des UANR dont les droits sont acquis (non payées ou distribuées)
		Cycle de rendement	Valeur marchande ou de paiement des UANR dont les droits n'ont pas été acquis ¹⁾	
Michael Rousseau	13 411	11 mars 2020 au 11 mars 2023	260 039 \$	Néant
	9 846	1 ^{er} mars 2021 au 1 ^{er} mars 2024	190 914 \$	
	68 901	1 ^{er} mars 2022 au 1 ^{er} mars 2025	1 335 990 \$	
Amos Kazzaz	3 017	11 mars 2020 au 11 mars 2023	58 500 \$	Néant
	6 929	15 février 2021 au 15 février 2024	134 353 \$	
	7 631	1 ^{er} mars 2021 au 1 ^{er} mars 2024	147 965 \$	
	14 575	1 ^{er} mars 2022 au 1 ^{er} mars 2025	282 609 \$	
Lucie Guillemette	9 723	11 mars 2020 au 11 mars 2023	188 529 \$	Néant
	9 354	1 ^{er} mars 2021 au 1 ^{er} mars 2024	181 374 \$	
	13 913	1 ^{er} mars 2022 au 1 ^{er} mars 2025	269 773 \$	
Craig Landry	8 214	11 mars 2020 au 11 mars 2023	159 269 \$	Néant
	9 649 ²⁾	1 ^{er} mars 2021 au 1 ^{er} mars 2024	187 094 \$	
	13 913	1 ^{er} mars 2022 au 1 ^{er} mars 2025	269 773 \$	
Arielle Meloul-Wechsler	5 230	11 mars 2020 au 11 mars 2023	101 410 \$	Néant
	10 831	1 ^{er} mars 2021 au 1 ^{er} mars 2024	210 013 \$	
	8 833	1 ^{er} mars 2022 au 1 ^{er} mars 2025	171 272 \$	

1) Selon le cours de clôture de l'action d'Air Canada à la TSX (19,39 \$) le 31 décembre 2022.

2) 2 412 des 9 649 UANR ont été attribuées sous forme d'UAD.

Attributions en vertu du régime d'intéressement – Valeur à l'acquisition des droits ou valeur gagnée au cours de l'exercice

En ce qui concerne les attributions fondées sur des options, le tableau suivant présente la valeur qui aurait été réalisée si le membre de la haute direction visé avait exercé ses options à la date où il en a acquis le droit au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

En ce qui concerne la rémunération en vertu d'un régime d'intéressement non fondé sur des titres de capitaux propres, le tableau suivant présente le montant total de cette rémunération reçue par chaque membre de la haute direction visé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022. Pour plus de détails concernant les sommes indiquées dans la colonne « Rémunération en vertu d'un régime d'intéressement non fondé sur des titres de capitaux propres » ci-après, voir la colonne correspondante dans le tableau sommaire de la rémunération à la page 80 de la présente circulaire.

Nom	Options dont les droits ont été acquis ¹⁾	Attributions fondées sur des options			Valeur à l'acquisition des droits au cours de l'exercice ²⁾	Rémunération en vertu d'un régime d'intéressement non fondé sur des titres de capitaux propres
		Prix d'exercice	Date d'acquisition des droits	Cours de clôture des actions à la date d'acquisition des droits		Valeur acquise au cours de l'exercice (\$) ³⁾
Michael Rousseau	5 861	25,39 \$	1 ^{er} mars 2022	22,87 \$	0,00 \$	2 275 000 \$
	11 889	33,11 \$	11 mars 2022	20,49 \$	0,00 \$	
	14 124	32,42 \$	11 mars 2022	20,49 \$	0,00 \$	
	11 782	26,59 \$	2 avril 2022	23,84 \$	0,00 \$	
	2 166	22,53 \$	27 juillet 2022	17,00 \$	0,00 \$	
	35 665	33,11 \$	31 décembre 2022	19,39 \$	0,00 \$	
Amos Kazzaz	4 543	25,39 \$	1 ^{er} mars 2022	22,87 \$	0,00 \$	654 500 \$
	2 730	33,11 \$	11 mars 2022	20,49 \$	0,00 \$	
	3 178	32,42 \$	11 mars 2021	20,49 \$	0,00 \$	
	2 643	26,59 \$	2 avril 2022	23,84 \$	0,00 \$	
	8 189	33,11 \$	31 décembre 2022	19,39 \$	0,00 \$	
Lucie Guillemette	5 568	25,39 \$	1 ^{er} mars 2022	22,87 \$	0,00 \$	624 800 \$
	7 006	33,11 \$	11 mars 2022	20,49 \$	0,00 \$	
	10 240	32,42 \$	11 mars 2022	20,49 \$	0,00 \$	
	5 381	26,59 \$	2 avril 2022	23,84 \$	0,00 \$	
	21 017	33,11 \$	31 décembre 2022	19,39 \$	0,00 \$	
Craig Landry	5 744	25,39 \$	1 ^{er} mars 2022	22,87 \$	0,00 \$	624 800 \$
	4 852	33,11 \$	11 mars 2022	20,49 \$	0,00 \$	
	8 651	32,42 \$	11 mars 2022	20,49 \$	0,00 \$	
	2 832	26,59 \$	2 avril 2022	23,84 \$	0,00 \$	
	14 557	33,11 \$	31 décembre 2022	19,39 \$	0,00 \$	
Arielle Meloul-Wechsler	6 447	25,39 \$	1 ^{er} mars 2022	22,87 \$	0,00 \$	472 500 \$
	2 729	33,11 \$	11 mars 2022	20,49 \$	0,00 \$	
	5 509	32,42 \$	11 mars 2022	20,49 \$	0,00 \$	
	2 643	26,59 \$	2 avril 2021	23,84 \$	0,00 \$	
	8 189	33,11 \$	31 décembre 2022	19,39 \$	0,00 \$	

1) Conformément à la décision prise par le CRHRRR en 2021 et présentée dans notre circulaire de sollicitation de procurations de 2022, l'année 2020 n'a pas été prise en compte dans l'établissement du niveau d'acquisition en fonction du rendement des droits aux attributions d'options d'achat d'actions liées au rendement de 2019. Toutefois, en échange de cette exclusion, le quart des options liées au rendement en cours pour ces années a été annulé sans contrepartie.

2) Écart entre le cours de clôture des actions à la date d'acquisition des droits et le prix d'exercice des options.

3) Sommes versées à titre de prime aux termes d'un régime d'intéressement annuel pour l'année 2022, égales aux montants déclarés dans le tableau sommaire de la rémunération dans la colonne intitulée « Rémunération en vertu d'un régime d'intéressement non fondé sur des titres de capitaux propres – Régimes d'intéressement annuels » à la page 98 de la présente circulaire.

Les unités d'actions liées au rendement que les membres de la haute direction visés ont acquis le droit de toucher en 2022 sont indiquées dans le tableau suivant et décrites plus en détail à la rubrique intitulée « Acquisition des droits aux attributions octroyées aux termes du RILT et attributions octroyées aux termes du RILT en 2022 » qui figure à la [page 75](#) de la présente circulaire.

Nom	Unités d'actions liées au rendement dont les droits sont acquis ¹⁾	Attributions fondées sur des actions		
		Date d'acquisition des droits	Juste valeur marchande des actions à la date de l'acquisition des droits ²⁾	Valeur acquise au cours de l'exercice ³⁾
Michael Rousseau	15 646	31 décembre 2022	22,45 \$	401 428 \$
Amos Kazzaz	3 520	31 décembre 2022	22,45 \$	90 316 \$
Lucie Guillemette	11 344	31 décembre 2022	22,45 \$	291 042 \$
Craig Landry	9 583	31 décembre 2022	22,45 \$	245 872 \$
Arielle Meloul-Wechsler	6 974	31 décembre 2022	22,45 \$	156 566 \$

1) Conformément à la décision prise par le CRHRRR en 2021 et présentée dans notre circulaire de sollicitation de procurations de 2022, l'année 2020 n'a pas été prise en compte dans l'établissement du niveau d'acquisition en fonction du rendement des droits aux attributions d'UAR de 2020. Toutefois, en échange de cette exclusion, le tiers des options liées au rendement en cours pour ces années a été annulé sans contrepartie.

2) L'acquisition des droits demeure assujettie à la confirmation définitive du Conseil.

3) Les droits aux unités d'actions liées au rendement ont été acquis en échange d'espèces et/ou sous forme d'UAD.

Les unités d'actions de négociation restreinte que les membres de la haute direction visés ont acquis le droit de toucher en 2022 sont indiquées dans le tableau suivant.

Nom	Unités d'actions de négociation restreinte dont les droits sont acquis	Attributions fondées sur des actions		
		Date d'acquisition des droits	Juste valeur marchande des actions à la date de l'acquisition des droits	Valeur acquise au cours de l'exercice ¹⁾
Michael Rousseau	14 094	11 mars 2022	20,70 \$	291 746 \$
Amos Kazzaz	3 236	11 mars 2022	20,70 \$	66 985 \$
	8 638	1 ^{er} juin 2022	21,85 \$	188 740 \$
Lucie Guillemette	8 306 ²⁾	11 mars 2022	20,70 \$	171 934 \$
Craig Landry	5 753 ³⁾	11 mars 2022	20,70 \$	119 087 \$
Arielle Meloul-Wechsler	3 236 ⁴⁾	11 mars 2022	20,70 \$	66 985 \$
	5 787	1 ^{er} septembre 2022	18,19 \$	105 266 \$

1) Les droits aux unités d'actions de négociation restreinte ont été acquis en échange d'espèces, d'actions ou d'UAD.

2) Les droits aux UANR ont été acquis sous forme d'UAD.

3) Les droits aux UANR ont été acquis sous forme d'UAD.

4) Les droits à 809 des 3 236 UANR ont été acquis sous forme d'UAD.

Prestations en vertu des régimes de retraite

Air Canada procure à certains dirigeants un régime de retraite enregistré à prestations déterminées et non contributif (le « régime de retraite à prestations déterminées »). En outre, Air Canada procure également à ces dirigeants un régime supplémentaire capitalisé à prestations déterminées et non contributif (« RSR ») qui procure des prestations supérieures à la limite imposée par la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

On calcule les prestations de retraite aux termes du régime de retraite à prestations déterminées et du RSR en multipliant : i) 2 % du salaire annuel moyen (à l'exclusion des primes, honoraires et allocations spéciales) des 36 mois de service successifs les mieux rémunérés du dirigeant, moins 0,25 % du maximum annuel moyen des gains ouvrant droit à pension selon les régimes de pension du Canada et de rentes du Québec pour cette même période de 36 mois; ii) par le nombre d'années de service du dirigeant (jusqu'à concurrence de 35 ans).

Un dirigeant peut prendre sa retraite par anticipation (avant d'avoir atteint 65 ans) à une rente non réduite s'il remplit les trois conditions suivantes : i) il a au moins 55 ans; ii) il a obtenu au moins 80 points (somme de l'âge et des années de service admissibles); iii) il a obtenu le consentement d'Air Canada en tant qu'administratrice du régime de retraite.

Le tableau suivant présente des renseignements sur les prestations auxquelles donne droit le régime de retraite à prestations déterminées de chaque membre de la haute direction visé, calculées au 31 décembre 2022.

Nom	Nombre d'années de service décomptées ¹⁾	Prestations annuelles payables		Obligation au titre des prestations constituées au début de l'exercice ⁴⁾	Variation attribuable à des éléments rémunérateurs ⁵⁾	Variation attribuable à des éléments non rémunérateurs ⁶⁾	Obligation au titre des prestations constituées à la fin de l'exercice ⁷⁾
		À la fin de l'exercice ²⁾	65 ans ou la fin de l'exercice, selon le plus tardif ³⁾				
Michael Rousseau	25,2500	516 900 \$	520 300 \$	7 794 400 \$	1 000 100 \$	(1 389 100) \$	7 405 400 \$
Amos Kazzaz	12,6667	115 200 \$	115 200 \$	1 562 200 \$	249 600 \$	(255 400) \$	1 556 400 \$
Lucie Guillemette	35,0000	362 300 \$	362 300 \$	6 195 500 \$	14 800 \$	(1 485 500) \$	4 724 800 \$
Craig Landry	21,5000	213 500 \$	347 600 \$	4 139 900 \$	207 600 \$	(1 200 500) \$	3 147 000 \$
Arielle Meloul-Wechsler	17,0833	145 900 \$	226 300 \$	2 796 600 \$	76 000 \$	(705 300) \$	2 167 300 \$

- 1) Cette colonne indique le nombre d'années de service décomptées pour chaque membre de la haute direction visé à l'exercice clos le 31 décembre 2022, y compris, selon le cas, les années de service ouvrant droit à pension supplémentaires accumulées aux termes de son contrat de travail individuel. Deux des membres de la haute direction visés indiqués ci-dessus ont été ou seront crédités en vertu du RSR d'années de service ouvrant droit à pension en supplément de celles qu'ils auraient normalement accumulées, comme suit :
- A. M. Rousseau a été crédité de cinq années de service ouvrant droit à pension supplémentaires en 2012 après avoir été cinq années au service d'Air Canada. M. Rousseau a également été crédité de cinq années de service supplémentaires en 2018 lorsqu'il a atteint 60 ans. Au même moment, il est également devenu admissible à une rente non réduite (et garantie).
- B. M. Landry sera crédité de trois années de service ouvrant droit à pension supplémentaires le 1^{er} mars 2026. Pour les quatre années suivantes, il sera également crédité d'une année de service supplémentaire le 28 février de chaque année, jusqu'à concurrence de 35 années de service ouvrant droit à pension. Les prestations de retraite payables par Air Canada seront financées en partie par des prestations de retraite payables par Aéroplan (en ce qui concerne la part de la cotisation de l'employeur seulement).
- 2) Les prestations de retraite non réduites annuelles sont fondées sur le salaire annuel moyen des 36 mois de service consécutifs les mieux rémunérés du membre de la haute direction visé et sur ses années de service décomptées au 31 décembre 2022. Le versement de ces prestations non réduites ne peut commencer avant la date à laquelle le membre de la haute direction visé est autorisé à prendre sa retraite sans diminution des prestations.
- 3) Il s'agit des prestations de retraite annuelles prévues qui seraient payables au membre de la haute direction visé à 65 ans ou à la fin de l'exercice, selon le plus tardif, selon son salaire annuel moyen des 36 mois de service consécutifs les mieux rémunérés au 31 décembre 2022 et selon ses années de service décomptées prévues à 65 ans ou à la fin de l'exercice, selon le plus tardif (sous réserve d'un maximum de 35 années de service).
- 4) L'obligation au titre des prestations constituées au début de l'exercice représente la valeur des prestations de retraite pour les années de service accumulées jusqu'à ce moment, d'après les mêmes hypothèses qui ont été utilisées pour la présentation des états financiers à la fin de l'exercice 2021. Ces hypothèses comprennent un taux d'accroissement de la rémunération de 2,5 % par année (majoré en fonction du mérite), ainsi que certaines hypothèses concernant le départ à la retraite, la cessation d'emploi et le décès. Les prestations sont évaluées en fonction d'un taux d'actualisation de 3,20 %, qui reflète le rendement des obligations de sociétés notées AA au début de l'exercice et qui a été utilisé pour l'information de fin d'exercice 2021. Les années de service ont été calculées proportionnellement, c'est-à-dire que l'obligation au titre des prestations constituées, y compris celle au titre des années de service décomptées supplémentaires promises aux termes de contrats de travail individuels conclus avant 2021, est répartie également sur la durée prévue de la carrière du membre de la haute direction visé au sein d'Air Canada, peu importe quand les années de service décomptées sont attribuées, mais la carrière prévue est limitée à 35 ans de service ouvrant droit à pension.
- 5) La variation attribuable à des éléments rémunérateurs représente la valeur des prestations de retraite accumulées au cours du dernier exercice au titre des années de service au sein de l'entreprise et des modifications touchant le salaire ou les conditions du régime. Elle comprend le coût des services, les différences entre les gains réels et estimatifs et les modifications touchant le régime qui ont un effet rétroactif. Le coût des services a été calculé en utilisant les mêmes hypothèses que pour les états financiers de la fin de l'exercice 2021, y compris un taux d'actualisation de 3,37 %. Les sommes indiquées à l'égard des modifications touchant le salaire reflètent les hypothèses à la fin de l'exercice 2022.
- 6) La variation attribuable à des éléments non rémunérateurs de l'obligation au titre des prestations constituées au cours du dernier exercice de la Société comprend tous les éléments non rémunérateurs, comme la modification des hypothèses et de l'intérêt sur l'obligation au titre des prestations constituées au début de l'exercice.
- 7) L'obligation au titre des prestations constituées à la fin du dernier exercice de la Société représente la valeur des prestations de retraite pour les services exécutés avant le 31 décembre 2022, en supposant la continuité de l'exploitation. En 2022, les hypothèses utilisées pour calculer l'obligation sont identiques à celles utilisées pour les états financiers de la fin de l'exercice 2022. Plus précisément, un taux d'actualisation de 5,28 % a été utilisé, ce qui reflète le rendement des obligations de sociétés notées AA à la fin de l'exercice et un taux d'accroissement de la rémunération de 2,75 % par an (majoré en fonction du mérite).

Régimes de retraite à prestations déterminées¹⁾

Nom	Nombre d'années de service décomptées	Valeur accumulée au début de l'exercice	Variation attribuable à des éléments rémunérateurs ²⁾	Variation attribuable à des éléments non rémunérateurs ²⁾	Valeur accumulée à la fin de l'exercice
Arielle Meloul-Wechsler	8,0833	263 300 \$	0	(25 300) \$	238 000 \$

- 1) Du 1^{er} août 2005 au 31 août 2013, M^{me} Meloul-Wechsler a participé à la composante à prestations déterminées du régime de retraite d'Air Canada – Direction et employés ATS. De 2005 à 2008, elle a cotisé 3 % de son salaire de base, Air Canada lui versant alors des cotisations de contrepartie à 100 %. De 2009 à 2013, elle a cotisé 6 % de son salaire de base, Air Canada lui versant alors des cotisations de contrepartie à 100 %, jusqu'à concurrence de la cotisation maximale en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (Canada).
- 2) La variation attribuable à des éléments rémunérateurs indique le montant de la cotisation versée à M^{me} Meloul-Wechsler en 2022 par Air Canada, tandis que la variation attribuable à des éléments non rémunérateurs indique le montant de l'impôt sur le revenu payé et les revenus de placement.

Avantages en cas de cessation d'emploi et de changement de contrôle

Air Canada a conclu des contrats de travail et des ententes en cas de changement de contrôle avec chaque membre de la haute direction visé. Ces contrats et ententes prévoient que, en cas de congédiement sans motif sérieux ou de cessation involontaire (selon la définition dans les contrats et ententes) de l'emploi du membre de la haute direction durant la période de 24 mois suivant le changement de contrôle (défini ci-après), le membre de la haute direction visés aura droit à une indemnité de départ correspondant à deux ans de son salaire de base annuel à ce moment, à une prime annuelle selon la cible, ainsi qu'au maintien de certains avantages directs et indirects jusqu'à la fin de la période d'indemnisation, à moins qu'il ne se trouve un nouvel emploi avant l'expiration de ce délai. Dans le cas de M. Kazzaz, son contrat ou son entente prévoit uniquement ces indemnités en cas de cessation involontaire de son emploi durant la période de 24 mois suivant un changement de contrôle. Les indemnités et les conditions dépendent de leur respect des dispositions de non-concurrence pendant la période d'indemnisation.

En janvier 2023, la Société a annoncé que Lucie Guillemette, vice-présidente générale et chef des Affaires commerciales, prendra sa retraite le 1^{er} mai 2023.

Le tableau ci-après présente la valeur supplémentaire estimative due à chaque membre de la haute direction visé si l'événement pertinent avait eu lieu le dernier jour ouvrable de 2022 :

Membre de la haute direction visé	Indemnité en espèces	Valeur des options pouvant être exercées et des unités d'actions dont les droits sont acquis ¹⁾²⁾³⁾	Autres avantages ⁴⁾	Valeur totale
Michael Rousseau	5 850 00 \$	1 486 194 \$	125 376 \$	7 461 570 \$
Amos Kazzaz	2 035 000 \$	461 660 \$	68 685 \$	2 565 345 \$
Craig Landry	1 942 500 \$	948 860 \$	91 810 \$	2 983 170 \$
Arielle Meloul-Wechsler	1 575 000 \$	602 728 \$	90 278 \$	2 268 006 \$

1) Acquisition immédiate des droits à toutes les options et unités d'actions dont les droits n'ont pas été acquis (au pro rata dans le cas des unités d'actions) pour M. Rousseau et M^{me} Meloul-Wechsler. Acquisition immédiate des droits à toutes les options et unités d'actions dont les droits n'ont pas été acquis (au pro rata dans le cas des unités d'actions) pour la cessation involontaire de l'emploi de M. Kazzaz durant la période de 24 mois suivant un changement de contrôle.

2) En cas de cessation sans motif sérieux, M. Landry pourra acquérir ses droits à ses options et unités d'actions conformément aux modalités et conditions du RILT applicable à sa retraite. Acquisition immédiate des droits à toutes les options et unités d'actions dont les droits n'ont pas été acquis (au prorata dans le cas des unités d'actions) pour la cessation involontaire de son emploi durant la période de 24 mois suivant un changement de contrôle.

3) Selon le cours de clôture de l'action d'Air Canada à la TSX le 31 décembre 2022 (19,39 \$).

4) Coût estimatif du maintien des assurances maladie complémentaires collectives et autres assurances et des avantages directs et indirects pendant la période d'indemnisation.

Aux termes de ces contrats et de ces ententes, un « changement de contrôle » est généralement défini de la manière suivante : i) toute acquisition de la propriété véritable ou du contrôle d'au moins trente-cinq pour cent (35 %) de tous les titres représentant au moins trente-cinq pour cent (35 %) des droits de vote rattachés à tous les titres à droit de vote alors en circulation; ii) toute acquisition de la propriété véritable ou du contrôle de titres représentant au moins vingt-cinq pour cent (25 %) des droits de vote rattachés à tous les titres à droit de vote alors en circulation, suivi d'un changement dans la composition du Conseil qui fait en sorte que, dans les deux ans qui suivent, le Conseil ne se compose plus en majorité des administrateurs qui y siégeaient immédiatement avant cet événement; iii) un changement, à l'occasion d'une assemblée des actionnaires, dans la majorité de la composition du Conseil, tel que celui-ci est composé immédiatement avant cette assemblée, sauf si le Conseil y consent; iv) un événement en raison duquel le pourcentage des actifs détenus en propriété véritable par Air Canada a baissé d'au moins quarante pour cent (40 %) d'après le bilan consolidé trimestriel ou annuel le plus récent d'Air Canada. Un changement de contrôle n'inclut pas une opération dans le cadre de laquelle le capital-actions, le Conseil d'administration et les membres de la haute direction demeurent inchangés.

Par ailleurs, en cas de cessation involontaire de l'emploi d'un membre de la haute direction durant la période de 24 mois suivant un changement de contrôle, M. Rousseau, M. Landry et M^{me} Meloul-Wechsler auront droit à deux années de service ouvrant droit à pension supplémentaires, comme il est indiqué dans le tableau suivant :

Membre de la haute direction visé	Valeur du régime de retraite sur 2 ans
Michael Rousseau	50 000 \$
Craig Landry	260 000 \$
Arielle Meloul-Wechsler	270 000 \$

Autres renseignements importants

Assurance de la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants

Air Canada souscrit une assurance de la responsabilité civile pour ses administrateurs, ses dirigeants et ceux de ses filiales. Le contrat actuel est en vigueur du 1^{er} octobre 2022 au 1^{er} octobre 2023 et couvre les administrateurs et les dirigeants contre les accusations d'« actes fautifs » dans l'exercice de leurs fonctions. Air Canada indemnise ses administrateurs contre les pertes ou dommages qu'ils peuvent subir en leur qualité d'administrateurs dans toute la mesure permise par la loi, mais sous réserve des limites légales.

Prêts aux administrateurs et aux dirigeants

Au 21 mars 2023, aucun des administrateurs ou hauts dirigeants d'Air Canada ni aucun associé ou membre du même groupe qu'eux ne s'était vu consentir de prêts par Air Canada ou ses filiales. En outre, Air Canada n'a conclu aucune garantie, convention de soutien, lettre de crédit ni aucun arrangement ou engagement semblable à l'égard d'un prêt consenti à une de ces personnes, ni à toute autre personne ou entité.

Interruption du service postal

S'il survient une interruption du service postal avant l'assemblée, vous pouvez retourner votre formulaire de procuration rempli et signé à Compagnie Trust TSX par télécopieur au +1 416 595-9593, ou par courriel à proxyvote@tmx.com. Vous pouvez également déposer votre formulaire de procuration rempli et signé en personne, dans l'enveloppe ci-jointe à l'un des principaux bureaux suivants de Compagnie Trust TSX :

Alberta

Telus Sky Building, 685 Centre Street SW
Suite 2110
Calgary (Alberta)

Ontario

100 Adelaide St. West
Suite 301
Toronto (Ontario)

Colombie-Britannique

650 West Georgia Street
Suite 2700
Vancouver (Colombie-Britannique)

Québec

1190, avenue des Canadiens-de-Montréal
Bureau 1700
Montréal (Québec)

Propositions des actionnaires pour notre assemblée annuelle de 2024

Nous incluons les propositions des actionnaires qui respectent les lois applicables dans notre prochaine circulaire de sollicitation de procurations de la direction pour notre assemblée annuelle des actionnaires de 2024. Vous devez faire parvenir votre proposition à la vice-présidente et secrétaire générale d'Air Canada au Centre Air Canada, Zip 1273, C.P. 14000, succursale Aéroport, Dorval (Québec) H4Y 1H4 entre le 14 décembre 2023 et le 11 février 2024, inclusivement.

Comment obtenir plus de renseignements

Documents que vous pouvez vous procurer

Des données financières relatives à la Société sont fournies dans ses états financiers consolidés et son rapport de gestion pour l'exercice clos le 31 décembre 2022. Les actionnaires peuvent demander sans frais une copie des documents suivants :

- les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 ainsi que le rapport de l'auditeur et le rapport de gestion connexe;
- les états financiers consolidés intermédiaires ainsi que le rapport de gestion connexe;
- la notice annuelle pour l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Vous pouvez communiquer avec les Relations avec les investisseurs par téléphone au +1 514 422-6644, par courriel au shareholders.actionnaires@aircanada.ca ou par la poste au Centre Air Canada, Zip 1273, C.P. 14000, Succursale Aéroport, Dorval (Québec) H4Y 1H4.

Ces documents se trouvent également sur notre site Web, au www.aircanada.com, et sur SEDAR, au www.sedar.com.

Réception de documents par voie électronique

Les actionnaires peuvent choisir de recevoir la version électronique des documents d'entreprise, comme la présente circulaire et notre rapport annuel. Si vous faites ce choix, vous recevrez un courrier électronique vous avisant du moment où ils seront disponibles sur notre site Web.

Comment vous inscrire

Actionnaires inscrits	Actionnaire non inscrits	Actionnaires qui sont des employés
Pour vous inscrire, rendez-vous au www.tsxtrust.com/edelivery et suivez les directives.	Pour vous inscrire, rendez-vous au www.investordelivery.com et suivez les directives.	Pour vous inscrire, rendez-vous au www.computershare.com et suivez les directives.
Vous êtes un actionnaire inscrit si votre nom figure sur votre certificat d'actions. Vous êtes un actionnaire non inscrit si la banque, la société de fiducie, le courtier en valeurs mobilières ou l'autre institution financière avec laquelle vous faites affaire (votre prête-nom) détient vos actions pour vous. Si vous avez des doutes quant à savoir si vous êtes un actionnaire inscrit ou non inscrit, veuillez communiquer avec Compagnie Trust TSX au 1 800 387-0825 (sans frais au Canada et aux États-Unis) ou au +1 416 682-3860 (autres pays).		Si vous avez des doutes quant à savoir si vous êtes un employé détenant des actions aux termes de notre régime d'actionnariat des employés ou de notre régime de prime de reconnaissance envers les employés – attribution d'actions, veuillez communiquer avec Computershare au 1 877 982-8766 (sans frais au Canada et aux États-Unis) ou au +1 514 982-8705 (autres pays).

Mise en garde concernant les énoncés prospectifs

Certains renseignements figurant dans la présente circulaire peuvent contenir des énoncés prospectifs au sens de la législation en valeurs mobilières applicable. Ils peuvent porter sur des observations concernant, entre autres, des prévisions, des stratégies, des attentes, des opérations projetées ou des actions à venir. Comme, par définition, les énoncés prospectifs partent d'hypothèses, ils sont sujets à d'importants risques et incertitudes. Il ne faut donc pas se fier aux prévisions ou projections en raison, notamment, de la tournure imprévue que peuvent prendre les événements et de l'incertitude qui caractérise le secteur. Les résultats réels peuvent donc différer sensiblement des résultats évoqués par ces énoncés prospectifs en raison de divers facteurs, entre autres ceux dont il est fait mention à la rubrique 18 du rapport de gestion d'Air Canada pour l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Les énoncés prospectifs contenus dans la présente circulaire représentent les attentes d'Air Canada en date de la présente circulaire et ils peuvent changer par la suite. Toutefois, Air Canada n'a ni l'intention ni l'obligation d'actualiser ou de réviser ces énoncés à la lumière de nouveaux éléments d'information ou d'événements futurs ou pour quelque autre motif, sauf si elle y est tenue par la réglementation en valeurs mobilières applicable.

Annexe A | Résolution consultative non contraignante sur la rémunération de la haute direction

« IL EST RÉSOLU CE QUI SUIIT :

Les actionnaires acceptent, à titre consultatif et sans pour autant diminuer le rôle et les responsabilités du Conseil d'administration, l'approche de la Société en matière de rémunération de la haute direction présentée dans la circulaire de sollicitation de procurations de la direction fournie en vue de l'assemblée annuelle des actionnaires de 2023 d'Air Canada. »

Annexe B | Résolution ordinaire sur la reconduction du régime de droits des actionnaires

« IL EST RÉSOLU CE QUI SUIIT :

1. Le régime de droits instauré par la convention du régime de droits des actionnaires intervenue entre Air Canada et la Compagnie Trust TSX adopté le 21 mars 2023, est par la présente ratifié;
2. Air Canada permet et ordonne par la présente à tout administrateur ou membre de la direction de signer tous documents, de conclure toute entente et de prendre toutes mesures jugées nécessaires ou souhaitables pour assurer la prise d'effet de la présente résolution et le respect des lois et règlements sur les valeurs mobilières. »

Annexe C | Résumé des principales dispositions du régime de droits des actionnaires

Le résumé qui suit est présenté sous réserve du texte intégral de la convention du régime de droits des actionnaires intervenue le 21 mars 2023, entre Air Canada (la « Société ») et Compagnie Trust TSX, dans sa version éventuellement modifiée conformément à ses modalités (le « régime de droits »), dont une copie peut être obtenue sur SEDAR, au www.sedar.com. Le régime de droits prendra effet le lendemain de l'assemblée ou de toute reprise de celle-ci en cas d'ajournement ou de report de celle-ci (la « date d'effet »), à condition qu'il soit ratifié par la majorité requise des actionnaires indépendants d'Air Canada. Les définitions données dans le régime de droits s'appliquent au présent résumé.

Émission de droits

La Société émettra un droit (un « droit ») à l'égard de chaque action à droit de vote de catégorie B (les « actions à droit de vote ») et de chaque action à droit de vote variable de catégorie A (les « actions à droit de vote variable », les deux catégories d'actions étant désignées collectivement les « actions ») en circulation à la fermeture des bureaux le jour ouvrable précédant la date d'effet (la « date de référence »). La Société émettra également un droit semblable pour chaque action à droit de vote et chaque action à droit de vote variable émise après la date de référence, mais avant la libération des droits (terme défini ci-après) ou l'expiration des droits (terme défini ci-après).

Certificats de droits et cessibilité

Avant leur libération, les droits seront attestés par l'inscription du droit de propriété dans les actions (constaté ou non par un certificat) et ils ne seront pas cessibles séparément des actions. À compter de leur libération et après, les droits seront attestés par des certificats distincts qui seront cessibles séparément et indépendamment des actions.

Exercice des droits

Les droits ne peuvent pas être exercés avant leur libération. Après la libération et avant l'expiration des droits, chaque droit permettra à son porteur (sauf les porteurs décrits ci-après) d'acquérir des actions à droit de vote ou des actions à droit de vote variable, selon le cas, ayant une valeur marchande totale à la date de l'événement de prise de contrôle (défini ci-après) égale à deux fois le prix d'exercice, moyennant une somme en espèces égale au prix d'exercice de 100 \$ (sous réserve de certains rajustements antidilutifs). Dans les faits, cela signifie qu'un actionnaire de la Société, sauf l'acquéreur (défini ci-après) et certaines personnes ayant des liens avec lui décrites plus amplement dans le régime de droits, peut acquérir de nouvelles actions supplémentaires pour la moitié de leur valeur marchande après la libération des droits.

Définition d'« acquéreur »

Sous réserve de certaines exceptions, un acquéreur est une personne qui est propriétaire véritable (défini ci-après) de 20 % ou plus des actions à droit de vote et des actions à droit de vote variable en circulation, sur une base combinée.

Définition de « propriété véritable »

Aux termes du régime de droits, une personne est réputée être le « propriétaire véritable » ou avoir la « propriété véritable » :

- des titres dont cette personne, un membre de son groupe, une personne avec laquelle elle a des liens ou toute autre personne agissant de concert avec cette personne a la propriété en droit ou en equity;
- des titres que cette personne, un membre de son groupe, une personne avec laquelle elle a des liens ou toute autre personne agissant de concert avec cette personne a le droit ou l'obligation, exclusif ou partagé, d'acquérir ou d'en devenir le propriétaire en droit ou en equity à l'exercice de titres convertibles ou en vertu d'une convention, d'un arrangement ou d'une entente, dans chaque cas si ce droit ou cette obligation peut être exercé immédiatement ou dans un délai de 60 jours par la suite;
- des titres visés par une convention de blocage ou une convention analogue qui prévoit leur dépôt en réponse à une offre publique d'achat (définie dans le régime de droits) présentée par cette personne, un membre de son groupe, une personne avec laquelle elle a des liens ou une autre personne agissant de concert avec cette personne.

Toutefois, une personne n'est pas réputée être le « propriétaire véritable » ou avoir la « propriété véritable » de titres au sens du régime de droits dans l'un ou l'autre des cas suivants :

- les titres ont été déposés ou remis en réponse à une offre publique d'achat, sauf si les titres ont fait l'objet d'une prise de livraison ou d'un règlement;
- les porteurs de ces titres ont convenu de les déposer en réponse à une offre publique d'achat aux termes d'une convention de blocage permise (définie ci-après);
- cette personne est un gestionnaire de fonds de placement ou de fonds communs de placement, une société de fiducie, un organisme créé par la loi pour gérer les fonds d'organismes publics, un mandataire de la Couronne ayant pour mandat de gérer des actifs publics, un administrateur ou un fiduciaire de fonds de retraite ou de régime de retraite, qui ne lance pas une offre publique d'achat ou n'agit pas de concert avec une personne qui lance une offre publique d'achat, comme il est plus amplement expliqué et sous réserve de certaines exceptions présentées dans le régime de droits;
- cette personne est inscrite comme porteur de titres parce qu'elle agit comme dépositaire de titres ou prête-nom d'un dépositaire de titres.

Définition de « libération »

Il y aura libération des droits le dixième jour de bourse suivant la première des éventualités suivantes, ou à la date ultérieure fixée par le Conseil d'administration :

1. la date de la première annonce publique de faits indiquant qu'une personne est devenue un acquéreur;
2. la date du lancement d'une offre publique d'achat ou de l'annonce de l'intention d'une personne d'en lancer une (autre qu'une offre permise ou une offre concurrente [termes définis ci-après]) ou la date ultérieure fixée par le Conseil d'administration;
3. la date à laquelle une offre permise ou une offre concurrente cesse d'être permise ou concurrente;
4. ou la date ultérieure établie par le Conseil d'administration.

Définition d'« expiration »

Il y aura expiration des droits à la première des éventualités suivantes :

1. le droit d'exercer les droits prend fin aux termes du régime de droits;
2. le lendemain de l'assemblée annuelle des actionnaires de la Société qui se tiendra en 2026 ou, si les actionnaires indépendants ratifient la reconduction du régime de droits, au plus tard à cette assemblée annuelle et, ensuite, à la fermeture des bureaux le lendemain de l'assemblée annuelle des actionnaires de la Société qui se tiendra en 2029.

Définition d'« événement de prise de contrôle »

Il se produit un événement de prise de contrôle lorsqu'une personne devient un acquéreur. À ce moment, les droits appartenant en propriété véritable à l'acquéreur, à certaines personnes qui ont des liens avec lui, aux personnes auxquelles il les a transférés ou aux successeurs à l'égard des droits de l'acquéreur seront frappés de nullité, avec pour résultat que tout investissement de l'acquéreur dans la Société sera fortement dilué si une grande partie des droits devait être exercée après l'événement de prise de contrôle.

Définition d'« offre permise »

L'offre publique d'achat est présentée à tous les porteurs inscrits d'actions à droit de vote et d'actions à droit de vote variable (autres que les actions détenues par l'initiateur) :

1. l'offre publique d'achat doit contenir les conditions irrévocables et sans réserve suivantes;
2. l'offre publique d'achat doit contenir les conditions irrévocables et sans réserve suivantes;
 - a) avant la fermeture des bureaux au moins 105 jours après la date de l'offre ou pendant le délai minimal de dépôt abrégé établi conformément à l'article 2.28.2 ou 2.28.3 du Règlement 62-104 sur les offres publiques d'achat et de rachat (le « Règlement 62-104 ») au cours duquel l'offre publique d'achat (qui n'est pas dispensée de l'application de la Section 5, « Déroulement de l'offre », du Règlement 62-104) doit être maintenue pour permettre le dépôt de titres, dans les circonstances applicables à ce moment-là, conformément au Règlement 62-104;
 - b) à moins que, à la fermeture des bureaux le jour où les actions font l'objet d'une prise de livraison ou d'un règlement pour la première fois aux termes de l'offre, plus de 50 % des actions à droit de vote et des actions à droit de vote variable alors en circulation (prises ensemble) détenues par les actionnaires indépendants ne soient déposées en réponse à l'offre sans que le dépôt en soit révoqué;

3. à moins que l'offre publique d'achat ne soit retirée, les actions peuvent être déposées au cours du délai prévu par la clause résumée au sous-paragraphe 2a) ci-dessus et le dépôt des actions déposées aux termes de l'offre publique d'achat peut être révoqué avant la prise de livraison et le règlement des actions;
4. si la condition résumée au sous-paragraphe 2b) ci-dessus est remplie, l'initiateur peut annoncer publiquement la prolongation de l'offre publique d'achat pour une période d'au moins dix jours à compter de la date de l'annonce.

Définition d'« offre concurrente »

Le régime de droits autorise la présentation d'une offre concurrente (l'« offre concurrente ») pendant qu'une offre permise est en cours. L'offre concurrente doit remplir toutes les exigences de l'offre permise, sauf celle de ne pas procéder à la prise de livraison ou au règlement des actions avant la fermeture des bureaux à une date fixée au moins 105 jours après la date de l'offre permise. L'offre concurrente doit également comporter une condition irrévocable et sans réserve interdisant la prise de livraison ou le règlement des actions aux termes de l'offre publique d'achat avant la fermeture des bureaux le dernier jour du délai initial de dépôt minimal, et stipulant le maintien de l'offre en vue du dépôt des titres conformément au Règlement 62-104 après la date de l'offre publique d'achat constituant l'offre concurrente.

Définition de « convention de blocage permise »

Une convention de blocage permise est une convention intervenue entre une personne présentant une offre publique d'achat (l'« OPA soutenue ») et un ou plusieurs porteurs d'actions (chacun étant un « actionnaire bloqué »), aux termes de laquelle chaque actionnaire bloqué consent à déposer ou à remettre ses actions en réponse à l'OPA soutenue aux conditions suivantes :

1. l'actionnaire bloqué est libre de révoquer le dépôt de ses actions afin de les déposer en réponse à une autre offre publique d'achat (ou de résilier la convention afin d'appuyer une autre opération) qui offre un prix ou une valeur par action supérieur i) au prix d'offre ou à la valeur qu'est censée rapporter l'OPA soutenue; ou ii) à un prix d'offre ou à une valeur supérieure d'au moins 7 % au prix ou à la valeur qu'est censée rapporter l'OPA soutenue;
2. l'actionnaire bloqué est libre de révoquer le dépôt de ses actions afin de les déposer en réponse à une autre offre publique d'achat (ou de résilier la convention afin d'appuyer une autre opération), si cette autre offre publique d'achat ou opération prévoit le rachat de 7 % de plus d'actions au maximum que l'OPA soutenue, à un prix d'offre ou à une valeur par action au moins égal au prix d'offre ou à la valeur de l'OPA soutenue;
3. les « frais de rupture », « frais supplémentaires », pénalités, paiements ou autres dédommagements payables, directement ou indirectement, par l'actionnaire bloqué aux termes de la convention s'il ne dépose pas ses actions en réponse à l'OPA soutenue ou révoque le dépôt de ses actions en vue de les déposer en réponse à une autre offre publique d'achat ou en vue de soutenir une autre opération ne doivent pas dépasser, au total, le plus élevé des montants suivants : i) l'équivalent en argent de 2,5 % du prix ou de la valeur payable aux termes de l'OPA soutenue à l'actionnaire bloqué; ii) 50 % de l'excédent du prix ou de la valeur payable à l'actionnaire bloqué aux termes d'une autre offre publique d'achat ou d'une autre opération sur le prix ou la valeur de la contrepartie que cet actionnaire bloqué aurait reçu aux termes de l'OPA soutenue.

Devoir fiduciaire des administrateurs

Le régime de droits ne diminue en rien les devoirs du Conseil d'administration, y compris celui d'agir honnêtement et de bonne foi au mieux des intérêts de la Société. Le Conseil d'administration continuera d'avoir la responsabilité et le pouvoir de prendre les mesures et de faire les recommandations aux actionnaires de la Société qu'il juge bien fondées.

Rachat de droits

Le Conseil a le pouvoir de racheter les droits, avec l'approbation préalable des actionnaires, à tout moment avant un événement de prise de contrôle au prix de 0,00001 \$ le droit. En outre, les droits seront rachetés automatiquement dans le cas où est réalisée avec succès une offre permise, une offre concurrente ou une offre pour laquelle le Conseil a renoncé à l'application du régime de droits, conformément aux dispositions du régime de droits. La Société n'est pas tenue de payer le prix de rachat qui est dû à un porteur de droits, à moins que ce porteur ait droit à au moins 1,00 \$ à l'égard des droits qu'il détient dans le cadre du rachat de ses droits par la Société.

Renonciation

Avant la survenance d'un événement de prise de contrôle, le Conseil peut renoncer à appliquer le régime de droits à une offre publique d'achat qui donnerait lieu à un événement de prise de contrôle parce qu'elle est effectuée aux termes d'une note d'information acheminée à tous les porteurs inscrits d'actions à droit de vote et d'actions à droit de vote variable. Toutefois, si le Conseil renonce à l'application du régime de droits à l'égard d'une offre particulière, il est réputé avoir renoncé à appliquer le régime de droits à l'égard de toute autre offre publique d'achat effectuée au moyen d'une note d'information transmise à tous les porteurs inscrits d'actions à droit de vote et d'actions à droit de vote variable avant l'expiration de cette première offre.

Le Conseil peut également renoncer à appliquer le régime de droits malgré la survenance d'un événement de prise de contrôle lorsqu'il établit qu'une personne est devenue acquéreur par inadvertance, à condition que cet acquéreur réduise ses avoirs en actions à un niveau tel qu'il cesse d'être considéré comme un acquéreur.

Enfin, le Conseil peut renoncer à appliquer le régime de droits malgré la survenance d'un événement de prise de contrôle, à condition que l'acquéreur réduise ses avoirs en actions ou s'engage à le faire par contrat ou de toute autre manière jugée acceptable, de sorte qu'au moment où la renonciation prendra effet, cette personne ne sera plus un acquéreur.

Toute autre renonciation à l'application du régime de droits exige l'approbation préalable des actionnaires de la Société.

Durée du régime de droits

Le régime de droits restera en vigueur jusqu'à la fermeture des bureaux le lendemain de l'assemblée annuelle des actionnaires de la Société qui se tiendra en 2026, sauf s'il a été résilié antérieurement conformément à ses modalités.

Le régime de droits sera reconduit après l'assemblée annuelle des actionnaires de la Société qui se tiendra en 2026 jusqu'à la fermeture des bureaux le lendemain de l'assemblée annuelle des actionnaires de la Société qui se tiendra en 2029 si les actionnaires indépendants ratifient cette reconduction au plus tard à l'assemblée annuelle des actionnaires de la Société qui se tiendra en 2026.

Pouvoir de modification

À l'exception des modifications mineures apportées pour corriger des erreurs typographiques ou des coquilles et des modifications apportées pour maintenir la validité du régime de droits par suite de changements apportés aux lois, aux règlements et aux règles applicables, y compris la *Loi sur la participation publique au capital d'Air Canada* et la *Loi sur les transports au Canada*, le consentement des actionnaires est nécessaire pour modifier le régime de droits avant la libération des droits et le consentement des porteurs de droits (autres que les actionnaires non admissibles comme actionnaires indépendants aux termes du régime de droits) est nécessaire pour modifier le régime de droits après la libération des droits, mais avant leur expiration.

Agent des droits

Compagnie Trust TSX

Porteur de droits non-actionnaire

Tant qu'ils ne sont pas exercés, les droits ne confèrent pas à leur porteur la qualité d'actionnaire de la Société.

Annexe D | Règles du conseil d'administration

I. Objet

Les présentes règles décrivent le rôle du Conseil d'administration (le « Conseil ») d'Air Canada (la « Société »), dont les pouvoirs et les responsabilités sont régis par les statuts et les règlements de la Société ainsi que par les lois applicables, et ne sauraient être limités, élargis ou autrement modifiés par les dispositions des présentes.

II. Rôle

Le Conseil est responsable de la gérance d'Air Canada, de sorte qu'il assure la gestion de ses activités et de ses affaires, et il conserve un pouvoir de décision complet, sous réserve de toute délégation de celui-ci.

Le Conseil travaille en collaboration avec la direction par la surveillance, l'examen et la prestation de conseils afin d'établir les politiques fondamentales et l'orientation stratégique globale de la Société, et de faire progresser ses objectifs et priorités commerciaux.

Les administrateurs agissent dans l'intérêt d'Air Canada, en vue de la création d'une valeur durable à long terme pour la Société et ses investisseurs, ce qui est à l'avantage de l'ensemble des parties prenantes. Pour ce faire, ils s'appuient sur leur sens des affaires et prennent en compte les facteurs pertinents, tels que les risques et les occasions d'affaires, ainsi que les questions environnementales, sociales et de gouvernance.

III. Responsabilités

Les responsabilités générales du Conseil comprennent notamment les suivantes :

Plans stratégiques et commerciaux

- a) examiner et approuver chaque année les plans stratégiques et commerciaux de la direction, y compris en développant une connaissance approfondie des fonctions commerciales concernées, en comprenant et en remettant en question les hypothèses des plans et en se forgeant un jugement indépendant sur leur caractère raisonnable;
- b) confronter les résultats de la Société avec les plans d'affaires et les budgets et plans stratégiques et, notamment, contrôler régulièrement les résultats d'exploitation pour vérifier que les affaires sont bien gérées;
- c) dans le cadre du processus de planification stratégique, évaluer et examiner les questions d'intérêt public susceptibles d'avoir une incidence sur les affaires, les activités et les parties prenantes de la Société, y compris les risques et les occasions particuliers liés aux activités de la Société, ainsi que les tendances sociales et environnementales plus générales;

Chef de la direction et haute direction

- d) nommer le chef de la direction de la Société, vérifier qu'un plan est en place pour sa relève et rédiger sa description de poste en tenant compte de la recommandation du Comité de gouvernance et de mises en candidature;
- e) revoir, de concert avec le Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite, la rémunération du chef de la direction, notamment l'intégration des questions environnementales, sociales et de gouvernance (« ESG ») dans l'approche en matière de rémunération de la Société;

- f) examiner, par l'intermédiaire du Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite, les plans de relève et les plans d'urgence qui concernent la haute direction;
- g) vérifier que les membres de la direction possèdent les capacités requises pour s'acquitter de leurs rôles, qu'ils sont formés, supervisés et motivés de façon adéquate, et qu'on planifie en permanence la relève aux postes de direction;
- h) vérifier que le chef de la direction et les autres membres de la direction ont les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs rôles et qu'ils ont les capacités voulues pour favoriser, au sein de la Société, une culture marquée au coin de l'intégrité et du sens des responsabilités;

Gouvernance de l'entreprise et du Conseil

- i) choisir le président du Conseil;
- j) veiller à la mise en place de structures et de méthodes appropriées afin d'assurer l'indépendance du Conseil et de ses comités par rapport à la direction;
- k) s'assurer du bon fonctionnement efficace de ses comités;
- l) examiner, de concert avec le Comité de gouvernance et de mises en candidature, la capacité du Conseil dans son ensemble, des comités du Conseil et des administrateurs à titre individuel de s'acquitter efficacement de leurs rôles et vérifier qu'ils s'en acquittent efficacement;
- m) être une source de conseils et d'avis à la direction;
- n) sélectionner, sur la recommandation du Comité de gouvernance et de mises en candidature, les candidats admissibles à la fonction d'administrateur;
- o) élaborer la démarche de la Société en matière de gouvernance d'entreprise, de concert avec le Comité de gouvernance et de mises en candidature, et en discuter;
- p) par l'intermédiaire du Comité de gouvernance et de mises en candidature, évaluer régulièrement l'efficacité et les contributions du Conseil, de ses comités et des administrateurs, y compris le président en cette qualité, et revoir les présentes règles afin d'envisager toute modification qu'il pourrait juger souhaitable d'y apporter;

Surveillance des risques, politiques de l'entreprise et contrôles

- q) examiner et analyser les principaux risques d'entreprise de la Société décelés par la direction et les mesures prises par celle-ci pour surveiller et atténuer ces risques, y compris :
 - i) s'assurer, par l'intermédiaire du Comité d'audit, des finances et du risque, que des systèmes appropriés de détermination et d'atténuation des risques d'entreprise ont été élaborés et mis en œuvre;
 - ii) superviser, par l'intermédiaire du Comité d'audit, des finances et du risque, du Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite, et du Comité de la sécurité, de la santé, de l'environnement et de la sûreté, l'efficacité de la gestion des risques d'entreprise particuliers que chacun de ces comités ont, par délégation, la responsabilité de superviser;

- r) examiner et approuver les politiques fondamentales élaborées par la direction;
- s) avec l'aide du Comité d'audit, des finances et du risque, superviser les contrôles, politiques et procédures en matière de présentation de l'information de la Société, tels qu'ils ont été adoptés ou recommandés par la direction, et superviser, au besoin, le respect de ces procédures par les administrateurs, les membres de la direction et les autres cadres et employés;
- t) avec l'aide du Comité d'audit, des finances et du risque, surveiller le respect du Code d'éthique de la Société (le « Code »);
- u) superviser, par l'intermédiaire du Comité d'audit, des finances et du risque, (i) les contrôles internes de la Société, (ii) les risques liés aux technologies de l'information, aux systèmes et à la sécurité, notamment en ce qui concerne la cybersécurité, et (iii) l'élaboration des documents, des processus et des contrôles concernant les questions environnementales, sociales et de gouvernance;

Politiques et pratiques en matière de durabilité

- v) superviser, par l'intermédiaire du Comité de gouvernance et de mises en candidature, l'ensemble des activités, politiques et programmes de la Société concernant les questions environnementales, sociales et de gouvernance, y compris les politiques de durabilité et de diversité, d'équité et d'inclusion, ainsi que l'évaluation des stratégies, des objectifs et des réalisations en la matière;

Santé, sécurité, environnement et sûreté

- w) superviser, par l'intermédiaire du Comité de la sécurité, de la santé, de l'environnement et de la sûreté, les politiques et pratiques de la Société en matière de santé, sécurité, environnement et sûreté;

Politiques et pratiques liées aux ressources humaines et aux régimes de retraite

- x) superviser, par l'intermédiaire du Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite, l'intégration des questions ESG dans les stratégies en matière de ressources humaines de la Société et la culture organisationnelle de la Société;
- y) en ce qui concerne les régimes de pension et de retraite mis en place par la Société, par l'intermédiaire du Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite, superviser leur financement, leur gouvernance et leurs politiques.

IV. Questions nécessitant l'approbation préalable du Conseil

Outre les questions particulières nécessitant l'approbation préalable du Conseil selon la législation applicable ou les règlements administratifs ou résolutions de la Société, le Conseil doit approuver :

- a) les états financiers intermédiaires et annuels, étant entendu que le Conseil peut déléguer au Comité d'audit, des finances et du risque la responsabilité d'examiner ces états financiers et de faire des recommandations au Conseil;
- b) les plans stratégiques, plans d'affaires et budgets d'immobilisations;
- c) la réunion de capitaux par voie d'emprunt ou de placement de titres et toute autre opération financière majeure;
- d) le recrutement et la rémunération du chef de la direction et des autres dirigeants, et leur relègue;
- e) les restructurations et réorganisations d'entreprise de grande envergure, dont les restructurations par scission;
- f) les acquisitions et dessaisissements majeurs;
- g) les politiques fondamentales de l'entreprise;
- h) en matière de régimes de retraite, le Conseil :
 - i) Structure des régimes : approuve une politique sur l'importance relative des modifications visant les avantages sociaux, laquelle renferme une définition de l'importance relative dans le cadre de modifications visant les régimes et les avantages sociaux, et aide à établir qui est autorisé à approuver les modifications apportées au texte des régimes et d'autres modifications aux régimes de retraite de la Société; à moins de donner une indication contraire au Conseil, le Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite approuve les décisions à prendre pour lancer, combiner, diviser ou résilier des régimes de retraite ou pour les restructurer fondamentalement si l'effet prévu de ces décisions sur la Société est important, au sens de la politique sur l'importance relative.
 - ii) Gouvernance : approuve une structure de gouvernance pour les régimes de retraite qui énonce les principaux organes décisionnels et leurs principales responsabilités en matière de prise de décisions et d'établissement de rapports.
 - iii) Évaluation actuarielle et capitalisation : examine les contributions aux fonds de retraite des régimes de retraite à prestations déterminées approuvées ou recommandées par le Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite.
 - iv) Régimes supplémentaires de retraite à l'intention des dirigeants : 1) Lancement, modification et résiliation – approuve toute décision concernant le lancement, la résiliation ou la restructuration fondamentale d'un régime supplémentaire de retraite à l'intention des dirigeants, et 2) Capitalisation et cotisations – A) approuve toute décision de capitaliser ou non un régime supplémentaire de retraite à l'intention des dirigeants ou par ailleurs de cautionner son passif et toute décision concernant la manière dont le passif doit être capitalisé ou cautionné, et si le passif doit être capitalisé, approuve une politique de capitalisation qui prévoit des lignes directrices relatives à l'évaluation actuarielle et à la capitalisation du passif du régime, et B) examine également les contributions à la fiducie du régime approuvées ou recommandées par le Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite.

V. Comités du Conseil

Il existe quatre comités permanents du Conseil, à savoir le Comité d'audit, des finances et du risque, le Comité de gouvernance et de mises en candidature, le Comité des ressources humaines, de la rémunération et des régimes de retraite et le Comité de la sécurité, de la santé, de l'environnement et de la sûreté, dont les rôles et les responsabilités sont décrits dans leurs règles respectives. Le Conseil peut nommer d'autres comités permanents ou spéciaux pour l'aider dans ses fonctions de surveillance, ou une partie de celles-ci, ou pour exercer un pouvoir décisionnel ou modifier les chartes des comités existants, sous réserve des lois applicables. Toute mention d'un comité dont la désignation a changé renvoie au comité dont la désignation a été modifiée.

La composition de chaque comité comprend un nombre suffisant d'administrateurs indépendants, conformément aux lois, règlements et règles d'inscription applicables, ou aux règles d'un comité.

VI. Généralités

Les présentes règles et la façon dont le Conseil se gouverne doivent être utilisées en complément du Code de gouvernance et des Lignes directrices de l'organisation adoptées par le Conseil.

Avec prise d'effet le 21 mars 2023.

À Air Canada, nous croyons que le fait d'assumer la responsabilité de l'impact de nos activités sur l'environnement contribue à bâtir des collectivités saines et durables. L'adoption des procédures de notification et d'accès pour envoyer la présente circulaire à nos actionnaires a permis de faire d'importantes économies de coûts et de réduire l'impact sur l'environnement.

La présente circulaire a été imprimée sur du papier certifié par le FSC®. Les fibres utilisées dans la fabrication du papier proviennent de forêts bien gérées et de sources contrôlées.

