

**ACE AVIATION** 

Gestion ACE Aviation Inc.

**NOTICE ANNUELLE**

**Le 21 mars 2005**

## TABLE DES MATIÈRES

	Page
LA SOCIÉTÉ.....	2
RÉGLEMENTATION .....	4
APERÇU DU SECTEUR ET DE L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL.....	7
FAITS NOUVEAUX.....	10
RÉTROSPECTIVE TRIENNALE : ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ.....	10
DESCRIPTION DES ACTIVITÉS .....	16
FACTEURS DE RISQUE.....	30
MARCHÉ POUR LA NÉGOCIATION DES TITRES .....	30
RELEVÉ DES DIVIDENDES VERSÉS .....	31
DESCRIPTION DU CAPITAL-ACTIONS.....	31
Actions à droit de vote variable .....	31
Actions à droit de vote.....	32
Actions privilégiées.....	33
TITRES ENTIÈRÉS .....	36
ADMINISTRATEURS ET DIRIGEANTS .....	36
Administrateurs.....	36
Dirigeants.....	37
ÉNONCÉ SUR LES PRATIQUES DE GOUVERNANCE .....	41
RÉGIME D'OPTIONS D'ACHAT D' ACTIONS .....	45
COMITÉ DE VÉRIFICATION .....	46
COMITÉ DE GOUVERNANCE ET DES AFFAIRES DE L'ENTREPRISE.....	48
DIRIGEANTS ET AUTRES PERSONNES INTÉRESSÉS DANS DES OPÉRATIONS IMPORTANTES .....	48
AGENT DES TRANSFERTS ET AGENT CHARGÉ DE LA TENUE DES REGISTRES .....	48
ACTIONS EN JUSTICE.....	48
CONTRATS IMPORTANTS .....	49
EXPERTS .....	49
RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES .....	49
ANNEXE A CHARTE DU COMITÉ DE VÉRIFICATION, DES FINANCES ET DU RISQUE.....	A-1
ANNEXE B CHARTE DU COMITÉ DE GOUVERNANCE ET DES AFFAIRES DE L'ENTREPRISE.....	B-1

### **Définitions**

**Coefficient d'occupation**: Mesure de l'utilisation de la capacité offerte aux passagers. Passagers-milles payants exprimés en pourcentage des sièges -milles offerts;

**Code partagé**: Accord commercial entre transporteurs aériens dans le cadre duquel l'un d'entre eux acquiert un bloc de places sur certains vols de l'autre et les commercialise, alors que l'autre exploite ces vols, qui portent le numéro de chacun des alliés en cause;

**Passagers-milles payants (PMP)**: Produit du nombre total de passagers payants transportés, incluant les primes-voyages pour voyageurs assidus, par le nombre de milles parcourus;

**Recettes passagers par siège-mille offert ou RSMO**: Recettes passagers moyennes par siège-mille offert;

**Rendement unitaire**: Produit moyen par passager-mille payant;

**Services d'assistance en escale**: Activités et exploitation de la Société, dirigées par ACGHS SEC et Air Canada, qui fournissent des services d'assistance en escale ayant trait aux passagers et aux appareils, notamment des services d'enregistrement des passagers, de gestion des portes d'embarquement, de manutention des bagages et de fret et d'aire de trafic;

**Services de fret**: Activités et exploitation de l'entreprise de services de fret aérien de la Société, dirigées par AC Cargo SEC et Air Canada, y compris les produits, les services et les activités d'exploitation au sol liés au fret;

**Services techniques**: Activités et exploitation de l'entreprise de services techniques de la Société, dirigées par ACTS SEC, qui fournit des services de maintenance lourde, de réparation, de révision, d'ingénierie, de formation, de fabrication de pièces;

**Sièges-milles offerts ou SMO**: Mesure de la capacité offerte aux passagers. Produit du nombre total de sièges offerts aux passagers par le nombre de milles parcourus.

### **Notes explicatives**

**Gestion ACE Aviation Inc.**— Dans les présentes, toute mention d'ACE ou de la Société renvoie, selon le contexte, à Gestion ACE Aviation Inc. elle-même, à ACE et ses filiales collectivement, à ACE et l'une ou plusieurs de ses filiales, ou encore à l'une ou plusieurs des filiales d'ACE.

**Monnaie** – Dans les présentes, tous les montants sont exprimés en dollars canadiens, sauf indication contraire.

**Statistiques** – Les données sur le marché et certaines prévisions sectorielles utilisées dans la présente notice annuelle proviennent d'enquêtes internes, d'études de marché, de renseignements accessibles au public et de publications sectorielles. Les publications sectorielles déclarent généralement que les renseignements qui y sont contenus proviennent de sources qu'on peut croire fiables, mais que l'exactitude et l'exhaustivité de ces renseignements ne sont pas garanties. De même, les enquêtes internes, les prévisions sectorielles et les études de marché, même si elles sont considérées comme fiables, n'ont pas été vérifiées indépendamment, et ni la Société ni les preneurs fermes n'attestent de l'exactitude de ces renseignements..

**Marques de commerce** – Les marques de commerce suivantes sont la propriété de la Société et, selon que le contexte exige, figurent dans les présentes de façon à indiquer les produits ou services offerts par la Société: *Aéropfan, Air Canada Jetz, Jazz, Destina.ca, Acetek, Vacances Air Canada, service Super Affaires, classe Affaires, AC Expédair, AC Priorité, AC Fret aérien, AC Lynx, Service Hospitalité, Rapidair, selon Feuille d'érable, Cyberaubaines Air Canada et Aéropfan Super Élite*. La marque de commerce *enRoute* est également la propriété de la Société. Star Alliance est une marque de commerce de la Société et d'autres membres du groupe Star Alliance.

## LA SOCIÉTÉ

### Constitution

Gestion ACE Aviation Inc. a été constituée le 29 juin 2004 en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (la *LCSA*) et est devenue la société de portefeuille mère d'Air Canada et de ses filiales après leur réorganisation au moment de la mise en œuvre, avec prise d'effet le 30 septembre 2004, du plan consolidé de réorganisation, de transaction et d'arrangement d'Air Canada et de certaines de ses filiales en vertu de la *LCSA*, de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (la *LACC*) et de la *Business Corporations Act* (Alberta) (appelé aux présentes le *plan*). Le siège social d'ACE est situé au 5100, boulevard De Maisonneuve Ouest, Montréal (Québec) H4A 3T2.

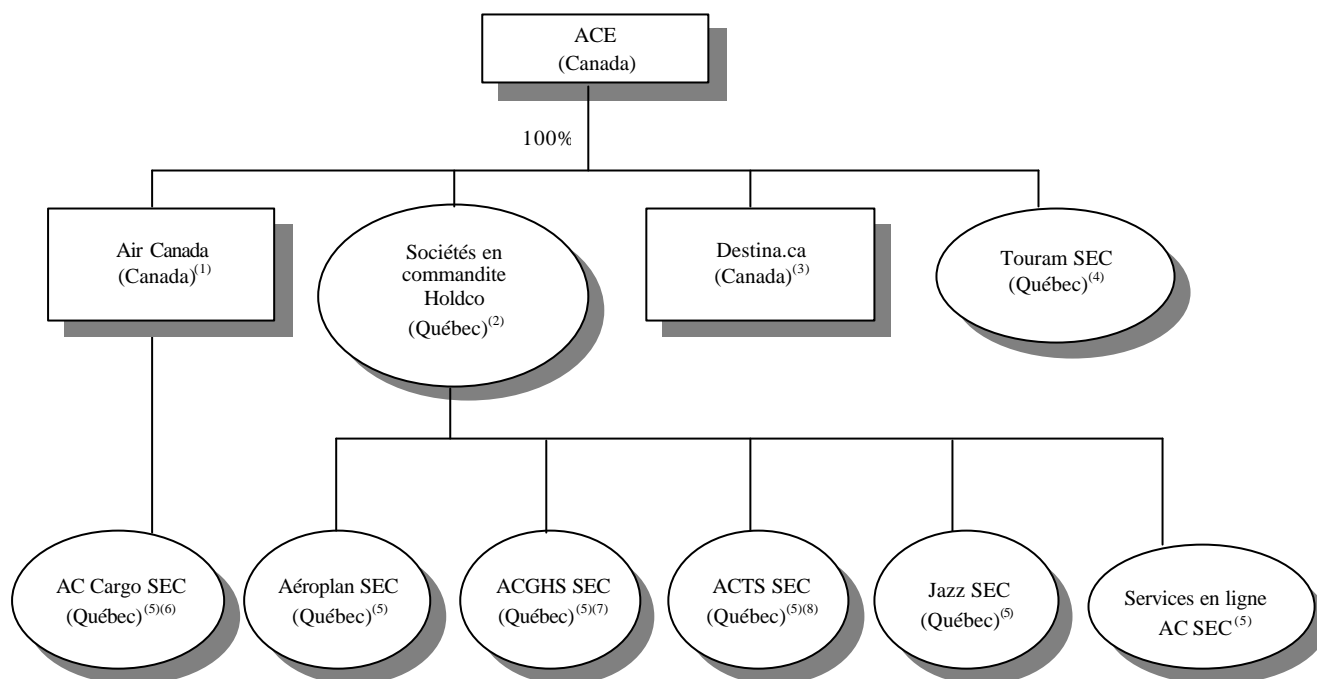
Le 30 septembre 2004, dans le cadre de la mise en œuvre du plan, Air Canada a réorganisé sa structure d'entreprise. Aux termes de cette réorganisation, Aéroplan, Jazz, Touram et Destina.ca, qui étaient déjà constituées à titre d'entités distinctes, membres du même groupe qu'Air Canada, sont devenues des entités distinctes membres du même groupe qu'ACE, tandis qu'ACTS SEC, AC Cargo SEC, Services en ligne AC SEC et ACGHS SEC ont été constituées en sociétés en commandite distinctes membres du même groupe qu'ACE. ACE exploite donc une société de portefeuille qui dirige Air Canada et les autres filiales d'ACE. La nouvelle structure organisationnelle d'ACE est conçue pour faciliter le développement de chaque unité d'entreprise à son plein potentiel, notamment, lorsque cela est opportun, par la recherche d'une nouvelle clientèle externe et pour maximiser la valeur des filiales.

Les actions à droit de vote variable et les actions à droit de vote d'ACE sont respectivement inscrites à la Bourse de Toronto (la *TSX*) sous les symboles « ACE.RV » et « ACE.B ».

Le siège social d'ACE est situé au 5100, boulevard de Maisonneuve Ouest, Montréal (Québec) H4A 3T2.

### Structure d'entreprise

Le tableau suivant indique les principales filiales d'ACE, le lieu de constitution de chacune et le pourcentage de participation détenue ou contrôlée directement ou indirectement par ACE.



- (1) Air Canada détient la totalité des actions émises et en circulation de certaines filiales, notamment AC Capital, qui est constituée en vertu des lois de l'Alberta.
- (2) Les sociétés en commandite Holdco, régies par les lois du Québec, sont les commanditaires d'Aéroplan SEC, d'ACGHS SEC, d'ACTS SEC, de Jazz SEC et de Services en ligne AC SEC, dont ils détiennent 99,99999% des parts. ACE est le commanditaire de chaque société en commandite Holdco et détient 99,9% des parts de chacune d'entre elles. 4218850 Canada Inc., filiale en propriété exclusive d'ACE constituée en vertu des lois du Canada, est le commandité de chaque société en commandite Holdco et détient 0,01% des parts de chacune d'entre elles. Air Canada détient la totalité des parts privilégiées de société en commandite dans chacune des sociétés en commandite Holdco.
- (3) ACE détient la totalité des actions ordinaires émises et en circulation de Destina.ca. Air Canada détient la totalité des actions privilégiées émises et en circulation de Destina.ca.
- (4) Touram SEC agit comme organisateur de voyages, vend des forfaits de vacances sous le nom commercial Vacances AirCanada et vend des places en surplus à des agents de voyages sous le nom commercial Netair. Le 31 janvier 2005, Touram a transféré l'ensemble de son actif et certains éléments de son passif à Touram SEC, société en commandite régie par les lois du Québec. Touram, société constituée en vertu des lois du Canada, est le commanditaire de Touram SEC et détient 99,99999% des parts dans celle-ci. ACE détient la totalité des actions ordinaires émises et en circulation de Touram et Air Canada détient la totalité des actions privilégiées émises et en circulation de Touram. Société en commandite Touram Inc., filiale en propriété exclusive de Touram constituée en vertu des lois du Canada, est le commandité de Touram SEC et détient 0,00001% des parts de celle-ci.
- (5) Les commandités d'AC Cargo SEC, d'Aéroplan SEC, d'ACGHS SEC, d'ACTS SEC, de Jazz SEC et de Services en ligne AC SEC sont des filiales en propriété exclusive d'ACE constituées en vertu des lois du Canada. Ces commandités détiennent 0,00001% des parts d'AC Cargo SEC, d'Aéroplan SEC, d'ACGHS SEC, d'ACTS SEC, de Jazz SEC et de Services en ligne AC SEC.
- (6) AC Cargo SEC, de concert avec Air Canada, fournit des services de fret. Air Canada est le commanditaire de AC Cargo SEC et détient 99,99999% des parts de celle-ci.
- (7) ACGHS SEC, de concert avec Air Canada, fournit des services d'assistance en escale.
- (8) ACTS SEC fournit des services techniques.

Certaines filiales qui, au 31 décembre 2004, représentaient chacune moins de 10% de l'actif consolidé et moins de 10% des ventes et des produits d'exploitation consolidés de la Société, et qui, regroupées, ne représentent pas plus de 20% de l'actif total consolidé et du total consolidé des ventes et des produits d'exploitation de la Société, n'ont pas été prises en compte.

## RÉGLEMENTATION

Au Canada, le transport aérien commercial, y compris les politiques, les normes de maintenance et d'exploitation, la sécurité, ainsi que les infrastructures au sol et les installations de navigation, est de compétence exclusive fédérale et relève du ministre des Transports. L'Office des transports du Canada est chargé de délivrer des licences de transport aérien visant les services internes et internationaux et réglemente les tarifs aériens internationaux et les conditions de transport. Depuis 1996, les services de navigation aérienne au Canada sont administrés par NAV Canada, société privatisée. Des administrations aéroportuaires locales, également privatisées, gèrent par ailleurs tous les grands aéroports canadiens.

### *Services intérieurs*

La déréglementation de l'industrie du transport aérien intérieur en 1987 a permis aux transporteurs d'établir des tarifs aériens et des conditions de transport sans réglementation gouvernementale. Selon la *Loi sur les transports au Canada* (la LTC), l'entrée sur le marché est libre, pourvu qu'un transporteur puisse prouver ce qui suit : (i) il est *canadien* au sens de la LTC, c'est-à-dire qu'il est contrôlé de fait par des Canadiens et qu'au moins 75 % des actions de son capital assorties de droit de vote sont détenues et contrôlées par des Canadiens ; (ii) il peut offrir des services donnant tous les gages de sécurité ; (iii) il est convenablement assuré ; (iv) il respecte les exigences financières minimales établies dans le *Règlement sur les transports aériens* (Canada) pris en application de la LTC.

En juillet 2000, le législateur canadien a modifié la LTC, la *Loi sur la concurrence* (Canada) et la *Loi sur la participation publique au capital d'Air Canada* (Canada) en vue de régir la concurrence dans les transports aériens au pays et d'assurer la protection des consommateurs. Les mesures modificatives adoptées ont accru les pouvoirs de l'Office des transports du Canada en ce qui concerne la tarification sur les routes intérieures à l'abri de la concurrence et les conditions de transport sur des routes intérieures. En outre, des dispositions en matière d'*abus de position dominante*, propres au secteur du transport aérien, ont été introduites dans la *Loi sur la concurrence* (Canada).

En février 2001, le Bureau de la concurrence a publié, aux fins de consultation, un projet de principes généraux sous-tendant la méthode qu'il entendait adopter pour appliquer à l'industrie du transport aérien les dispositions de la *Loi sur la concurrence* (Canada) relatives à l'abus de position dominante, notamment en ce qui concerne l'imposition d'amendes administratives en cas d'abus de position dominante par un transporteur aérien intérieur dominant. Les lignes directrices précisaient, entre autres, la manière dont le Bureau de la concurrence établirait si un transporteur exerçait ses activités ou augmentait sa capacité moyennant des tarifs qui ne compensent pas les coûts évitables de la prestation des services, et si le transporteur utilisait des commissions, des incitatifs, des programmes de fidélisation ou des rabais pour voyages d'affaires qui seraient considérés comme anticoncurrentiels. Les lignes directrices n'ont jamais été finalisées à la lumière de la lettre publiée en 2004 par la Commissaire de la concurrence et décrite ci-après, laquelle précise la façon dont elle se propose d'appliquer à l'avenir les dispositions en matière d'abus de position dominante au secteur du transport aérien.

En mars 2001, le Commissaire de la concurrence a déposé une demande en vertu des dispositions de la *Loi sur la concurrence* (Canada) ayant trait à l'abus de position dominante, pour obtenir une décision interdisant à Air Canada d'exiger pour des vols sur certaines routes dans l'Est canadien des tarifs ne couvrant pas les coûts évitables de ces vols. Après entente entre Air Canada et la Commissaire de la concurrence, la demande a été divisée en deux étapes. L'étape I consistait à examiner tous les coûts d'Air Canada entre avril 2000 et mars 2001 et à établir ceux qu'il fallait considérer comme évitables. Le Tribunal de la concurrence a publié ses motifs et ses conclusions au sujet de l'étape I le 22 juillet 2003 et a formulé un critère des coûts évitables d'application générale. La décision du Tribunal de la concurrence ne constitue en rien une conclusion qu'Air Canada a contrevenu à la *Loi sur la concurrence* (Canada) en abusant de sa position dominante, question qui aurait été tranchée à l'étape II de la demande. Comme il est décrit ci-après, l'étape II de la demande n'aura pas lieu puisque la Commissaire de la concurrence y a mis fin avec le consentement d'Air Canada, pour les motifs exposés ci-après.

En septembre 2004, après en avoir discuté longuement avec Air Canada, le Bureau de la concurrence a publié une lettre décrivant la méthode qu'il entend adopter pour appliquer la loi en cas de nouvelle plainte formulée contre un important transporteur intérieur à la lumière des modifications qui ont eu lieu depuis 2000 dans le secteur du transport aérien. Qui plus est, certains engagements qu'Air Canada a donnés en 1999 au Commissaire de la

concurrence comme condition de son acquisition des Lignes aériennes Canadien Ltée et qui limitaient à certains égards ses capacités concurrentielles ont maintenant été annulés. En outre, le 2 novembre 2004, le ministre de l'Industrie a déposé le projet de loi C-19 visant à abroger les dispositions de la *Loi sur la concurrence* (Canada) ayant trait à l'abus de position dominante applicables au secteur du transport aérien. Le processus législatif entourant le projet de loi C-19 est en cours.

À la lumière de ces faits, et dans le cadre de l'entente qui a mis fin à la demande de mars 2001 déposée devant le Tribunal de la concurrence, Air Canada a décidé de ne pas porter en appel la décision du Tribunal de la concurrence concernant l'étape I de la demande. Le Bureau de la concurrence est d'avis que les principes établis par le Tribunal de la concurrence dans l'étape I de la demande concernant le critère des coûts évitables sont applicables à toute nouvelle cause dans laquelle seraient soulevées des questions semblables.

Le 27 avril 2004, le gouvernement du Canada a modifié les *Règlements sur les systèmes informatisés de réservation (SIR)* pris en application de la *Loi sur l'aéronautique* (Canada) afin de réduire les exigences réglementaires et de laisser jouer les forces du marché en ce qui a trait au système de distribution, ce qui se traduira par une rationalisation du marché et une réduction des coûts pour les transporteurs. Par suite des modifications, les compagnies aériennes détenant plus de 10 % du marché ne sont plus tenues de participer à tous les SIR exploités au Canada et ont la faculté de choisir les niveaux de participation les plus avantageux pour leur exploitation. En outre, toutes les compagnies aériennes et les fournisseurs SIR sont maintenant autorisés à négocier librement les tarifs à des conditions strictement commerciales.

### ***Services transfrontaliers***

En février 1995, un nouvel accord sur les services aériens, l'accord Ciels ouverts, a été signé par le Canada et les États-Unis, remplaçant l'accord bilatéral précédent qui imposait des restrictions à l'accès au marché et aux tarifs. Cet accord permet aux transporteurs aériens canadiens de desservir sans restriction deux points entre le Canada et les États-Unis, en employant leurs propres avions. Le transport local entre villes d'un pays par les transporteurs de l'autre pays, appelé communément *cabotage*, demeure interdit. Le 24 février 2005, le ministre des Transports du Canada a rencontré le secrétaire américain aux Transports, alors qu'il assistait au forum Ciels ouverts du conseil des aéroports du Canada. L'un des principaux sujets abordés portait sur la libéralisation du transport aérien commercial. Après leur rencontre, le ministre des Transports du Canada et le secrétaire américain aux Transports ont annoncé qu'ils entreprendraient prochainement des discussions préliminaires sur la mise en place d'un cadre qui permettrait de mener à bonne fin le processus de libéralisation. ACE est favorable à la libéralisation du transport aérien commercial entre le Canada et les États-Unis.

Aux termes de l'accord Ciels ouverts, les règles régissant les grilles tarifaires et l'obligation d'homologation des tarifs (à l'exclusion des règles tarifaires) par les autorités gouvernementales sont éliminées. Les transporteurs des deux pays ont toute liberté pour fixer leurs propres tarifs pour les services transfrontaliers en fonction du marché. Les tarifs ne peuvent être rejetés uniquement dans des circonstances particulières, lorsque les autorités des deux pays s'entendent sur cette décision, par exemple, en cas d'établissement de prix de monopole ou abusifs sur des routes données. En septembre 1997, le Department of Transportation des États-Unis a conféré à Air Canada et à United Airlines l'immunité antimonopole en ce qui concerne leur alliance commerciale. Les autorités américaines ont ainsi permis aux deux transporteurs de coordonner plus étroitement la planification stratégique, commerciale et réseau entre le Canada et les États-Unis, sous réserve de certaines restrictions applicables aux routes San Francisco-Toronto et Chicago-Toronto. En septembre 2002, les transporteurs ont demandé au Department of Transportation des États-Unis d'approuver de nouveau l'entente régissant leur alliance et ce dernier n'a fait aucun commentaire ni soulevé aucune question. En novembre 1997, le Canada et les États-Unis ont conclu un accord qui permet aux transporteurs canadiens et américains d'offrir des services à code partagé en provenance ou à destination de l'autre pays ou via l'autre pays, en collaboration avec les transporteurs de pays tiers, à condition que le pays tiers accepte l'exploitation à code partagé sur son territoire et que les transporteurs détiennent les droits sous-jacents de desserte de ce pays. De ce fait, Air Canada a accru ses services à code partagé par le Canada et les États-Unis en collaboration avec certains membres du réseau Star Alliance.

### ***Services internationaux***

Les services aériens internationaux réguliers sont réglementés par les gouvernements du Canada et des pays concernés. Le ministre des Transports a le pouvoir de désigner les transporteurs aériens canadiens qui exploiteront des routes internationales régulières. Les droits de desserte internationale sont obtenus à la suite de négociations bilatérales entre le Canada et les pays étrangers. Les accords bilatéraux prévoient les droits qui peuvent s'exercer sur les routes convenues et les conditions d'exploitation des transporteurs, notamment le nombre de transporteurs autorisés ainsi que la capacité ou la fréquence permise, ou les deux, et établissent les contrôles sur les tarifs. La plupart des accords bilatéraux auxquels le Canada est partie autorisent la désignation de plus d'un transporteur aérien canadien, tandis que d'autres n'en acceptent qu'un. En général, les accords bilatéraux entre le Canada et les pays européens sont plus souples dans les contrôles de capacité et de fréquence que ceux entre le Canada et les pays d'Asie.

En février 2001, le ministre des Transports a annoncé l'examen de la politique du Canada sur les services aériens internationaux, examen qui s'intéresse aux questions soulevées par la concurrence sur le marché international dans le but de libéraliser la politique du pays en matière de services aériens internationaux réguliers, notamment la façon dont le Canada entend négocier et gérer les droits de trafic aérien avec d'autres pays.

En mai 2002, le ministre des Transports a introduit une politique de désignations multiples libéralisée qui s'applique aux services aériens internationaux réguliers offerts par des transporteurs aériens canadiens (sauf les services aux États-Unis). Tout transporteur canadien peut faire une demande de désignation pour desservir un pays étranger, sans égard au nombre de voyages par avion sur ce marché. Le nombre de transporteurs canadiens désignés est toutefois toujours assujéti aux accords bilatéraux de services aériens existants, mais le gouvernement du Canada a indiqué qu'il poursuivra les négociations entamées avec les pays intéressés pour obtenir les droits nécessaires pour les transporteurs canadiens. En outre, une désignation ne sera sujette à réattribution que dans les cas où un accord bilatéral limite les désignations, et où le transporteur autorisé n'exploite pas de services aériens directs ou à code partagé.

En 2003, l'Union européenne et les États-Unis ont amorcé des négociations visant à libéraliser davantage les services aériens Europe-États-Unis. Alors que plusieurs membres de l'Union européenne ont déjà conclu des accords Ciel ouvert avec les États-Unis, quatre membres conservent des accords bilatéraux plus restrictifs sur le plan de l'accès au marché et de la tarification. Malgré plusieurs rondes de négociations, nul ne saurait dire si les pourparlers aboutiront à un nouvel accord multilatéral ni à quel moment. Le Canada n'assiste pas à ces négociations, même s'il était question qu'il y assiste en tant qu'observateur.

### ***Services d'affrètement***

Habituellement, les services d'affrètement ne sont pas visés par des accords bilatéraux, mais ils le sont dans l'accord Ciel ouvert conclu entre le Canada et les États-Unis. Selon la politique du gouvernement du Canada, tout transporteur canadien peut exploiter des vols affrétés entre le Canada et toute ville du monde, à condition d'avoir obtenu au préalable l'approbation des autorités canadiennes et des autres organismes de réglementation compétents. Air Canada exploite des vols nolisés sur les destinations étrangères lorsqu'elle n'est pas le transporteur désigné ou pour rentabiliser des avions qui sinon resteraient au sol.

En avril 2000, le ministre des Transports a annoncé une nouvelle politique régissant les services aériens internationaux de transport de passagers par affrètement. Cette politique lève les restrictions telles que les réservations anticipées, les exigences de séjour minimal et l'interdiction d'effectuer des voyages aller seulement. Pour préserver une distinction entre les services d'affrètement et les services internationaux réguliers, la politique exige toujours l'affrètement de toutes les places à bord d'un appareil et interdit la vente directe au public par les transporteurs.

### ***Initiatives liées à la sécurité***

Dans la foulée des attentats terroristes du 11 septembre 2001, le ministre des Transports a imposé de nouvelles mesures de sécurité aérienne, notamment l'amélioration du contrôle des passagers et des bagages à

l'enregistrement et à l'embarquement. D'autres pays, comme les États-Unis et le Royaume-Uni, en ont fait autant. La priorité d'Air Canada a été d'assurer la sécurité des passagers et de l'équipage sur tous les vols. En plus d'appliquer les nouvelles mesures, Air Canada a aussi renforcé les portes des postes de pilotage des avions de toutes ses grandes lignes et demande aux passagers de produire une pièce d'identité valide avant l'embarquement. En décembre 2001, le ministre des Transports a annoncé plusieurs initiatives en matière de sécurité, notamment la création d'un organisme fédéral chargé de la sécurité aérienne, la mise sur pied d'un programme visant à affecter des policiers armés à bord des avions assurant certaines liaisons intérieures et internationales, ainsi que des droits pour la sécurité des passagers du transport aérien. Ces droits ont été introduits le 1<sup>er</sup> avril 2002. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2004, les droits sont fixés à 12 \$ pour les vols intérieurs et à 20 \$ pour les vols transfrontaliers et internationaux.

En octobre 2002, l'Agence du revenu du Canada a mis en œuvre son programme d'information préalable sur les voyageurs, conçu pour détecter les individus à risque élevé et pour répondre aux besoins de sécurité aux frontières. En mars 2003, elle a également instauré un programme de dossiers passagers. Selon la réglementation, les transporteurs aériens canadiens et étrangers sont à présent tenus de fournir au ministre du Revenu national, au moment du départ, des données de base sur tous les passagers et membres d'équipage de leurs vols internationaux à destination du Canada. Ils doivent aussi rendre accessibles, sur demande, les dossiers passagers figurant dans leurs systèmes de réservation. Les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, le Mexique et la Corée du Sud ont imposé les mêmes exigences aux transporteurs exploitant des vols sur leur territoire.

Le 6 mai 2004, le projet de loi C-7, *Loi visant à modifier certaines lois du Canada afin d'améliorer la sécurité publique* (la *Loi sur la sécurité publique* de 2002), a reçu la sanction royale. La loi modifie certaines dispositions de la *Loi sur l'aéronautique* (Canada) afin d'élargir le champ d'application et les objectifs du régime canadien sur la sécurité aérienne. Ces modifications prévoient que les transporteurs canadiens et étrangers exploitant des vols au Canada doivent fournir, sur demande, des renseignements sur certaines personnes ou certains vols au ministère des Transports, à la Gendarmerie royale du Canada et au Service canadien du renseignement de sécurité pour des raisons de sécurité des transports ou de sécurité nationale. Ces modifications sont entrées en vigueur le 11 mai 2004.

## **APERÇU DU SECTEUR ET DE L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL**

### ***Secteur du transport aérien***

Le secteur du transport aérien est hautement concurrentiel. Au cours des deux dernières décennies, les gouvernements ont graduellement aboli la réglementation économique de l'aviation commerciale, ce qui a eu pour effet de créer un environnement plus ouvert et concurrentiel pour les services aériens intérieurs, transfrontaliers et internationaux, tant à l'égard des services réguliers que des services d'affrètement pour vacanciers.

La déréglementation a transformé le secteur du transport aérien mondial et favorisé la venue de transporteurs à bas prix. Suivant les traces de Southwest Airlines aux États-Unis, d'easyJet et de Ryanair en Europe, les transporteurs à bas prix ont fait leur entrée sur le marché canadien, ce qui a marqué le début d'une évolution rapide de l'environnement concurrentiel intérieur. Grâce à leurs coûts unitaires relativement faibles, attribuables en grande partie à de coûts de main-d'œuvre inférieurs et à un produit plus simple, les transporteurs à bas prix sont en mesure d'exercer leurs activités de façon rentable tout en offrant de très bas tarifs. En offrant de tels tarifs aux voyageurs d'affaires en particulier, ces transporteurs ont réussi à prendre de l'expansion et à s'emparer d'une part du marché des grands transporteurs bien établis (les *transporteurs traditionnels*).

En réponse à ces changements, de nombreux transporteurs traditionnels ont adopté des stratégies similaires pour faire face à la concurrence des transporteurs à bas prix dans leurs territoires intérieurs respectifs. Une stratégie commune visait à réduire les coûts et la capacité par la négociation de concessions importantes de la part de la main-d'œuvre, la rationalisation de la capacité intérieure et la concentration sur les voyages d'affaires long-courriers. Ces mesures permettent aux transporteurs traditionnels d'exploiter leurs avantages concurrentiels sur le marché mondial tout en bénéficiant d'une clientèle beaucoup plus vaste.

Les attentats terroristes du 11 septembre 2001 ont considérablement nui au secteur du transport aérien. En outre, le resserrement des mesures de sécurité aéroportuaires après les attentats de septembre 2001 a rendu le transport par avion plus lent et moins commode, ce qui a encore réduit la demande des consommateurs. La guerre en

Irak et l'écllosion du SRAS (dont les effets ont été les plus considérables en Asie et au Canada) ont nui aux déplacements par avion en 2003.

Afin de réajuster leurs modèles d'entreprise, de nombreux transporteurs traditionnels se sont restructurés ou se restructurent actuellement, soit sous supervision judiciaire, soit par processus consensuel. L'ampleur de la restructuration et des changements varient d'un transporteur à l'autre. Le secteur aérien américain est constitué de plusieurs transporteurs traditionnels au sein d'un marché hautement fragmenté, caractérisé par une surcapacité considérable, de fortes escomptes tarifaires et une concurrence croissante des transporteurs à bas prix (comme Southwest Airlines et JetBlue Airways). Le secteur aérien canadien est moins fragmenté que celui des États-Unis.

### ***Marché intérieur***

Air Canada est la plus importante compagnie aérienne intérieure à services complets au Canada. Le secteur du transport aérien au Canada est caractérisé par un nombre limité de marchés à forte densité qui comptent pour la majorité du trafic de passagers et des revenus. Les transporteurs intérieurs à bas prix occupent une place importante sur tous les principaux marchés intérieurs et poursuivent leur expansion. La Société a redéfini sa stratégie commerciale afin de livrer concurrence de façon efficace.

D'après les données de l'Official Airline Guide (l'OAG), la Société estime qu'en mars 2005, elle comptera pour environ 55 % de la capacité régulière intérieure totale du secteur du transport aérien canadien, mesurée en SMO, alors que WestJet comptera pour environ 27 %. La Société avait estimé que Jetsgo compterait pour environ 7 % de cette capacité. Toutefois, le 11 mars 2005, Jetsgo a cessé ses activités et a annoncé son intention de demander la protection prévue par la LACC. Le pourcentage de capacité que chaque compagnie aérienne offre sur les diverses routes intérieures variera considérablement.

D'après les données fournies par Transports Canada, le nombre de passagers payants intérieurs a augmenté au taux annuel composé de 2,2 % entre 1993 et la fin de 2003. Le nombre de passagers payants devrait croître au taux annuel composé de 3,6 % de 2004 jusqu'à la fin de 2007, selon Transports Canada.

### ***Marché transfrontalier***

Offrant le plus grand nombre de destinations et de vols sans escale vers les États-Unis, Air Canada transporte plus de passagers entre le Canada et les États-Unis que toute autre compagnie aérienne. La concurrence sur le marché transfrontalier est principalement le fait des transporteurs traditionnels américains qui exploitent plutôt des vols entre les États-Unis et le Canada en passant par leurs plaques tournantes pour les vols de correspondance. Parmi ceux qui offrent des services transfrontaliers, signalons American Airlines, Delta Airlines, Continental Airlines, United Airlines et Northwest Airlines.

Les transporteurs à bas prix canadiens offrent des services transfrontaliers et augmentent leurs activités sur le marché transfrontalier. WestJet fournit actuellement des services transfrontaliers vers la Floride, la Californie, New York et l'Arizona. CanJet fournit actuellement des services transfrontaliers vers New York et la Floride en hiver.

D'après les données de l'OAG, la Société estime qu'en mars 2005, elle comptera pour environ 40 % de la capacité régulière transfrontalière totale, mesurée en SMO, compte non tenu de la cessation des activités de Jetsgo. La direction de la Société estime que plus de 50 % de ses passagers transfrontaliers proviennent du Canada, ce qui soutient la position de la Société sur le marché, selon l'hypothèse que les Canadiens préfèrent généralement voyager à l'étranger à bord de leur transporteur national.

Selon le Conference Board du Canada (le *Conference Board*), la force du dollar canadien, la vigueur de la croissance économique, l'augmentation de la capacité aérienne et l'amélioration de la stabilité géopolitique augurent bien en ce qui concerne les voyages par avion du Canada vers les États-Unis. Le Conference Board prévoit que le nombre de visiteurs se rendant en avion du Canada aux États-Unis croîtra au taux annuel composé de 5,6 % de 2004 jusqu'à la fin de 2007, comparativement au taux annuel composé de 0,3 % de 1993 jusqu'à la fin de 2003.

### ***Marché international***

Air Canada a un vaste portefeuille de droits de route internationaux et est le transporteur international régulier le plus important du Canada. Sur les marchés transatlantique et transpacifique, Air Canada fait concurrence principalement à des transporteurs traditionnels étrangers et, dans une moindre mesure, à des transporteurs d'affrètement qui volent surtout pendant les saisons de pointe sur les routes à plus haute densité. Il existe également une concurrence indirecte de la part de compagnies américaines traditionnelles, qui transportent les passagers canadiens de leurs plaques tournantes vers les marchés internationaux. Toutefois, la direction estime que la politique du gouvernement américain exigeant la présentation d'un visa par les résidents de certains pays qui transitent par les États-Unis a été avantageuse pour Air Canada, puisque, à l'heure actuelle, aucune obligation semblable ne s'applique au transit par le Canada.

L'expansion des grands réseaux aériens, comme Star Alliance, oneworld et Sky Team, a amené un regroupement des activités sur les marchés transatlantique et transpacifique. Sur le marché transpacifique, la création de nouvelles lignes aériennes polaires a rendu possibles de nouveaux vols sans escale depuis les villes de l'Est de l'Amérique du Nord jusqu'en Asie. Air Canada a saisi ces occasions et a instauré des services sans escale de Toronto vers Tokyo, Hong Kong et Delhi. À l'été de 2005, elle prévoit ajouter des services sans escale de Toronto vers Beijing et Séoul. Le marché sud-américain présente également une occasion de croissance éventuelle pour Air Canada, puisque aucun transporteur sud-américain ne dessert actuellement le Canada.

D'après les données de l'OAG, la Société estime qu'en mars 2005, elle comptera pour environ 45 % de la capacité régulière internationale totale entre le Canada et l'Europe et entre le Canada et l'Asie, mesurée en SMO.

Même si les voyages par avion du Canada vers l'Europe ont augmenté modestement au cours des dernières années, le Conference Board prévoit que le nombre de ces voyages croîtra au taux annuel composé de 2,9 % de 2004 jusqu'à la fin de 2007, comparativement au taux annuel composé de 1,8 % de 1993 jusqu'à la fin de 2003.

Air Canada est actuellement le seul transporteur régulier canadien qui dessert des routes asiatiques partant du Canada, bien que les transporteurs de nombreux pays asiatiques se rendent jusqu'au Canada. Selon le Conference Board, le nombre de passagers qui voyagent par avion vers l'Asie a augmenté au taux annuel composé de 2,6 % de 1993 jusqu'à la fin de 2003 et devrait croître au taux annuel composé de 6,8 % de 2004 jusqu'à la fin de 2007, dépassant le taux de croissance des voyages vers la plupart des autres destinations.

### ***Secteur des programmes de fidélisation***

Plusieurs détaillants offrent des programmes de fidélisation qui permettent aux membres adhérents d'accumuler des milles ou des points échangeables contre une vaste gamme de produits et services. Ces programmes englobent divers secteurs et segments de détail, notamment les compagnies aériennes, les restaurants, les supermarchés, les librairies, les grands magasins et les magasins spécialisés. Aéroplan, principal programme de fidélisation au Canada, fait généralement concurrence à d'autres sociétés offrant des programmes de fidélisation et des articles promotionnels. Son plus grand concurrent est le programme *Air Miles*.

### ***Secteur de l'entretien, de la réparation et de la révision***

Les services d'entretien, de réparation et de révision (*l'ERR*) proviennent de trois sources principales : les équipementiers, les services appartenant à de grandes compagnies aériennes commerciales et d'autres sociétés indépendantes de réparation et de révision.

De plus en plus, de nombreuses compagnies aériennes et sociétés de location préfèrent faire affaire avec un seul fournisseur d'ERR ayant les compétences nécessaires pour prendre en charge l'ensemble de leurs travaux d'ERR, notamment les révisions générales, les réparations d'organes et de moteurs d'aéronefs et la conformité réglementaire. ACTS SEC se positionne pour s'emparer d'une plus grande part du marché en fournissant ces solutions intégrées, à services complets et à valeur ajoutée à sa clientèle de transporteurs aériens, leur permettant ainsi d'abaisser leurs coûts.

Le rendement du secteur de l'ERR est tributaire en grande partie du rendement économique du secteur du transport aérien. Bien que les marges bénéficiaires aient fléchi au cours des dernières années en raison de la forte concurrence et de la réduction de capacité opérée par les compagnies aériennes pour réduire leurs coûts, le secteur donne des signes de rétablissement. Au fur et à mesure que les compagnies aériennes augmentent leur capacité et leur trafic, le marché de l'ERR devrait croître.

## **FAITS NOUVEAUX**

### ***Jetsgo cesse ses activités***

Le 11 mars 2005, Corporation Jetsgo a cessé ses activités et a annoncé son intention de demander la protection prévue par la LACC. Jetsgo a invoqué la conjoncture difficile du marché découlant de pressions concurrentielles dans le secteur du transport aérien canadien comme étant le principal motif de sa décision de cesser ses activités et de garder au sol tous ses appareils.

## **RÉTROSPECTIVE TRIENNALE : ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ**

### ***Conjoncture économique***

À compter de l'été 2000, Air Canada a eu à faire face à une concurrence plus vive de la part des transporteurs intérieurs à bas prix qui, conjointement avec la recherche de tarifs plus économiques de la part des consommateurs, ont fait diminuer les rendements unitaires. En outre, la récession économique générale en 2000 a entraîné un déclin considérable dans la demande pour des voyages d'affaires à marge élevée. Air Canada n'a pas pu s'adapter complètement à ce nouvel environnement concurrentiel à cause des engagements pris dans le cadre de l'acquisition de Lignes aériennes Canadien International Ltée (*LACIL*), qui l'ont empêchée, entre autres, de lancer le transporteur à bas prix envisagé pour l'Est du Canada avant septembre 2001 et de réduire nettement ses charges de main-d'œuvre.

Au cours des dernières années, l'industrie mondiale des transporteurs a également connu une succession d'événements désastreux, qui ont tous eu une incidence plus grave sur Air Canada que sur ses concurrents intérieurs, étant donné les importants volets de voyage transfrontaliers et internationaux d'Air Canada. Les dernières années ont été marquées par une conjoncture de récession dans l'ensemble qui s'est soldée par un fléchissement de la demande pour les services d'Air Canada et une baisse marquée de la demande sur les marchés des voyages d'affaires et à marge élevée. Les conséquences défavorables d'une économie en déclin ont été exacerbées par les attentats terroristes du 11 septembre 2001 et l'écllosion du SRAS en 2003, qui ont causé une nouvelle baisse de la demande des consommateurs.

Air Canada n'a pas été en mesure de réduire ses coûts au niveau nécessaire pour s'adapter au nouveau paysage du secteur de transport aérien.

Les attentats terroristes du 11 septembre 2001 ont également occasionné des hausses importantes des frais d'assurance et des frais de sécurité aéroportuaire. Pour 2002, les frais annuels d'assurance aviation d'Air Canada ont considérablement augmenté par rapport aux frais en vigueur avant le 11 septembre 2001. Après le 11 septembre 2001, Air Canada a également immobilisé bon nombre de ses appareils en raison d'une capacité excédentaire. Comme la plupart des transporteurs connaissaient des problèmes de capacité excédentaire similaires, Air Canada pouvait difficilement se départir de ces appareils.

L'instabilité géopolitique qui a marqué les dernières années, notamment la guerre en Irak, a créé de l'incertitude sur le plan de l'économie mondiale et a accru la volatilité du prix du carburant. Le prix du carburant, facteur important pour Air Canada, a atteint un niveau presque record au cours du premier trimestre de 2003.

Dans ce contexte, Air Canada a connu une aggravation de sa situation financière qui s'est traduite par la baisse de la note de crédit prioritaire attribuée par Moody's (qui est passée de Ba3 à B1) en janvier 2001 et par DBRS (qui est passée de BB avec tendance stable à BB (faible)) en février 2001. Les événements du 11 septembre 2001 ont déclenché une autre baisse de la note de crédit d'Air Canada par attribuée par DBRS (qui est

passée de BB (faible) à B (élevé)), par S&P (qui est passée de BB- à B+) en septembre 2001 et par Moody's (qui est passée de B1 à B3) en octobre 2001.

Au début de 2003, les produits d'exploitation d'Air Canada ont commencé à être gravement touchés par (i) le déclenchement de la guerre en Irak; (ii) l'écllosion du SRAS; (iii) l'expansion rapide de WestJet et d'autres transporteurs à bas prix. Regroupés, ces facteurs ont fait sentir leurs effets sur les recettes passagers d'Air Canada, qui ont considérablement chuté en 2003 par rapport à 2002. Les pertes d'exploitation de 2001 et de 2002 avaient déjà considérablement diminué les liquidités d'Air Canada et aucune autre source de financement ne s'offrait.

Le 21 mars 2003, le Bureau du surintendant des institutions financières (le *BSIF*) a demandé à Air Canada, par voie de directives, de déposer de nouvelles évaluations actuarielles de ses dix régimes de retraite agréés et de verser des cotisations d'exercice de manière rétroactive dans huit de ces régimes à l'égard de 2002. Ces directives auraient eu pour effet de grever lourdement les liquidités d'Air Canada au cours des cinq années suivantes s'il avait fallu financer le déficit actuariel dans les délais impartis par la réglementation existante.

Par conséquent, sur l'avis de leurs conseillers financiers et juridiques, les requérantes (définies plus bas) ont choisi de restructurer leurs activités, leur dette et la structure de leur capital en demandant la protection prévue par la LACC.

#### ***Plan consolidé de réorganisation, de transaction et d'arrangement d'Air Canada***

Le 1<sup>er</sup> avril 2003, Air Canada a obtenu une ordonnance initiale par laquelle la Cour Supérieure de justice l'Ontario (la *Cour*) l'a protégée de ses créanciers en vertu de la LACC. La Cour a modifié cette ordonnance initiale par la suite dans le cadre de l'instance relative à la LACC sur requête d'Air Canada, de ses créanciers et d'autres parties intéressées. Le 1<sup>er</sup> avril 2003, Air Canada, par l'entremise d'Ernst & Young Inc., le contrôleur nommé par la Cour (le *contrôleur*), a également présenté une demande de protection et de mesures accessoires en vertu de l'article 304 du Bankruptcy Code des États-Unis. La protection demandée en vertu de la LACC et des lois américaines visait Air Canada et les filiales en propriété exclusive suivantes : Jazz Air Inc., ZIP Air Inc., 3838722 Canada Inc., Air Canada Capital Ltd., Manoir International Finance Inc., Simco Leasing Ltd. et Wingco Leasing Inc. (collectivement les *requérantes*). Aéroplan, Touram Inc. et Destina.ca n'étaient pas visées par l'instance entreprise en vertu de la LACC et des lois américaines et continuaient de traiter avec leurs créanciers dans le cours normal de leurs activités.

L'ordonnance initiale de la Cour et l'instance entamée aux États-Unis prévoyaient une suspension générale des poursuites contre les requérantes. Cette ordonnance de suspension interdisait à quiconque de prendre des mesures contre les requérantes pour le non-respect d'obligations contractuelles ou autres. L'ordonnance de suspension visait à permettre aux requérantes de stabiliser leur exploitation et leurs relations commerciales avec les clients, les fournisseurs, les employés et les créanciers afin de permettre à la Société d'élaborer un processus de sollicitation de nouveaux capitaux ou de financement suivant la levée de la protection en vertu de la LACC. Pendant cette période, Air Canada a élaboré son nouveau plan d'entreprise et négocié de nouveaux arrangements avec ses créanciers (y compris les propriétaires des avions qu'elle loue) et les syndicats.

Le 30 septembre 2004, Air Canada (remplacée par ACE et maintenant filiale en propriété exclusive de celle-ci) et certaines de ses filiales ont cessé d'être protégées contre leurs créanciers par la LACC et ont mis en œuvre le plan. Le plan et la nouvelle stratégie commerciale d'Air Canada avaient pour but de procéder à une restructuration du capital, de l'exploitation et de la structure des coûts d'Air Canada. Le plan et la nouvelle stratégie commerciale ont été conçues pour :

- (i) ramener les coûts d'exploitation d'Air Canada à un niveau concurrentiel en renégociant les conventions collectives, les contrats de location d'appareils, les contrats de location d'immeubles et divers autres contrats commerciaux;
- (ii) mettre en oeuvre un programme de renouvellement du parc aérien visant à rajuster le nombre, la taille et la composition des appareils pour le réseau de lignes d'Air Canada;

- (iii) restructurer complètement les obligations d'Air Canada en matière de dettes et de location;
- (iv) redéfinir les principaux produits offerts par Air Canada pour la rendre plus concurrentielle dans l'environnement actuel et futur du secteur du transport aérien;
- (v) réorganiser la structure organisationnelle d'Air Canada pour mieux permettre à certaines entreprises clés d'aller chercher une nouvelle clientèle et augmenter la valeur de la participation des parties prenantes.

La mise en œuvre du plan a réduit la dette (déduction faite des espèces et quasi-espèces) et les obligations de location (à leur valeur actualisée) d'Air Canada, les ramenant d'environ 12 milliards de dollars au 31 décembre 2002, avant qu'Air Canada dépose sa demande de protection en vertu de la LACC, à environ 4 milliards de dollars au 31 décembre 2004. De plus, dans le cadre de la mise en œuvre du plan, toutes les actions privilégiées d'Air Canada ont été annulées et tous les porteurs d'actions ordinaires et d'actions sans droit de vote de catégorie A d'Air Canada ont échangé leurs actions contre des actions à droit de vote et des actions à droit de vote variable. Aux termes de cet échange, les anciens porteurs d'actions ordinaires et d'actions sans droit de vote de catégorie A d'Air Canada ont reçu 0,01 % du capital-actions dilué d'ACE à levée de la protection.

Le 30 septembre 2004, dans le cadre de la mise en œuvre du plan, Air Canada a réorganisé sa structure d'entreprise. Aux termes de cette réorganisation, Aéroplan, Jazz, Touram et Destina.ca qui étaient déjà des entités distinctes membres du même groupe qu'Air Canada, sont devenues des entités distinctes membres du même groupe qu'ACE, tandis qu'ACTS SEC, AC Cargo SEC, Services en ligne AC SEC et ACGHS SEC ont été constituées en sociétés en commandite distinctes membres du même groupe qu'ACE. Par conséquent, ACE exploite une société de portefeuille qui dirige Air Canada et les autres filiales d'ACE. La nouvelle structure organisationnelle d'ACE est conçue pour assurer le développement de chacune des unités d'activité à son plein potentiel, notamment, lorsque cela est opportun, par la recherche d'une nouvelle clientèle externe.

#### *Placement de droits*

Dans le cadre du plan, ACE a offert aux créanciers d'Air Canada ayant des réclamations prouvées des droits visant la souscription d'au plus 850 millions de dollars en actions à droit de vote variable et en actions à droit de vote. Aux termes de son contrat d'achat garanti conclu avec Air Canada, Deutsche Bank s'est engagée à agir à titre d'acheteur garanti exclusif à l'égard du placement de droits. À titre d'acheteur garanti, Deutsche Bank avait le droit de partager ses droits visant l'achat des actions à droit de vote variable et des actions à droit de vote d'ACE. Deutsche Bank et les membres de son consortium ont souscrit l'ensemble des actions susmentionnées qui n'avaient pas par ailleurs été souscrites par les créanciers, au prix de 21,50 \$ l'action, ce qui représentait le prix de souscription payé par les créanciers, soit 20,00 \$, majoré d'une prime de 1,50 \$. Le 30 septembre 2004, ACE a réalisé l'émission d'actions à droit de vote variable et à droit de vote aux termes de ce placement de droits pour un produit brut total de 865 millions de dollars, incluant le montant de la prime versée par Deutsche Bank et les membres de son consortium aux termes du contrat d'achat garanti.

Conformément aux modalités du contrat d'achat garanti, ACE a conclu un contrat de droit d'inscription avec Deutsche Bank en date du 30 septembre 2004 (le *contrat de droit d'inscription*). Aux termes du contrat de droit d'inscription, ACE a convenu de faire de son mieux pour rédiger et déposer auprès de la Securities and Exchange Commission (la *SEC*) une déclaration d'inscription portant sur la revente de *titres inscriptibles* (au sens donné ci-après) par les *actionnaires vendeurs* (au sens donné ci-après), et de faire de son mieux pour assurer la validité de la déclaration d'inscription pour une durée de deux ans à compter de la date de sa prise d'effet. *Titres inscriptibles* s'entend des actions à droit de vote variable et à droit de vote d'ACE achetées par Deutsche Bank ou les membres de son consortium aux termes du plan, notamment des actions achetées aux termes du contrat d'achat garanti, ainsi que les titres émis au moment de leur conversion, échange ou substitution. Ces actions cesseront d'être des titres inscriptibles aux conditions suivantes : (i) elles sont vendues aux termes du *prospectus de revente (Resale Prospectus)* (au sens donné ci-après); (ii) elles sont vendues aux termes d'une dispense d'inscription en vertu de la Loi de 1933 et, par suite de cette vente, sont librement négociables aux États-Unis et au Canada; (iii) elles sont retirées de la circulation. *Actionnaires vendeurs* s'entend de Deutsche Bank et des membres de son consortium, tant qu'ils sont propriétaires inscrits d'un titre inscriptible, ainsi que de leurs ayants droit qui sont propriétaires inscrits de titres inscriptibles d'une juste valeur marchande d'au moins 100 000 \$ en date du prospectus de revente.

Le 30 novembre 2004, une déclaration d'inscription de revente contenant un prospectus de revente (le *prospectus de revente*) a été déposé auprès de la SEC conformément aux modalités du contrat de droit d'inscription, afin d'autoriser la revente des titres inscriptibles par les actionnaires vendeurs. Selon les renseignements fournis à ACE par les actionnaires vendeurs, ceux-ci détenaient, en date du 12 novembre 2004, 26 774 011 actions à droit de vote variable et 58 805 actions à droit de vote. ACE n'est pas en mesure d'estimer le nombre d'actions que les actionnaires vendeurs détiendront à l'expiration de la période de validité de deux ans du prospectus de revente.

#### *Contrat d'investissement*

Le 30 septembre 2004, Promontoria Holding III B.V. (le *membre du groupe de Cerberus*) a investi 250 millions de dollars dans ACE en contrepartie d'une émission à son intention de 12 500 000 actions privilégiées initialement convertibles en 9,16 % du capital-actions dilué d'ACE à la levée de la protection. Le membre du groupe de Cerberus détient la totalité des actions privilégiées émises et en circulation. Pour consulter un sommaire des modalités des actions privilégiées, voir « Description du capital-actions – Actions privilégiées ».

Aux termes du contrat d'investissement passé avec le membre du groupe de Cerberus en date du 23 juin 2004 (le *contrat d'investissement*), trois des 11 membres du conseil d'administration d'ACE nommés aux termes du plan ont été désignés par le membre du groupe de Cerberus. Ce dernier a le droit de nommer trois des 11 membres du conseil d'administration d'ACE pendant au moins deux ans après le 30 septembre 2004. Après le 30 septembre 2006 et tant que le membre du groupe de Cerberus et les membres de son groupe détiendront au moins 75 % des actions privilégiées (ou des actions en lesquelles elles sont converties ou convertibles) initialement achetées aux termes du contrat d'investissement, le membre du groupe de Cerberus continuera à avoir le droit de désigner trois membres du conseil d'administration d'ACE. Après le 30 septembre 2006, tant que le membre du groupe de Cerberus et les membres de son groupe détiendront au moins 50% mais moins de 75 % des actions privilégiées (ou des actions en lesquelles elles sont converties ou convertibles) initialement achetées aux termes du contrat d'investissement, le membre du groupe de Cerberus aura le droit de désigner deux membres du conseil d'administration d'ACE. Tant que le membre du groupe de Cerberus et les membres de son groupe détiendront au moins 25 % mais moins de 50 % des actions privilégiées (ou des actions en lesquelles elles sont converties ou convertibles) initialement achetées aux termes du contrat d'investissement, le membre du groupe de Cerberus aura le droit de désigner un membre du conseil d'administration d'ACE. Tant que le membre du groupe de Cerberus et les membres de son groupe détiendront 2,5 % de la participation économique dans ACE, le membre du groupe de Cerberus aura le droit, aux moments convenables et sur préavis raisonnable, d'avoir accès à la direction d'ACE et à tous les renseignements financiers et d'exploitation raisonnables d'ACE, notamment les plans d'affaires, les budgets et les résultats trimestriels, afin d'exprimer à la direction son avis sur les activités commerciales et internes d'ACE et de ses filiales.

Les actions privilégiées (y compris les actions en lesquelles elles sont converties ou convertibles) ne peuvent être vendues, cédées ou par ailleurs transférées par le membre du groupe de Cerberus (sauf aux membres de son groupe), y compris dans le cadre d'opérations de couverture, de swaps et d'autres arrangements transférant tout attribut économique de la propriété des actions privilégiées acquises par le membre du groupe de Cerberus, pendant un délai de 24 mois après le 30 septembre 2004. Toutefois, si au cours de ce délai, le membre du groupe de Cerberus est tenu de convertir les actions privilégiées, les restrictions applicables au transfert de la moitié des actions privilégiées (et des actions en lesquelles elles sont converties ou convertibles) cesseront d'avoir effet et les restrictions applicables au transfert de l'autre moitié des actions privilégiées (et des actions en lesquelles elles sont converties ou convertibles) ne porteront plus que sur la vente du droit de propriété véritable dans les actions privilégiées (et les actions en lesquelles elles sont converties ou convertibles) à des tiers. Malgré ce qui précède, les restrictions applicables au transfert des actions privilégiées (et des actions en lesquelles elles sont converties ou convertibles) deviendront inopérantes en cas d'offre publique visant les actions, d'opération de changement de contrôle, de liquidation, de dissolution, de faillite ou d'autres instances semblables touchant ACE.

Les modalités des actions privilégiées procurent au membre du groupe de Cerberus des droits de préemption sur l'émission ou la vente par ACE d'actions à droit de vote variable ou d'actions à droit de vote ou d'autres titres de participation, droits, options, bons de souscription ou d'autres titres convertibles qui représentent des droits d'achat d'actions à droit de vote variable ou d'actions à droit de vote. Pour de plus amples détails, voir « Description du capital-actions – Actions privilégiées – Droits de préemption ».

### *Restructuration des contrats de location et financement de GECC*

Les quatre contrats datés du 1<sup>er</sup> juillet 2003 conclus par General Electric Capital Corporation et Air Canada (les *contrats de GECC*) prévoyaient : (i) la restructuration des arrangements existants à l'égard des 106 appareils appartenant à GECC et gérés par celle-ci, (ii) un financement de sortie à utiliser à la levée de la protection en vertu de la LACC et (iii) un financement à utiliser pour l'acquisition future de nouveaux jets régionaux. L'ensemble des modalités des contrats de GECC (dans la mesure où ces modalités n'étaient pas en vigueur au moment de l'approbation de la Cour en janvier 2004) sont entrées en vigueur le 30 septembre 2004.

Des ententes de modification ou de résiliation visant la restructuration des obligations d'Air Canada et de ses filiales à l'égard d'appareils en exploitation, au sol et non livrés ont été signées en même temps que les contrats de GECC ou ultérieurement. Ces ententes incluaient des réductions de taux de location visant 47 appareils, la résiliation d'obligations à l'égard de 20 appareils au sol, l'annulation de quatre engagements de location d'appareils futurs et la restructuration des obligations globales relatives à six appareils.

Le 30 septembre 2004, ACE et ses filiales ont conclu une convention de crédit modifiée et mise à jour (la *convention de crédit de sortie*) visant à établir les modalités précises régissant le financement de sortie. La convention de crédit de sortie prévoit une facilité de prêt à terme multi-devises non renouvelable de 425 millions de dollars américains (le *prêt A* ou le *financement de sortie de GECC*), une facilité de crédit à décaissements multiples non renouvelable d'environ 160 millions de dollars américains (le *prêt B*) et une facilité de prêt à terme d'environ 96 millions de dollars américains (le *prêt C*) qui devait être affectée, si nécessaire, au financement partiel de deux appareils Boeing 747-400 combi. Le prêt A a été décaissé en un versement à la levée de la protection en vertu de la LACC. En même temps que ce décaissement, ACE a mis un terme au prêt B et au prêt C. Par conséquent, aucun décaissement n'a été fait ni ne sera fait aux termes de ces prêts. Le prêt A vient à échéance le 31 mars 2011 et aucun remboursement de capital n'est exigible avant le 30 juin 2007. Le financement de sortie de GECC a été garanti par une sûreté de premier rang grevant la totalité des biens existants et à venir de la Société, autres que les éléments d'actif loués, les éléments d'actif financés par des tiers et certains autres biens exclus de la Société (la *sûreté*). La convention de crédit de sortie est assortie d'un certain nombre d'engagements financiers en matière de liquidité, de bénéfice, de garanties et de clauses restrictives qui s'appliquent à ACE et à chacune de ses filiales.

Aux termes du protocole du contrat de financement RJ (au sens donné ci-après), GECC a convenu de fournir à Air Canada jusqu'à 950 millions de dollars américains. Air Canada a avisé GECC qu'elle aura besoin d'un maximum de 500 millions de dollars américains pour financer l'achat de nouveaux jets régionaux (le *contrat de financement RJ*). Le contrat de financement RJ pourra viser au maximum 25 contrats de location, si GECC estime acceptable les modèles et les types d'appareils visés; le solde sera constitué d'un financement par emprunt.

Le 30 septembre 2004, Air Canada a acheté de GECC deux Boeing 747-400 combi (qu'elle louait à l'époque), pour un montant total de 353 millions de dollars. Le prix d'achat a été payé par un versement de 290 millions de dollars en espèces et par l'émission d'un emprunt à recours limité de 50 millions de dollars américains. Les deux appareils 747-400 Combi de Boeing ont été vendus en décembre 2004 et en janvier 2005 et le produit tiré de cette vente a été affecté au remboursement du prêt de 50 millions de dollars américains consenti par GECC. Air Canada a versé à GECC un montant de 45 millions de dollars relativement à la restructuration de certaines obligations envers GECC.

Un contrat de sûreté réciproque a été conclu par la Société et les entités gérées par GECC quand a été levée la protection de la LACC. Aux termes de ce contrat, toutes les obligations de la Société aux termes d'un contrat conclu avec GECC ou à son profit (notamment le financement de sortie de GECC et le contrat de financement RJ) seront couverts par la sûreté définie plus haut tant que le financement de sortie de GECC n'aura pas été remboursé.

### *Ententes à l'égard des régimes de retraite*

Air Canada a instauré dix régimes de retraite enregistrés à prestations déterminées à l'intention de ses employés et des retraités au Canada. Les lois canadiennes sur les régimes de retraite fédéraux exigent que la suffisance de la capitalisation des régimes de retraite enregistrés soit établie périodiquement selon la capacité du régime à verser les prestations à venir (c.-à-d., dans l'hypothèse de la permanence du régime) et selon la capacité du régime de verser les prestations accumulées (c.-à-d., dans l'hypothèse de la dissolution immédiate du régime). La

solvabilité des régimes de retraite s'est considérablement détériorée en 2002 par suite de nombreux événements macroéconomiques, de sorte qu'en mars 2003, le BSIF, organisme de réglementation des régimes de retraite fédéraux, a donné à Air Canada une série de directives en matière d'évaluation actuarielle et de capitalisation.

Le 30 septembre 2004, à la suite des négociations avec le BSIF et les représentants des parties prenantes des régimes de retraite, le *Règlement sur la capitalisation du déficit de solvabilité des régimes de pension d'Air Canada* est entré en vigueur. Le règlement a prolongé la période d'amortissement habituelle de cinq ans applicables aux déficits de solvabilité pour la fixer à dix ans et prévoit le versement de paiements d'amortissement annuels variables selon un calendrier convenu plutôt que les paiements annuels égaux habituels. Air Canada a également émis une série de billets garantis subordonnés d'un montant total de 346,6 millions de dollars en faveur des fiduciaires des régimes de retraite. Les billets sont garantis par une charge de deuxième rang sur des éléments d'actif d'Air Canada et de certains membres de son groupe. Leur montant diminuera en proportion du capital versé par Air Canada pour renflouer les régimes de retraite conformément au calendrier convenu.

#### *Ententes avec les syndicats*

Après le dépôt de sa demande de protection en vertu de la LACC, en 2003, Air Canada a conclu avec l'Association internationale des machinistes et travailleurs de l'aérospatiale (l'*AIMTA*), l'Association des pilotes d'Air Canada (l'*APAC*), le Syndicat canadien de la fonction publique (le *SCFP*), la Canadian Air Line Dispatchers Association (la *CALDA*), le Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (les *TCA*), et la Fraternité internationale des Teamsters (la *FIT*) de nouvelles conventions collectives de longue durée venant à échéance en 2009 et avec le Syndicat des transports et de la manutention (le *TGWU*) et Amicus, deux syndicats du Royaume-Uni, des conventions collectives qui devaient venir à échéance en 2006 (le *TGWU* et Amicus ont depuis prolongé leurs conventions collectives jusqu'en 2009). Toutes ces conventions collectives ont été ratifiées par les membres des unités de négociation en cause. Ces conventions collectives prévoient qu'en 2006 les parties pourront négocier les clauses salariales pour le reste de la convention collective et, à défaut d'une entente entre les parties quant à un ajustement à la hausse ou à la baisse selon que les circonstances le justifient, la question sera tranchée par médiation ou par arbitrage obligatoire sans recours à une grève ou à un lock-out. Toutes les clauses concernant la sécurité d'emploi sans réserve dans les conventions collectives ont été éliminées. Tous les versements de primes et toutes les augmentations de salaire prévus ont été annulés et toutes les heures supplémentaires sont maintenant payées une fois et demie le taux salarial applicable.

Ces conventions collectives prévoient un grand nombre de modifications aux règles de travail qui devraient entraîner des hausses de productivité et une plus grande souplesse pour tous les syndicats. Les restrictions sur l'embauche d'employés à temps partiel ont également été assouplies, ce qui permet d'affecter ces employés à d'autres postes et de prolonger la journée. En outre, tous les syndicats canadiens ont accepté une réduction d'une semaine de vacances, selon les années de service, et une réduction visant à ramener à neuf le nombre de congés fériés.

Tous les syndicats de la Société, sauf les TCA, ont conclu des accords leur conférant le droit de participer à un régime de participation aux bénéfices aux termes duquel : (i) 7,5 % des profits avant impôts rajustés jusqu'à concurrence de 7 % des revenus et (ii) 25 % des profits avant impôts rajustés supérieurs à 7 % des revenus seront distribués aux employés admissibles. Les employés admissibles représentés par les TCA peuvent participer au régime de participation aux bénéfices de l'entreprise, sous réserve de l'approbation donnée par les TCA au programme, laquelle se fait encore attendre.

Dans le contexte de la restructuration, la Société a conclu des accords avec ses syndicats canadiens prévoyant un ensemble d'améliorations de productivité et de réductions salariales et a réglé intégralement la totalité des griefs avec ces syndicats. Les membres des syndicats de la Société ont ratifié les ententes conclues en mai 2004. Les conventions collectives modifiées prévoient des réductions temporaires et permanentes des taux salariaux et des modifications du taux de progression de l'ancienneté. D'autres économies de main-d'œuvre seront réalisées grâce à un plus grand recours aux employés à temps partiel, autorisé aux termes des nouveaux accords, et grâce au remplacement des employés plus anciens par de nouveaux employés ou par des employés ayant moins d'ancienneté aux termes des programmes de départs volontaires négociés. Le 30 septembre 2004, la Société et les parties ont convenu de régler l'intégralité des griefs en cours par règlement, abandon ou compromis.

Le 1<sup>er</sup> octobre 2004, les syndicats du Royaume-Uni, le TGWU et Amicus, ont demandé d'engager la négociation de la clause salariale. En janvier 2005, Air Canada a conclu avec Amicus un accord qui a été ratifié par les membres du syndicat le 31 janvier 2005. En février 2005, Air Canada a conclu avec le TGWU une convention qui a été ratifiée par les membres du syndicat le 1<sup>er</sup> mars 2005. Les accords prolongent jusqu'en 2009 les conventions collectives conclues en 2003, y compris les modifications apportées en 2004 qui devaient expirer en 2006. Seuls les salaires peuvent être renégociés en 2006. L'accord ne prévoit pas un rajustement salarial général, mais inclut certaines modifications prévues de la structure salariale. Amicus a consenti à la mise sur pied d'un régime à cotisations déterminées destiné aux employés nouvellement embauchés.

#### *Immeubles et renégociation ou résiliation des contrats immobiliers*

Durant la période de restructuration, la Société a examiné l'ensemble de ses immeubles en vue d'éliminer les installations inutilisées ou sous-utilisées et de regrouper ses activités afin de réduire davantage ses frais d'exploitation. Par suite de cet examen, un total de 44 baux immobiliers ont été résiliés unilatéralement ou cédés entre le 1<sup>er</sup> avril 2003 et le 31 décembre 2003. En outre, la Société a évalué l'ensemble de ses contrats de biens et de services pour repérer des occasions de regrouper sa base d'approvisionnement, de tirer meilleur parti de son pouvoir d'achat et de profiter de l'occasion offerte par la procédure de restructuration pour résilier unilatéralement des contrats qui lui étaient défavorables. La Société a réalisé des économies considérables grâce à cette renégociation ou résiliation d'engagements contractuels.

#### *Négociations avec les locataires d'appareils*

Durant la période de restructuration, Air Canada a mené d'intenses négociations avec les sociétés qui financent ses appareils et qui lui en louent en vue de réaménager sa structure de coût à cet égard. Grâce à ces négociations, Air Canada a réussi (i) à ramener ses frais de propriété et de location à des niveaux plus conformes aux conditions du marché actuelles; (ii) à modifier les dates d'expiration des contrats de location pour tenir compte des nouvelles acquisitions d'appareils envisagées et des besoins de maintenance lourde prévus; (iii) à négocier le retour des appareils à des conditions satisfaisantes, qui tiennent compte des dates d'expiration des contrats de location modifiés. Les négociations ont permis à la Société d'éliminer, durant la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2003 au 31 décembre 2004, 64 appareils loués de son parc aérien et de considérablement réduire ses frais futurs de propriété et de location d'appareils. On prévoit toujours d'autres réductions du parc aérien car la Société a des droits de résiliation anticipée à l'égard de certains appareils, dont elle pourrait résilier le contrat de location avant le 31 décembre 2005. En outre, Air Canada a conclu les contrats de GECC (définis dans le glossaire) applicables à environ un tiers de son parc aérien.

## **DESCRIPTION DES ACTIVITÉS**

### ***Vue d'ensemble***

ACE est la société de portefeuille mère d'Air Canada et des autres filiales d'ACE.

Air Canada est le plus important transporteur aérien du Canada offrant des services intérieurs et internationaux complets et le plus grand fournisseur de services passagers réguliers sur le marché intérieur, sur le marché transfrontalier, ainsi que sur les marchés Canada-Europe, Canada-Pacifique, Canada-Antilles/Amérique centrale et Canada-Amérique du Sud. En 2004, le transport de passagers, qui constitue la principale activité de la Société, représentait 82 % du total de ses produits d'exploitation.

Air Canada et la Société en commandite Jazz Air (*Jazz*), transporteur régional de la Société, exploitent un important réseau national, transfrontalier et international. Durant 2004, Air Canada et Jazz ont exploité, en moyenne, environ 1 200 vols réguliers par jour et ont transporté plus de 29 millions de passagers. En 2004, Air Canada et Jazz ont offert des services passagers directs sur 144 destinations. Grâce à des ententes commerciales avec d'autres transporteurs régionaux non affiliés, appelés transporteurs de troisième niveau, 21 autres destinations se sont ajoutées, ce qui a porté à 165 le nombre total de destinations desservies directement sur les cinq continents. Les principales plaques tournantes de la Société sont Toronto, Montréal, Vancouver et Calgary, dont environ 50 %,

50 %, 49 % et 44 % respectivement du trafic passagers quotidien, en 2004, se composait de passagers voyageant à bord de vols de la Société.

En outre, de concert avec des compagnies aériennes internationales, Air Canada exploite en partenariat un réseau mondial d'envergure. Air Canada est l'un des membres fondateurs du réseau Star Alliance, le plus important réseau de transporteurs aériens de la planète. Depuis sa création, le réseau Star Alliance s'est étendu et comprend maintenant 16 membres et trois membres régionaux. Grâce à ces arrangements stratégiques et commerciaux avec des membres Star Alliance et plusieurs autres compagnies aériennes, Air Canada offre des vols sur plus de 700 destinations dans 133 pays, avec accès réciproque aux programmes de fidélisation des voyageurs et aux salons aéroportuaires.

En outre, la Société est propriétaire d'Aéroplan, exploitant du principal programme de fidélisation au Canada, qui compte environ 6 millions de membres, et de Destina.ca, site de voyages en ligne. La Société fournit également des services techniques par l'entremise d'ACTS SEC, de fret par l'entremise d'AC Cargo SEC et d'Air Canada, d'assistance en escale par l'entremise d'ACGHS SEC et d'Air Canada. Elle agit aussi comme organisateur de voyages et vend des forfaits de vacances par l'entremise de la Société en commandite Touram (*Touram SEC*).

### *Nouvelle stratégie commerciale*

Afin de faire face à la rapide évolution de la situation, notamment à la concurrence accrue des transporteurs à bas prix, Air Canada a changé l'essentiel de sa stratégie commerciale en 2003 et 2004 et a modifié complètement ses processus administratifs. La Société a conçu et mis en œuvre un nouveau plan commercial visant (i) à raffermir sa position sur son marché intérieur en offrant des produits de qualité supérieure à un coût concurrentiel, (ii) à fournir une assise solide à ses marchés internationaux croissants et (iii) maximiser la valeur inhérente des filiales d'ACE.

La nouvelle stratégie commerciale de la Société repose sur les quatre grands éléments suivants, plus amplement décrits ci-après :

- (i) une structure de coûts concurrentielle;
- (ii) une restructuration du réseau visant à maximiser l'efficacité et à tirer parti des occasions de croissance internationales;
- (iii) un modèle générateur de recettes axé sur la clientèle pour les services passagers;
- (iv) une nouvelle structure organisationnelle en vue de maximiser la valeur de ses filiales.

### *Une structure de coûts concurrentielle*

La nouvelle stratégie commerciale repose sur une structure de coûts concurrentielle. À la suite du processus de restructuration en vertu de la LACC, la Société a pu restructurer ses coûts. Le plan de restructuration d'Air Canada visait spécifiquement des réductions de coûts dans trois domaines principaux : (i) la main-d'œuvre, (ii) les charges de détention en location et en propriété d'appareils et (iii) les contrats de fournisseurs. Depuis 2002, des réductions de coûts totalisant environ 1,5 milliard de dollars ont été réalisées dans ces domaines. Selon le plan commercial actuel de la Société, la direction vise des économies annuelles de 2 milliards de dollars dans ces domaines d'ici 2006, comparativement à 2002. Étant donné les variations importantes des autres coûts, tels que les coûts du carburant, les frais aéroportuaires et de navigation et les fluctuations des volumes de passagers et de l'activité aérienne, ces économies ne ressortent pas nécessairement d'un examen de l'élément charges d'exploitation figurant à l'état des résultats de la Société.

La Société estime que sa nouvelle structure de coûts lui permettra de mieux livrer concurrence dans chacun de ses segments de marché ciblés. La volonté de la Société de réduire ses coûts transparaît dans tous les éléments de la nouvelle stratégie commerciale et a notamment entraîné :

- (i) une réduction considérable des coûts de main-d'œuvre grâce à un accroissement de la productivité, à la rationalisation de l'effectif et à une baisse des salaires moyens;
- (ii) la résiliation et la renégociation de différentes obligations contractuelles, notamment celles qui ont trait aux appareils, aux immeubles et aux fournisseurs;
- (iii) l'élimination d'appareils moins efficaces et plus âgés en vue de simplifier le parc aérien et l'utilisation accrue de nouveaux jets régionaux de gros tonnage à coûts par trajet moindres en vue de faire mieux correspondre la capacité et la demande, ainsi que la réduction du nombre de types d'appareils en vue de réduire les frais d'entretien, le stock et les frais de formation des pilotes;
- (iv) un recours accru à la technologie afin de réduire les coûts, notamment :
  - en utilisant davantage Internet comme canal de distribution, qui comptait pour 28 % des réservations à l'échelle du système et pour plus de 50 % des réservations intérieures en janvier 2005;
  - en éliminant progressivement les billetteries papier à coût élevé en faveur de billetteries électroniques par lesquelles, en 2004, plus de 79 % des billets de la Société ont été délivrés partout dans le monde;
  - en installant de nouveaux guichets d'enregistrement aéroportuaire libre-service, dont se servent actuellement en moyenne plus de 30 % des clients de la Société partant des aéroports où ces guichets sont disponibles.

Contrairement à ses concurrents à bas prix, la Société engage des frais pour offrir des services à valeur ajoutée, comme les services classe affaires et d'autres services non aériens. La Société estime que ces frais sont compensés par des produits d'exploitation plus élevés, principalement au chapitre du rendement unitaire par passager et du coefficient d'occupation, du trafic en correspondance internationale et du chiffre d'affaires d'Aéropplan et du fret. La Société prévoit maintenir ces produits d'exploitation plus élevés en continuant à tirer parti de ses avantages concurrentiels clés, notamment :

- (i) un réseau de routes plus étendu, une fréquence de vols plus élevée et une plus grande présence sur le marché;
- (ii) des services à valeur ajoutée, pour lesquels les clients sont disposés à payer plus cher, notamment des modifications d'horaire illimitées, la mise en attente pour un vol le même jour, la présélection des places, les milles Aéroplan, des services de conciergerie et des services de classe affaires;
- (iii) des correspondances internationales (notamment transfrontalières) à rendement plus élevé, qui représentent actuellement environ 30 % du trafic intérieur de la Société.

#### *Restructuration du réseau visant à maximiser l'efficacité et à tirer parti d'occasions de croissance internationales*

La Société a pour objectif de devenir le premier choix des clients sur tous ses marchés en offrant de meilleurs produits réguliers à un prix concurrentiel. À cette fin, la Société a restructuré son réseau de manière à offrir une fréquence élevée de vols sur les principales routes intérieures et transfrontalières, tout en maintenant une fréquence concurrentielle sur les autres routes intérieures et transfrontalières et en réduisant le nombre moyen de places par vol.

À cette fin, Jazz, transporteur régional de la Société, fait partie intégrante de la stratégie de marché intérieur et transfrontalier d'Air Canada. La Société prévoit réaliser ses objectifs grâce à l'utilisation accrue de jets régionaux de gros tonnage à coûts par trajet moindres. Cette initiative, au titre de laquelle les livraisons ont débuté en octobre 2004, permettra à Air Canada et à Jazz d'ajouter 90 nouveaux jets régionaux à leur parc aérien d'ici 2008. En outre, par suite d'accords conclus avec les syndicats d'Air Canada et de Jazz durant la restructuration

d'Air Canada en vertu de la LACC, tous les appareils CRJ de Bombardier de la Société seront exploités par Jazz. La Société prévoit que les coûts par trajet moindres de ces jets régionaux lui permettront de se mesurer plus efficacement aux transporteurs à bas prix. Cette stratégie devrait permettre à la Société d'exploiter son réseau de façon plus efficace en faisant mieux correspondre la capacité à la demande et en favorisant les correspondances en temps utile.

Comme les services internationaux génèrent en règle générale des marges plus élevées que les services intérieurs et transfrontaliers, la Société a également l'intention d'augmenter ses services actuels vers des destinations à l'étranger et de desservir de nouvelles destinations à l'étranger. La Société estime qu'elle est bien placée pour accroître ses services internationaux et augmenter sa part de marché actuelle en tirant parti des avantages concurrentiels suivants :

- (i) son réseau international supérieur;
- (ii) sa marque généralement reconnue et sa forte position sur le marché des voyages transatlantiques et transpacifiques en provenance et à destination du Canada et, plus récemment, sur le marché Canada-Amérique du Sud;
- (iii) sa position concurrentielle quant à ses coûts de main-d'œuvre comparativement aux grands transporteurs traditionnels internationaux, attribuable en partie à la restructuration;
- (iv) la relative vitesse et commodité découlant du fait d'avoir ses plaques tournantes au Canada, qui, contrairement aux États-Unis, n'exige actuellement aucun visa des résidents de certains pays qui transitent par le pays.

En ce qui concerne les services intérieurs, transfrontaliers et internationaux, la Société continuera à tirer parti des forces de son programme Aéroplan.

#### *Modèle générateur de recettes axé sur la clientèle pour les services passagers*

Le nouveau modèle générateur de recettes pour les services passagers d'Air Canada et de Jazz vise à améliorer la satisfaction et la fidélité des clients en mettant l'accent sur la simplicité, la valeur, le choix, la transparence et la flexibilité des services offerts. Il se traduit par une augmentation du volume des passagers, des coefficients d'occupation plus élevés et des économies accrues pour Air Canada et Jazz.

Le nouveau modèle générateur de recettes repose sur cinq types de tarif simples, allant des tarifs aller à bas prix, essentiellement semblables à ceux qui sont offerts par les transporteurs à bas prix, aux tarifs classe affaires. Les nouveaux tarifs sont fondés sur des combinaisons différentes de caractéristiques de produit, concernant notamment la possibilité de modifier les réservations, la sélection des places et les milles Aéroplan. Le nouveau modèle est transparent en ce qu'il permet aux clients de comparer les prix et les choix de voyage et de choisir le tarif le plus indiqué. La Société estime qu'il s'établit ainsi un lien manifeste entre le prix et la valeur, ce qui constitue un facteur clé de fidélisation de la clientèle.

Le nouveau modèle générateur de recettes a été lancé sur les marchés intérieurs d'Air Canada et de Jazz en mai 2003. En février 2004, il a été étendu à la plupart des destinations en territoire continental des États-Unis desservies par Air Canada et Jazz en collaboration avec United Airlines, l'un des partenaires Star Alliance d'Air Canada. La Société estime que son recours accru à Internet pour améliorer son réseau de distribution a favorisé l'acceptation de son nouveau modèle générateur de recettes par le marché. En outre, Air Canada a l'intention d'instaurer une tarification similaire pour ses services internationaux.

#### *Nouvelle structure organisationnelle en vue de maximiser la valeur des filiales*

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan, une nouvelle structure organisationnelle a été mise sur pied dans laquelle les anciennes unités d'entreprise au sein d'Air Canada sont devenues des filiales distinctes d'ACE. La nouvelle structure organisationnelle a été conçue notamment aux fins suivantes :

- (i) mettre en place des plans distincts de gestion et commercial pour chacune des filiales leur permettant de mieux concentrer leurs efforts sur leur direction stratégique et leur rentabilité;
- (ii) faire correspondre les besoins en gestion, en capital et en ressources humaines aux sein de chaque entreprise individuelle;
- (iii) faciliter le développement de chaque unité d'entreprise à son plein potentiel, notamment, lorsque cela est opportun, par la recherche d'une nouvelle clientèle externe;
- (iv) maximiser la valeur des filiales qui n'a pas été entièrement constatée lorsque les unités d'entreprise faisaient partie d'Air Canada.

Les filiales d'ACE en sont à différentes étapes de leur développement organisationnel et l'une des priorités de la haute direction d'ACE est de maximiser leur valeur. Dans le cadre de sa stratégie concernant la valorisation de ses filiales distinctes, ACE envisage des opérations distinctes de financement, de vente ou d'émission de titres de participation et la participation d'investisseurs externes à ces opérations et à d'autres. ACE étudie une gamme de solutions de rechange en vue de maximiser la valeur de son investissement dans Aéroplan, et ce, dans l'intérêt de tous ses actionnaires.

ACE examine quelquefois des occasions d'acquisition à l'égard d'activités ou d'éléments d'actif qui pourraient être des compléments aux siens. Si elle juge qu'une telle opération augmenterait la valeur de la participation des actionnaires, ACE peut envisager de réaliser des acquisitions et de créer des coentreprises. Précisons toutefois qu'aucune décision n'a été prise à ce chapitre.

En outre, ACE cherche des occasions de croissance interne au sein de ses différentes filiales. Notamment, Aéroplan prévoit augmenter ses revenus grâce à l'accès élargi au réseau d'échange de milles d'Air Canada et à l'ajout de nouveaux partenaires sur divers segments du marché au détail. ACTS SEC entend tirer parti de sa capacité inutilisée en augmentant sa clientèle externe, notamment les transporteurs américains qui ont récemment augmenté leur impartition de travaux d'ERR.

#### Activités d'ACE

ACE exerce quatre activités principales : (i) les services de transport offerts par Air Canada et certaines autres filiales d'ACE, (ii) les programmes de fidélisation, offerts par Aéroplan, (iii) les services techniques offerts par ACTS SEC et (iv) les services régionaux de Jazz aux termes de son contrat d'achat de capacité conclu avec Air Canada. Le tableau ci-dessous présente le résultat financier relatif de chaque activité commerciale pour la période terminée le 31 décembre 2004 :

	<b>Société remplaçante d'ACE</b>					
	<b>Période terminée le 31 décembre 2004</b>					
	<b>Services de transport<sup>(1)</sup></b>	<b>Programme de fidélisation</b>	<b>Services techniques</b>	<b>Exploitation régionale<sup>(2)</sup></b>	<b>Élimination intersectorielle</b>	<b>ACE consolidée</b>
Produits d'exploitation						
Recettes passagers.....	1 680 \$	— \$	— \$	1 \$	— \$	1 681 \$
Produits fret.....	151	—	—	—	—	151
Autres produits <sup>(3)</sup> .....	40	126	62	2	—	230
Produits intersectoriels..	54	6	122	185	(367)	—
Produits totaux .....	<u>1 925</u>	<u>132</u>	<u>184</u>	<u>188</u>	<u>(367)</u>	<u>2 062</u>
Charges d'exploitation..	1 997	107	162	166	(367)	2 065
Bénéfice (perte) d'exploitation .....	<u>(72) \$</u>	<u>25 \$</u>	<u>22 \$</u>	<u>22 \$</u>	<u>— \$</u>	<u>(3) \$</u>

(1) Inclut les produits et les frais imputables à l'exploitation principale d'Air Canada, les produits de transport et les frais de Jazz revenant à Air Canada en raison de l'exploitation de Jazz aux termes de son contrat d'achat de capacité conclu avec Air Canada, et les produits et les frais d'AC Cargo SEC, de Destina.ca, de Services en ligne AC SEC, d'ACGHS SEC, de Touram SEC et d'ACE.

(2) Inclut l'exploitation de Jazz aux termes de son contrat d'achat de capacité conclu avec Air Canada.

(3) Inclut les produits et les frais de Touram SEC, de Destina.ca et des services d'assistance en escale (offerts par ACGHS SEC).

### *Services passagers – Air Canada et Jazz*

Air Canada et Jazz sont respectivement les compagnies aériennes principale et régionale de la Société. Le transport des passagers constitue la principale activité de la Société. Pour la période terminée le 31 décembre 2004, les recettes passagers de la Société étaient tirées des services intérieurs, transfrontaliers et internationaux dans les proportions présentées ci-après :

	<b>Recettes passagers Période terminée le 31 décembre 2004</b>
Vols intérieurs.....	40 %
Vols transfrontaliers.....	20 %
Vols internationaux.....	40 %
Total.....	100 %

Air Canada est le plus important transporteur aérien du Canada offrant des services intérieurs et internationaux complets et le plus grand fournisseur de services passagers réguliers sur le marché intérieur, sur le marché transfrontalier, ainsi que sur les marchés Canada—Europe, Canada—Pays du Pacifique, Canada-Antilles/Amérique centrale et Canada- Amérique du Sud.

Jazz, transporteur régional de la Société, offre des services sur des marchés de faible densité dans tout le Canada et vers certaines destinations aux États-Unis, et fait partie intégrante de la stratégie des marchés intérieur et transfrontalier d’Air Canada. Le réseau régional de Jazz relie les voyageurs aux grandes lignes d’Air Canada et alimente le trafic de la compagnie.

Aux termes d’un nouveau contrat d’achat de capacité intervenu entre Air Canada et Jazz et entré en vigueur le 30 septembre 2004, Air Canada assume les risques de perte et s’occupe de toutes les facettes commerciales des vols de Jazz, par exemple, la planification des horaires, la gestion des revenus, le marketing et la publicité. Air Canada verse à Jazz un certain montant pour l’exploitation des vols, le transport de passagers et d’autres éléments couverts par le contrat d’achat de capacité. Par conséquent, Jazz se concentre maintenant sur la réduction de ses coûts unitaires tout en maximisant son excellence opérationnelle.

La Société estime que les coûts de Jazz sont comparables à ceux des plus importants transporteurs régionaux américains et à ceux des transporteurs à bas prix canadiens. Par suite d’ententes passées avec les syndicats de Jazz et d’Air Canada durant la restructuration d’Air Canada en vertu de la LACC, tous les appareils CRJ de Bombardier de la Société seront exploités par Jazz d’ici le deuxième trimestre de 2006 et certaines routes seront rajustées, afin de permettre à la Société de mieux faire concurrence aux transporteurs à bas prix. En outre, par suite d’une initiative dans le cadre de laquelle des livraisons ont débuté en 2004, Jazz ajoutera 38 jets régionaux nouveaux et usagés à son parc aérien. Voir « Description des activités – Parc aérien ».

### *Services intérieurs*

Air Canada et Jazz offrent le réseau le plus étendu et la plus vaste gamme de produits au Canada, avec des vols passagers réguliers directs sur 54 destinations canadiennes. D’après les données de l’OAG, la Société estime qu’en mars 2005, elle comptera pour environ 55 % de la capacité régulière intérieure totale du secteur aérien canadien, mesurée en SMO, compte non tenu de la cessation des activités de Jetsgo. Les lignes canadiennes les plus importantes au chapitre des produits d’exploitation sont les lignes transcontinentales qui relient Toronto, Montréal et Ottawa aux principales villes de l’Ouest du Canada, soit Vancouver, Calgary, Edmonton et Winnipeg. Air Canada et Jazz exploitent plusieurs navettes court-courriers, notamment les liaisons Rapidair (reliant Toronto, Montréal et Ottawa). La Société offre également des vols à bonne fréquence entre les principaux centres de l’Ouest du Canada et effectue de nombreux vols Calgary-Vancouver et Calgary-Edmonton. Outre les vols transcontinentaux et les navettes, Air Canada et Jazz assurent des liaisons entre le Centre du Canada, les Prairies et les provinces de l’Atlantique.

Des transporteurs régionaux non affiliés, appelés transporteurs de troisième niveau, remplacent Jazz dans les marchés trop petits pour être desservis directement. Ces transporteurs assurent des vols qui portent le code d'Air Canada sur 14 autres destinations intérieures aux termes de contrats de capacité conclus avec la Société. La Société ne détient aucune participation dans ces transporteurs.

#### *Services transfrontaliers*

Offrant le plus grand nombre de vols sans escale vers les États-Unis, Air Canada et Jazz transportent plus de passagers entre le Canada et les États-Unis que toute autre compagnie aérienne. D'après les données de l'OAG, la Société estime qu'en mars 2005, elle comptera pour environ 40 % de la capacité régulière transfrontalière totale, mesurée en SMO, compte non tenu de la cessation des activités de Jetsgo. Air Canada et Jazz exploitent directement 70 lignes sur 42 destinations américaines, ce qui représente environ 2 350 vols chaque semaine. Le réseau d'Air Canada a également été élargi au moyen de nombreuses correspondances et de vols avec partage de code offerts en collaboration avec United Airlines, l'un de ses partenaires Star Alliance.

Air Canada continue de s'adapter et d'optimiser sa capacité et celle de Jazz en fonction de la demande américaine, tout en offrant des horaires très concurrentiels sur les marchés clés.

#### *Services internationaux*

Air Canada est idéalement positionnée à titre de compagnie aérienne internationale régulière la plus importante au Canada. D'après les données de l'OAG, Air Canada se classe au quatorzième rang mondial des plus grands transporteurs internationaux, selon les SMO, et assure des vols directs réguliers sur 48 destinations en Europe, au Moyen-Orient, en Asie, en Australie, aux Antilles/Amérique centrale et en Amérique du Sud. D'après les données de l'OAG, la Société estime qu'en mars 2005, elle comptera pour environ 45 % de la capacité internationale régulière totale entre le Canada et l'Europe et entre le Canada et l'Asie, mesurée en SMO.

Air Canada offre des services transatlantiques importants vers le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France. Par exemple, Air Canada assure actuellement neuf vols par jour sur Londres (Heathrow), trois vols par jour sur Frankfort, un vol par jour sur Munich et deux vols par jour sur Paris. Durant l'été de 2004, Air Canada a assuré 14 vols par jour sur Londres (Heathrow), cinq vols par jour sur Frankfort, un vol par jour sur Munich et quatre vols par jour sur Paris. Air Canada prévoit offrir un niveau similaire de service vers ces destinations durant l'été de 2005. Air Canada continue également d'offrir un service saisonnier quotidien sur Amsterdam, Zurich, Dublin, Shannon, Glasgow et Manchester. En avril 2005, Air Canada reprendra le service sur Rome.

Air Canada offre également des services importants sur le marché Asie-Pacifique en passant par ses plaques tournantes de Vancouver et de Toronto. Air Canada offre des vols quotidiens sans escale sur le Japon (Vancouver et Toronto vers Tokyo et Vancouver-Osaka), la Chine (Vancouver-Beijing et Vancouver-Shanghai), Hong Kong (en partance de Vancouver et Toronto), la Corée (Vancouver-Séoul) et l'Inde (Toronto-Delhi), seul service sans escale entre l'Amérique du Nord et l'Inde. Au cours de l'été 2005, Air Canada assurera un nouveau service sans escale Toronto-Séoul et Toronto-Beijing. En plus de cibler les voyageurs d'affaires, ces services misent également sur le volume élevé de passagers qui visitent des amis et parents en Asie et au Canada. La Société estime que le marché Asie-Pacifique représente actuellement un domaine de croissance pour le transport aérien. En 2004, le marché Asie-Pacifique s'est remis des événements entourant le SRAS et la capacité d'Air Canada sur le marché Asie-Pacifique a augmenté d'environ 53 % au cours de 2003.

En outre, Air Canada a étendu ses services sur l'Amérique du Sud, l'Australie et l'Amérique centrale/Antilles. Actuellement, Air Canada fournit des services réguliers directement à six destinations en Amérique du Sud, une en Australie, deux en Amérique centrale et 22 aux Antilles. Durant 2004, la capacité vers l'Amérique du Sud, l'Australie, l'Amérique centrale et les Antilles (notamment l'affrètement) a augmenté de 28 % par rapport à 2003. En particulier, Air Canada a considérablement augmenté sa présence en Amérique du Sud. À l'heure actuelle, Air Canada assure des vols sur l'Argentine (Buenos Aires), le Brésil (São Paulo), le Chili (Santiago), la Colombie (Bogota), le Pérou (Lima) et le Venezuela (Caracas).

Dans les Antilles, Air Canada assure des vols vers 22 destinations, notamment deux sur la Jamaïque et trois sur la République dominicaine. En Amérique centrale, Air Canada assure des vols sur le Costa Rica (à longueur d'année sur San José, saisonniers sur Libéria). En Australie, Air Canada assure des vols quotidiens sur Sydney (deux fois par jour durant l'hiver). Air Canada assure également des vols sur le Mexique, notamment des vols à longueur d'année sur Mexico et Cancun, et des vols saisonniers sur Puerto Vallarta, Cozumel et Ixtapa.

#### *Star Alliance*

Air Canada est l'un des membres fondateurs du réseau Star Alliance, le plus important réseau de compagnies aériennes de la planète. De concert avec des compagnies aériennes internationales, Air Canada exploite en partenariat un réseau mondial d'envergure.

Depuis sa création en 1997, le réseau Star Alliance s'est étendu et comprend maintenant les 16 compagnies aériennes suivantes : Air Canada, United Airlines, Lufthansa, SAS, Thai Airways, VARIG, Air New Zealand, All Nippon Airways, Austrian Airlines, Singapore Airlines, British Midland, Asiana Airlines, Spanair, LOT Polish Airlines, US Airways et TAP Air Portugal. Le réseau Star Alliance comprend également trois membres régionaux : Blue 1 (Finlande), Adria Airways et Croatia Airlines. South African Airways devrait se joindre au réseau en 2006.

Grâce à ses arrangements stratégiques et commerciaux avec des membres de Star Alliance et plusieurs autres compagnies aériennes, Air Canada offre des vols sur plus de 700 destinations dans 133 pays, avec accès réciproque aux programmes de fidélisation des voyageurs et aux salons aeroportuaires. L'alliance a pour but de faciliter les services à code partagé, les correspondances et les transferts en fournissant aux passagers un niveau plus élevé de service entre les points de correspondance du réseau (qui peut comprendre l'enregistrement en une étape). Les membres ont mis en œuvre diverses initiatives, comme le partage des installations, et s'efforcent de tirer parti de synergies potentielles dans des domaines tels que les achats groupés. Air Canada offre maintenant des services à code partagé en collaboration avec tous les membres de Star Alliance, exception faite de US Airways et des trois membres régionaux. La Société prévoit offrir des services à code partagé avec US Airways dès que cette dernière aura achevé sa restructuration en cours.

#### *Parc aérien*

La Société a simplifié la structure de son parc aérien au soutien de sa nouvelle stratégie commerciale. Cette simplification implique l'élimination d'appareils moins efficaces et plus âgés qui n'étaient pas rentables compte tenu du nouveau marché. En outre, la Société augmente son utilisation de nouveaux jets régionaux de gros tonnage à coûts par trajet moindres. Les nouveaux jets régionaux sont indispensables à la stratégie de la Société, qui consiste à offrir une fréquence élevée de vols sur des routes intérieures et transfrontalières clés, tout en maintenant une fréquence concurrentielle de vols sur les autres routes intérieures et transfrontalières. L'utilisation des jets régionaux de gros tonnage permet également à la Société de mieux faire correspondre la capacité à la demande en réduisant le nombre de places moyen par vol. Elle favorise une meilleure utilisation du réseau et des plaques tournantes de la Société. Ces jets régionaux de gros tonnage affichent des coûts par trajet inférieurs à ceux des avions à fuselage étroit. Par suite de cette simplification du parc aérien, 64 appareils loués ont été éliminés entre le 1<sup>er</sup> avril 2003 et le 31 décembre 2004, et trois genres d'appareils, soit les 747-400 de Boeing, les 737-200 de Boeing et les F28 de Fokker, ont été retirés. L'avion de type BAE 146 a été retiré en 2005. Cette réduction du nombre de parcs d'appareils devrait se traduire par des économies dans les domaines de l'entretien, des stocks et de la formation des pilotes. Plus particulièrement, les caractéristiques communes respectives des appareils gros porteurs et des appareils à fuselage étroit d'Airbus devraient fournir une excellente occasion de réaliser des économies dans ces domaines.

Les parcs aériens au 31 décembre 2004 et les parcs prévus pour 2005-2007 d'Air Canada et de Jazz se présentaient comme suit :

	<b>Nombre d'appareils en exploitation au 31 déc./04</b>	<b>Parc en exploitation prévu au 31 déc./05</b>	<b>Parc en exploitation prévu au 31 déc./06</b>	<b>Parc en exploitation prévu au 31 déc./07</b>
<i>Air Canada</i>				
<b>Gros porteurs</b>				
A340-300 d'Airbus.....	9	10	10	10
A340-500 d'Airbus.....	2	2	2	2
A330-300 d'Airbus.....	8	8	8	8
767-300-ER de Boeing.....	30	33	32	30
767-200/200-ER de Boeing.....	<u>12</u>	<u>12</u>	<u>11</u>	<u>9</u>
	<b>61</b>	<b>65</b>	<b>63</b>	<b>59</b>
<b>Avions à fuselage étroit</b>				
A321 d'Airbus.....	13	10	10	10
A320 d'Airbus.....	52	51	48	43
A319 d'Airbus.....	48	48	46	46
CRJ-100 <sup>(1)</sup> .....	25	10	0	0
ERJ-190 <sup>(2)</sup> .....	0	4	20	44
ERJ-175.....	<u>0</u>	<u>15</u>	<u>15</u>	<u>15</u>
	<b>138</b>	<b>138</b>	<b>139</b>	<b>158</b>
<b>Total (Air Canada)<sup>(3)</sup>.....</b>	<b>199</b>	<b>203</b>	<b>202</b>	<b>217</b>
<i>Jazz</i>				
CRJ-100/200 <sup>(1)(4)</sup> .....	18	48	58	58
CRJ-700, de série 705.....	0	15	15	15
BAE 146.....	2	0	0	0
DHC-8-300.....	26	26	26	26
DHC-8-100.....	<u>45</u>	<u>37</u>	<u>35</u>	<u>29</u>
<b>Total (Jazz)<sup>(3)</sup>.....</b>	<b>91</b>	<b>126</b>	<b>134</b>	<b>128</b>
<b>Total (Air Canada et Jazz)<sup>(3)</sup>.....</b>	<b>290</b>	<b>329</b>	<b>336</b>	<b>345</b>

(1) Quinze appareils CRJ-100 seront transférés du parc d'AirCanada à celui de Jazz en 2005 et 10 appareils CRJ-100 seront transférés du parc d'Air Canada à celui de Jazz d'ici le deuxième trimestre de 2006.

(2) Un appareil ERJ-190 supplémentaire a été commandé en vue d'une livraison après le 31 décembre 2007.

(3) Outre les appareils opérationnels, au 31 décembre 2004, Air Canada avait 12 appareils gros porteurs et 19 appareils à fuselage étroit au sol tandis que Jazz comptait 34 appareils au sol et 2 appareils opérationnels de réserve. Dans le cadre du plan à long terme relatif au parc de la Société, 15 autres appareils régionaux de 70 à 100 places, d'un type à être déterminé, n'ont pas encore été commandés.

La Société évalue actuellement ses choix ayant trait au parc de gros porteurs. La stratégie d'avenir de la Société repose sur la croissance de son exploitation internationale. Afin d'assurer l'expansion de cette exploitation, la Société prévoit prendre livraison, en 2005, d'appareils gros porteurs supplémentaires, notamment un appareil A340-300 d'Airbus loué et trois appareils 767-300 de Boeing loués. La Société remettra aussi en service en 2005 deux appareils 767-200 de Boeing qui lui appartiennent.

En outre, la Société étudie des solutions de rechange au chapitre d'appareils neufs de Boeing (les appareils de séries 787 et 777) et d'Airbus (les appareils de séries A330, A340 et A350). L'acquisition d'appareils usagés additionnels en vue de l'approvisionnement en unités nécessaires à la croissance est considérée comme peu probable, en raison du manque de disponibilité actuelle et prévue à moyen terme d'appareils appropriés. Une partie des commandes sera faite dans le but de remplacer le parc d'appareils 767 de Boeing actuel de la Société par des appareils 787 de Boeing ou des appareils A350 d'Airbus, qui devraient être disponibles entre 2008 et 2010.

Le 24 septembre 2004, un contrat d'achat définitif a été conclu avec Bombardier inc. visant une commande ferme de 15 appareils CRJ 700 de série 705 de Bombardier et de 30 appareils CRJ-200 de Bombardier, dont 15 font

l'objet d'une commande ferme et 15 peuvent être annulés par Air Canada sans indemnité. Le contrat d'achat prévoit également une option sur 45 appareils supplémentaires. Les livraisons des appareils CRJ-200 à Jazz ont débuté le 21 octobre 2004 et, au 17 mars 2005, 14 appareils CRJ 200 avaient été livrés. Les livraisons des appareils CRJ 700 de série 705 à Jazz sont censées débuter en mai 2005. Le 29 septembre 2004, la Société a annoncé qu'un contrat d'achat définitif avait été conclu avec Empresa Brasileira de Aeronautico S.A. (Embraer) visant une commande ferme de 45 aéronefs Embraer 190. Le contrat d'achat prévoit une option sur 45 appareils Embraer 190 supplémentaires. Les livraisons sont censées débuter en novembre 2005. En outre, le 12 novembre 2004, la Société a annoncé qu'elle était parvenue à une entente avec Embraer visant l'achat de 15 appareils Embraer 175. Cette commande comportait aussi une option d'achat visant 15 autres appareils Embraer. Les livraisons devraient commencer en juillet 2005. En outre, la Société entend ajouter huit appareils usagés CRJ-200 de Bombardier au parc aérien de Jazz à compter de 2005.

#### Gros porteurs

Au 31 décembre 2004, le parc de gros porteurs en exploitation d'Air Canada comprenait 61 appareils, ayant tous une configuration biclasse, soit le service Super Affaires ou la classe Affaires et le Service Hospitalité. L'A340-300 d'Airbus est un quadriréacteur de 282 places qu'Air Canada exploite sur les routes transpacifiques et transatlantiques. L'A340-500 d'Airbus est un appareil long-courrier de 267 places à plus grande autonomie que l'A340-300 qu'Air Canada exploite actuellement sur la route Toronto-Hong-Kong sans escale. L'appareil A330-300 d'Airbus de 274 places est une variante biréacteur de l'A340-300 et est surtout utilisé sur les lignes transatlantiques. Le 767-300-ER de Boeing est un appareil long-courrier de 212 places qui est utilisé principalement sur les lignes internationales. Le 767-200 de Boeing est un appareil de 198 places utilisé sur les lignes intérieures et internationales.

#### Avions à fuselage étroit

Au 31 décembre 2004, Air Canada exploitait 138 avions à fuselage étroit, y compris 113 appareils à fuselage étroit d'Airbus. Ces appareils ont une configuration biclasse, soit la classe Affaires et le Service Hospitalité (à l'exception de 25 jets régionaux, dont il est fait mention ci-après, configurés uniquement pour le Service Hospitalité). L'A320 d'Airbus est un biréacteur de 140 places. L'A319 d'Airbus, biréacteur d'une capacité de 120 places, est essentiellement une version courte de l'A320, ces deux appareils comportant les mêmes réacteurs, systèmes d'exploitation et postes de pilotage. Le biréacteur A321 est l'avion à fuselage étroit d'Airbus offrant la plus grande capacité, soit 166 places. Tous ces appareils à fuselage étroit desservent principalement les lignes intérieures et transfrontalières.

#### Jets régionaux et avions à turbopropulseurs

Au 31 décembre 2004, Air Canada exploitait 25 jets régionaux et Jazz, 20 autres. D'ici le deuxième trimestre de 2006, Air Canada transférera tous ses jets régionaux CRJ-100 de Bombardier à Jazz et Jazz exploitera un parc aérien de 73 appareils, composé exclusivement de jets régionaux de Bombardier. Le CRJ-200 de Bombardier est un biréacteur de 50 places utilisé principalement pour les marchés de faible densité à moins de 1 600 kilomètres (1 000 milles) et pour les marchés plus importants dans les périodes creuses. Ces appareils sont également utilisés dans certains marchés transfrontaliers pour assurer les liaisons de ville à ville, et pour développer certains marchés intérieurs précis. Le jet régional BAE 146, quadriréacteur utilisé pour les marchés de faible densité et pour les marchés plus importants en périodes creuses, a été retiré en 2005. Au 31 décembre 2004, Jazz exploitait également 71 avions turbopropulsés (DHC-8). Le DHC-8 de Havilland est un avion bimoteur turbopropulsé utilisé pour les marchés de plus faible densité et pour fournir un apport de trafic en correspondance aux plaques tournantes d'Air Canada.

#### *Carburant*

Le carburant pour avion constitue une dépense importante pour les compagnies aériennes. Étant donné que les coûts du carburant représentent une portion appréciable des charges d'exploitation de la Société, toute variation importante des coûts du carburant aurait un effet défavorable important sur les résultats d'exploitation. Les prix du carburant continuent à être exposés à des risques comme l'instabilité politique dans différents endroits du monde, les politiques de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP), le niveau de la demande des économies

émergentes comme la Chine, le niveau de stocks détenus par le secteur, la quantité de réserves dont disposent les gouvernements, les pannes dans les installations de production et de raffinage et les conditions climatiques. Ces facteurs et d'autres auront des incidences sur le prix du carburant, ce qui se répercutera sur le rendement financier de la Société. Compte tenu des volumes de 2004, la Société estime qu'une variation de 1 \$ US du prix moyen du baril de brut West Texas Intermediate aurait provoqué une variation d'environ 28 millions de dollars canadiens des charges de carburant pour Air Canada en 2004 (avant l'incidence des suppléments pour le carburant), dans l'hypothèse où la capacité de vol serait demeurée inchangée, où les marges de raffinage entre le pétrole brut West Texas Intermediate et le carburéacteur seraient demeurées constantes et où les taux de change seraient demeurés stables. La Société n'a actuellement aucune couverture sur sa consommation de carburant prévue en 2005.

#### *Plaques tournantes*

La plaque tournante principale d'Air Canada est située à Toronto, et ses autres plaques tournantes se trouvent à Montréal, Vancouver et Calgary. L'aéroport Pearson de Toronto est le plus grand aéroport du Canada et la plus grande plaque tournante d'Air Canada. Air Canada est le locataire principal de la nouvelle aérogare 1 et de l'aérogare 2 de l'aéroport Pearson qui, en 2004, comptait pour environ 50 % de son trafic passager quotidien. En avril 2004, Air Canada a déménagé ses services intérieurs et ses services d'enregistrement internationaux à la nouvelle aérogare 1, première phase des nouvelles installations d'enregistrement des passagers de Pearson.

En 2004, les passagers d'Air Canada ont représenté environ 50 % du trafic quotidien de l'aéroport international Pierre-Elliott-Trudeau, à Montréal, qui est une plaque tournante pour le trafic intérieur, transfrontalier et international (principalement transatlantique). En 2004, Air Canada a poursuivi la consolidation de sa plaque tournante de Montréal en ajoutant de nouvelles liaisons sans escale et en augmentant le nombre des vols réguliers vers des marchés à haut volume. Air Canada exploite également des plaques tournantes à l'aéroport international de Vancouver et à l'aéroport international de Calgary. En 2004, ses passagers comptaient respectivement pour 49 % et 44 % du trafic quotidien de Vancouver et de Calgary. Vancouver et Calgary sont des plaques tournantes pour le trafic intérieur, transfrontalier et international (principalement transpacifique dans le cas de Vancouver).

#### *Réseau de distribution*

Grâce au recours à la technologie et à d'autres initiatives, la Société poursuit l'expansion de son réseau de distribution, réduit ses coûts et rehausse la satisfaction de la clientèle. Ces initiatives incluent les mesures suivantes :

- (i) la Société prévoit continuer à augmenter l'utilisation de ses services en ligne. En janvier 2005, les réservations en ligne sur le site Web d'Air Canada comptaient pour 28 % des réservations à l'échelle du système et pour plus de 50 % des réservations intérieures.
- (ii) durant 2004, environ 86 % des billets émis par la Société pour le marché intérieur étaient des billets électroniques. Dans l'ensemble, durant la même période, environ 79 % de tous les billets délivrés par la Société étaient des billets électroniques;
- (iii) Air Canada et United Airlines, l'un des partenaires Star Alliance d'Air Canada, ont mis en place un service de billetterie électronique inter-transporteur (interligne) permettant aux clients d'utiliser un seul billet électronique pour voyager à bord des deux compagnies aériennes. Le réseau Star Alliance a récemment mis sur pied un service de billetterie interligne. D'ici la fin d'août 2005, tous les membres de Star Alliance devraient avoir les capacités d'interligne leur permettant d'offrir à leurs clients la possibilité de voyager dans tout le réseau Star Alliance en utilisant un seul billet électronique;
- (iv) environ 195 guichets d'enregistrement aéroportuaire libre-service sont situés dans des aéroports canadiens, à l'aéroport La Guardia de New York et à l'aéroport Heathrow de Londres. En moyenne, plus de 30 % des passagers de la Société partant de ces aéroports utilisent cette option d'enregistrement rapide pour obtenir leur carte d'accès à bord, confirmer ou sélectionner leur place, sélectionner le programme de fidélisation pour accumuler des milles aériens, se mettre en attente pour un vol partant plus tôt ou demander un surclassement;

- (v) la Société offre un service d'enregistrement par Internet pour les vols d'Air Canada et de Jazz à l'intérieur du Canada et partant du Canada (pour les vols en partance transfrontaliers et internationaux).

#### *Autres filiales*

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan, une nouvelle structure organisationnelle a été mise sur pied dans laquelle les anciennes unités d'entreprise au sein d'Air Canada sont devenues des filiales distinctes d'ACE. La nouvelle structure organisationnelle a été conçue aux fins suivantes :

- (i) mettre en place des plans distincts de gestion et commerciale pour chaque filiale leur permettant de mieux concentrer leurs efforts sur leur direction stratégique et leur rentabilité;
- (ii) faire correspondre les besoins en gestion, en capital et en ressources humaines au sein de chaque entreprise individuelle;
- (iii) faciliter le développement de chaque unité d'entreprise à son plein potentiel, notamment, lorsque cela est opportun, par la recherche d'une nouvelle clientèle externe;
- (iv) maximiser la valeur des filiales qui n'a pas été entièrement constatée lorsque les unités d'entreprise faisaient partie d'Air Canada.

Le texte qui suit présente un aperçu des activités des principales filiales non aériennes d'ACE.

#### *Aéropplan*

ACE est propriétaire d'Aéropplan, le principal programme de fidélisation au Canada, qui compte environ 6 millions de membres. Pour la deuxième année consécutive, Aéropplan a été désigné comme meilleur programme de fidélisation du monde dans le cadre de l'événement Airline of Year Awards 2003 de l'OAG et, au début de 2004, s'est vu décerner un prix, lors de la remise des *Annual Industry Impact Awards*, pour le programme d'avantages personnalisés de niveau élite d'Air Canada-Aéropplan, en considération de la vaste gamme de choix et de la grande flexibilité offertes aux membres Élite.

Le programme de fidélisation de la clientèle Aéropplan permet, à titre incitatif, aux clients de la Société et aux clients membres du réseau d'accumuler et d'échanger des milles Aéropplan. Aéropplan reçoit une contrepartie en espèces à la vente de milles Aéropplan qui, en moyenne, seront échangés dans un délai de deux ans. Les membres d'Aéropplan peuvent obtenir des milles Aéropplan auprès d'un vaste réseau de plus de 100 partenaires comprenant des entreprises aériennes, hôtelières, de location de voitures, financières, de télécommunications, de ventes au détail, de services et de divertissement. Les membres d'Aéropplan peuvent échanger leurs milles contre des primes-voyages à destination de plus de 750 villes dans 133 pays desservis par Air Canada, Jazz, les membres Star Alliance et les autres transporteurs partenaires d'Aéropplan. Les membres d'Aéropplan peuvent également échanger leurs milles contre une variété de primes exclusives ou des locations de voitures, des séjours à l'hôtel et des forfaits de ski, des forfaits détente et des forfaits vacances Air Canada. Le site Web d'Aéropplan, [www.aeroplan.com](http://www.aeroplan.com), permet aux membres d'avoir accès à leur solde de compte et de réserver en ligne des primes-voyages sur Air Canada et sur Jazz. Les échanges en ligne de milles Aéropplan comptent maintenant pour environ 30 % du total des échanges.

Aéropplan a conclu des ententes de carte de crédit comarquée avec des banques au Canada et aux États-Unis, aux termes desquelles Aéropplan leur vend des milles aériens qui sont attribués aux porteurs de cartes selon un ratio propre à chaque carte lorsque les porteurs portent des achats à leurs comptes.

Aéropplan gère également les programmes de membres Prestige, Élite et Super Élite destinés aux voyageurs assidus de la Société et offre également des programmes complémentaires comme le programme Solutions Performantes Aéropplan, utilisé par les petites et moyennes entreprises pour fidéliser leurs clients et leurs employés.

Le 22 avril 2004, Aéroplan a annoncé la mise en œuvre d'une série d'importantes améliorations de service visant à faciliter le processus de réservation pour des primes-voyages. Ces améliorations comprennent (i) l'ajout de jusqu'à 2 millions de places supplémentaires sur les vols d'Air Canada, de Jazz et des compagnies aériennes membres du même groupe pour des primes-voyages chaque année, (ii) la suppression des périodes d'interdiction d'utiliser les primes-voyages et (iii) l'accès des membres à jusqu'à 15 % de la capacité d'Air Canada (et des transporteurs régionaux non affiliés, appelés transporteurs de troisième niveau) et de Jazz sur chaque trajet chaque mois.

Aéroplan est une activité à marge élevée en croissance. Elle entend faire croître ses produits d'exploitation en développant ses relations avec ses partenaires actuels et en ajoutant de nouveaux partenaires parmi différents segments du marché de détail. À cet égard, en 2004, Aéroplan a établi des relations avec des détaillants importants comme Future Shop, Imperial Oil (Esso) et Bell Canada. Aéroplan entend également améliorer sa productivité et ses marges en favorisant les réseaux de distribution à faible coût.

ACE étudie une gamme de solutions de rechange en vue de maximiser la valeur de son investissement dans Aéroplan, et ce, dans l'intérêt de tous ses actionnaires.

#### *Services techniques*

ACTS SEC est un fournisseur mondial de services techniques, notamment de services de grand entretien, d'entretien, de réparation, de révision et de formation liés au moteur, au groupe auxiliaire de bord et aux organes d'aéronef. ACTS SEC fournit des services d'entretien, d'ingénierie et de réparation pour le parc aérien d'Air Canada (à l'exception de la maintenance en ligne, qui est faite par Air Canada) ainsi que des services d'entretien à des compagnies aériennes clientes partout dans le monde. ACTS SEC compte plus de 80 clients dont Airborne Express Inc., Air Norterra, Independence Air (anciennement Atlantic Coast Airlines), le ministère de la Défense nationale du Canada, Jet Blue Airways, Lufthansa, Brendan Airways LLC (faisant affaires sous le nom de USA 3000), Air Transat, International Lease Finance Corporation, Pratt & Whitney, Chromalloy Gas Turbines Inc. et Skyservice Airlines Inc. Les principales installations d'entretien des services techniques sont situées à Montréal, Toronto, Vancouver, Calgary et Winnipeg.

La Société estime que l'expertise technique de ACTS SEC est très reconnue dans le secteur de l'aviation. De plus en plus, de nombreuses compagnies aériennes et sociétés de location préfèrent faire affaire avec un seul fournisseur d'ERR ayant les compétences nécessaires pour prendre en charge l'ensemble de leurs travaux d'ERR, notamment les révisions générales, les réparations d'organes et de moteurs d'aéronefs et la conformité réglementaire. ACTS SEC se positionne pour s'emparer d'une plus grande part du marché en rentabilisant les solutions intégrées, à services complets et à valeur ajoutée qu'elle fournit à sa clientèle de transporteurs aériens, leur permettant ainsi d'abaisser leurs coûts.

ACTS SEC dispose d'une main-d'œuvre hautement qualifiée et chevronnée. Le processus de restructuration a permis à ACTS SEC de réaliser une réduction importante de ses coûts de main-d'œuvre grâce à une plus grande productivité, à la rationalisation de sa main-d'œuvre et à la baisse de ses salaires moyens. ACTS SEC a la capacité d'augmenter considérablement le chiffre d'affaires qu'elle pourrait réaliser grâce à son infrastructure et à ses installations actuelles. La Société entend tirer parti de la capacité inutilisée d'ACTS SEC en augmentant sa clientèle externe, notamment en s'adressant aux transporteurs américains qui ont récemment augmenté l'impartition de leur travail d'entretien.

#### *Services de fret*

AC Cargo SEC et Air Canada fournissent des services de fret sur des vols intérieurs, transfrontaliers et internationaux. AC Cargo SEC est un important transporteur canadien de fret qui utilise la capacité totale de fret sur les aéronefs exploités par Air Canada et Jazz sur les trajets intérieurs et transfrontaliers. Air Canada continue d'offrir des services de fret sur ses vols passagers internationaux et a également recours à des avions cargos et à des équipages fournis par des tiers pour les services entre le Canada et l'Europe. Le 17 mars 2005, la Société a annoncé son intention, sous réserve de l'accord des autorités, d'étendre ses services de fret jusqu'en Chine à compter de mai 2005, en employant des avions cargos. Les services de fret offerts par AC Cargo SEC et Air Canada comprennent les services pour envois haute priorité (AC Expedair et AC Priorité) et des services de fret aérien (AC

Fret Aérien) sur des destinations d'Air Canada partout dans le monde et sur des destinations de Jazz en Amérique du Nord. AC Cargo SEC et Air Canada offrent des services de fret directs sur environ 225 destinations canadiennes et internationales et ont des représentants commerciaux dans plus de 50 pays.

L'aérogare de fret d'Air Canada à l'aéroport Pearson est conçue pour rendre plus efficace la manutention du fret et pour répondre aux besoins de la clientèle. Air Canada et AC Cargo SEC sont ensemble le plus important fournisseur de services de fret aérien de la Société canadienne des postes. Leur entente de longue date concernant l'acheminement du courrier a été prorogée jusqu'en 2007, dans le cas du service intérieur, et jusqu'en 2005, pour les services transfrontaliers et internationaux.

Le système de gestion de fret d'Air Canada, AC Lynx, procure la visibilité et les outils nécessaires pour faire le suivi du fret en ligne, depuis la réservation initiale jusqu'à la livraison. Air Canada, United Airlines et Northwest Airlines, ont fondé, en collaboration avec Unisys, le nouveau portail de services de fret. Ce portail, qui bénéficie de l'appui de transitaires importants et de l'Air Forwarders Association, donne aux transitaires accès à de nombreux services des compagnies aériennes, ce qui leur permet de réserver des expéditions en ligne. Il constitue également un guichet unique pour les utilisateurs, qui peuvent s'en servir pour vérifier les horaires, les disponibilités et l'état des expéditions.

#### *Services en ligne AC SEC et Destina.ca*

La plate-forme technologique Internet qui soutient le site de voyage en ligne de Destina.ca. est fournie par Services en ligne AC SEC. Destina.ca et Services en ligne AC SEC contribuent à la mise en application de la stratégie de distribution en ligne d'Air Canada et s'inscrivent dans le programme de la compagnie aérienne visant à faire croître ses sites Webs commerciaux. Destina.ca. assure la gestion et le soutien opérationnel et technique de tous les sites Webs commerciaux d'Air Canada, fournit aux partenaires des outils de réservation directe en ligne et veille à la mise en place et à la gestion des nouveaux outils de réservation directe.

En outre, Destina.ca offre l'accès à une gamme complète de produits non aériens, notamment des chambres d'hôtel, des voitures de location, l'assurance-voyage et des forfaits voyage par l'entremise du site Web Destina.ca, qui exerce les activités d'un agent de voyage. Les clients du site Web de Destina.ca peuvent également acheter des billets d'autres transporteurs. NetTel Assistance Inc., filiale en propriété exclusive de Destina.ca, offre des services d'assistance à la clientèle, des services d'exécution et un soutien aux réservations directement en ligne ou par l'entremise de tiers prestataires.

#### *Touram SEC et Vacances Air Canada*

Touram SEC exerce ses activités sous les dénominations commerciales de Vacances Air Canada et de Netair. Vacances Air Canada est un important voyageur canadien spécialisé dans les forfaits d'agrément et de vacances, comprenant le transport aérien assuré par Air Canada, l'hébergement à l'hôtel, la location de véhicules ainsi que des croisières. Netair vend exclusivement aux agents de voyage des stocks de places excédentaires dans les avions. À l'heure actuelle, Vacances Air Canada propose des forfaits de vacances pour Las Vegas, la Floride, Hawaï, les Antilles, le Mexique et le Costa Rica.

#### *Services d'assistance en escale*

ACGHS SEC et Air Canada fournissent des services d'assistance en escale à de nombreuses compagnies aériennes, y compris à des grands transporteurs étrangers, dans les aéroports du Canada et d'ailleurs. Elles offrent notamment des services d'enregistrement des passagers, de gestion des portes d'embarquement, de manutention et de traitement des bagages et du fret, ainsi que des services d'aires de trafic.

#### *Main-d'œuvre*

La Société a conclu de nouvelles conventions collectives de longue durée avec tous les syndicats, lesquelles viennent à échéance en 2009. Ces conventions prévoient un processus de révision des niveaux salariaux en 2006 par

voie de négociations ou, à défaut de négociations, par médiation ou arbitrage sans possibilité de grève ou de lock-out.

La mise en œuvre du programme de réduction de l'effectif syndiqué, prévu dans les nouvelles conventions collectives de la Société, et la mise en œuvre du programme de réduction de l'effectif non syndiqué de la Société étaient presque entièrement terminées à la fin de 2004. Des réductions d'effectif syndiqué supplémentaires dans certains domaines sont prévues quant seront mis en place de nouvelles technologies et un programme de départ volontaire. Des réductions d'effectif non syndiqué supplémentaires dans certains domaines devraient avoir lieu en 2005.

La mise en œuvre des programmes précités a permis de réduire de façon importante le nombre d'employés équivalents temps plein (ETP). Au cours des quatrième trimestres de 2002 et de 2003, la Société comptait en moyenne 39 996 employés et 33 124 employés ETP, respectivement. Au cours du quatrième trimestre de 2004, la Société comptait en moyenne 31 991 employés ETP, soit 20% de moins qu'au trimestre correspondant de 2002, comme l'indique le tableau ci-dessous :

<u>Groupe d'employés</u>	<u>Syndicat<sup>(1)</sup></u>	<u>Nombre d'employés ETP au 4<sup>e</sup> trimestre 2004</u>	<u>Nombre d'employés ETP au 4<sup>e</sup> trimestre 2003</u>	<u>Nombre d'employés ETP au 4<sup>e</sup> trimestre 2002</u>	<u>Date d'échéance de la convention<sup>(2)</sup></u>
Exploitation d'Air Canada					
Cadres et personnel de soutien					
administratif.....	s.o.	3 390	3 614	4 723	s.o.
Pilotes.....	APAC	2 563	2 830	3 100	2009
Agents de bord.....	SCFP	5 838	5 898	6 789	2009
Agents – Ventes et services					
clientèle.....	TCA/FIT	4 908	4 899	6 303	2009
Personnel de maintenance, aire de					
trafic et fret.....	AIMTA	4 736	4 769	5 438	2009
Personnel des Services					
techniques.....	AIMTA/Autre syndicat	5 093	5 459	6 830	2009
Employés syndiqués du					
Royaume-Uni.....	AMICUS/TGWU	729	743	850	2009
Autres employés syndiqués.....	Divers	608	681	820	2009
Autres.....	s.o.	<u>331</u>	<u>305</u>	<u>362</u>	2009
<b>Total en exploitation d'Air</b>					
<b>Canada.....</b>		<b>28 196</b>	<b>29 198</b>	<b>35 205</b>	
Jazz et autres filiales.....	Divers	<u>3 795</u>	<u>3 926</u>	<u>4 791</u>	
<b>Total consolidé.....</b>		<b><u>31 991</u></b>	<b><u>33 124</u></b>	<b><u>39 996</u></b>	

(1) APCA : Association des pilotes d'Air Canada; SCFP : Syndicat canadien de la fonction publique; TCA : Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada; FIT : Fraternité internationale des Teamsters; AIMTA : Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale; et TGWU : Syndicat des transports et de la manutention.

(2) Même si les conventions collectives ne viennent à échéance qu'en 2009, les salaires peuvent faire l'objet de renégociations en 2006

## FACTEURS DE RISQUE

Un exposé des risques ayant une incidence sur ACE et sur ses activités figure à la rubrique « Facteurs de risque » du rapport de gestion de 2004 d'ACE qui est intégré par renvoi aux présentes. Le rapport de gestion de 2004 peut être consulté sur SEDAR à l'adresse [www.sedar.com](http://www.sedar.com).

## MARCHÉ POUR LA NÉGOCIATION DES TITRES

Les actions à droit de vote variable et les actions à droit de vote sont respectivement inscrites à la Bourse de Toronto sous les symboles « ACE.RV » et « ACE.B ». Le tableau suivant donne les cours extrêmes et le volume de négociation des actions à droit de vote variable et des actions à droit de vote à la Bourse de Toronto depuis leur date d'inscription initiale, le 4 octobre 2004, pour les périodes indiquées :

	Actions à droit de vote variable			Actions à droit de vote		
	Haut	Bas	Volume de négociation quotidien moyen	Haut	Bas	Volume de négociation quotidien moyen
<b>2004</b>						
Octobre <sup>(1)</sup> .....	24,76 \$	21,60 \$	657 488	24,80 \$	21,70 \$	267 727
Novembre.....	28,90 \$	23,50 \$	658 647	28,90 \$	23,41 \$	281 319
Décembre.....	35,99 \$	29,60 \$	803 108	36,00 \$	29,50 \$	266 869

<sup>(1)</sup> Les données d'octobre 2004 portent sur la période du 4 octobre 2004 (inscription initiale) au 29 octobre 2004.

### RELEVÉ DES DIVIDENDES VERSÉS

La Société n'a pas versé de dividendes sur ses actions à droit de vote, sur ses actions à droit de vote variable ou sur ses actions privilégiées depuis leur émission dans le cadre du plan le 30 septembre 2004.

### DESCRIPTION DU CAPITAL-ACTIONS

Le capital-actions d'ACE est composé d'un nombre illimité d'actions à droit de vote variable et d'actions à droit de vote et de 12 500 000 actions privilégiées. Le texte qui suit résume les droits, privilèges, limites et conditions dont sont assorties les actions à droit de vote variable, les actions à droit de vote et les actions privilégiées. Il ne se veut pas exhaustif et est présenté sous réserve du texte intégral des modalités des clauses d'arrangement d'ACE.

#### *Actions à droit de vote variable*

##### *Exercice des droits de vote*

Les porteurs d'actions à droit de vote variable ont le droit d'être convoqués et d'assister à toutes les assemblées des actionnaires d'ACE, sauf lorsque les porteurs d'une catégorie précise ont le droit de voter séparément comme catégorie comme il est prévu dans la LCSA.

Les actions à droit de vote variable peuvent être détenues uniquement par des personnes qui ne sont pas des Canadiens (au sens de la *Loi sur les transports au Canada*) et elles confèrent une voix par action, sauf (i) si le pourcentage des voix rattachées aux actions à droit de vote variable en circulation (y compris les actions privilégiées, après conversion) par rapport à toutes les voix rattachées aux actions à droit de vote en circulation est supérieur à 25 % ou si (ii) le total des voix exprimées par les porteurs d'actions à droit de vote variable ou en leur nom (y compris les actions privilégiées, après conversion) lors d'une assemblée est supérieur à 25 % du nombre total de voix pouvant être exprimées à cette assemblée. Si l'un ou l'autre des seuils mentionnés ci-dessus devait être dépassé, le droit de vote attaché à chaque action à droit de vote variable diminuera proportionnellement de manière à ce que (i) les actions à droite de vote variable, en tant que catégorie (y compris les actions privilégiées, après conversion), ne représentent pas plus de 25 % de toutes les voix rattachées aux actions à droit de vote en circulation d'ACE et (ii) le total de voix exprimées par les porteurs d'actions à droit de vote variable ou en leur nom (y compris les actions privilégiées après conversion) à une assemblée ne dépasse pas 25 % des voix pouvant y être exprimées.

##### *Dividendes*

Sous réserve des droits, privilèges, restrictions et conditions rattachés aux actions d'ACE d'une autre catégorie qui prennent rang avant les actions à droit de vote variable, les porteurs d'actions à droit de vote variable ont le droit de recevoir, au gré des administrateurs, par prélèvement sur les fonds, l'actif ou les biens d'ACE dûment applicables au versement de dividendes, les dividendes déclarés et payables par ACE sur les actions à droit de vote variable et ces dernières ont égalité de rang en ce qui a trait aux dividendes, pour chaque action, avec les actions à droit de vote et les actions privilégiées, comme si elles avaient été converties. Tous les dividendes déclarés au cours d'un exercice d'ACE seront déclarés en montants égaux ou équivalents par action sur toutes les actions à droit de vote variable, les actions à droit de vote et les actions privilégiées, comme si elles avaient été converties, alors en circulation, sans préférence ni distinction.

### *Division ou regroupement*

Aucune division ni aucun regroupement des actions à droit de vote variable ou des actions à droit de vote n'aura lieu, sauf si les actions de l'autre catégorie sont divisées ou regroupées simultanément, de la même manière, de façon à maintenir et à conserver les droits relatifs des porteurs d'actions de chacune de ces catégories.

### *Droits en cas de liquidation ou de dissolution*

Sous réserve des droits, privilèges, restrictions et conditions rattachées aux actions d'ACE qui prennent rang avant les actions à droit de vote variable, notamment les actions privilégiées, au moment de la liquidation ou de la dissolution d'ACE ou de toute autre distribution de ses éléments d'actif entre ses actionnaires en vue de liquider ses affaires, les porteurs d'actions à droit de vote variable et d'actions à droit de vote ont le droit de recevoir le reliquat des biens d'ACE et auront le droit de participer sur un même pied, pour chaque action, à toutes les distributions de ces éléments d'actif.

### *Conversion*

Chaque action à droit de vote variable émise et en circulation sera convertie en une action à droit de vote, automatiquement et sans autre intervention de la part d'ACE ou du porteur si : (i) l'action à droit de vote variable est détenue, appartient en propriété véritable ou est contrôlée, directement ou indirectement, autrement qu'à titre de garantie seulement, par un Canadien; (ii) les dispositions de la *Loi sur les transports au Canada* (la LTC) imposant des restrictions à la propriété étrangère sont abrogées et ne sont pas remplacées par d'autres dispositions semblables.

En cas d'offre d'achat visant les actions à droit de vote, qui doit, en vertu des lois sur les valeurs mobilières applicables ou des règles d'une bourse à laquelle les actions à droit de vote sont inscrites, être présentée à la totalité ou à la quasi-totalité des porteurs d'actions à droit de vote dans une province donnée du Canada à qui s'appliquent les exigences, chaque action à droit de vote variable pourra être convertie au gré du porteur en une action à droit de vote visée par l'offre à tout moment pendant la durée de l'offre et jusqu'au lendemain du jour prescrit par les lois sur les valeurs mobilières applicables où l'initiateur doit prendre en livraison contre paiement les actions visées par l'offre. Les actions à droit de vote variable ne peuvent être converties en actions à droit de vote que pour être déposées en réponse à l'offre et l'agent des transferts déposera les actions à droit de vote issues de la conversion pour le compte de l'actionnaire.

Si les actions à droit de vote issues de la conversion et déposées en réponse à l'offre sont retirées par l'actionnaire ou ne sont pas prises en livraison par l'initiateur ou encore si l'offre est abandonnée ou retirée, les actions à droit de vote issues de la conversion seront reconverties automatiquement et sans autre intervention de la part d'ACE ou du porteur en actions à droit de vote variable.

Les actions à droit de vote variable ne pourront être converties en actions à droit de vote, et vice versa, autrement que selon la procédure de conversion énoncée dans les clauses d'arrangement d'ACE.

### *Contraintes en matière de propriété d'actions*

Seuls des non-Canadiens peuvent être détenteurs, véritables propriétaires ou avoir le contrôle, directement ou indirectement, des actions à droit de vote variable.

### *Actions à droit de vote*

#### *Exercice des droits de vote*

Les porteurs d'actions à droit de vote ont le droit d'être convoqués, d'assister et de voter à toutes les assemblées des actionnaires d'ACE (sauf si les porteurs d'une catégorie précise ont le droit de voter séparément comme catégorie comme il est prévu par la LCSA) et chaque action à droit de vote confère le droit d'exprimer une voix en personne ou par procuration à toutes les assemblées des actionnaires d'ACE.

### *Dividendes*

Sous réserve des droits, privilèges, restrictions et conditions qui sont rattachés aux actions d'ACE d'une autre catégorie qui prennent rang avant les actions à droit de vote, les porteurs d'actions à droit de vote ont le droit de recevoir, au gré des administrateurs, par prélèvement sur les fonds, l'actif ou les biens d'ACE dûment applicables au versement de dividendes, les dividendes déclarés et payables par ACE sur les actions à droit de vote et ces dernières ont égalité de rang en ce qui a trait aux dividendes, pour chaque action, avec les actions à droit de vote variable et les actions privilégiées, comme si elles avaient été converties. Tous les dividendes déclarés au cours d'un exercice d'ACE seront déclarés en montants égaux ou équivalents par action sur toutes les actions à droit de vote, les actions à droit de vote variable et les actions privilégiées, comme si elles avaient été converties, alors en circulation, sans préférence ni distinction.

### *Division ou regroupement*

Aucune division ni aucun regroupement des actions à droit de vote ou des actions à droit de vote variable n'aura lieu sauf si les actions de l'autre catégorie sont divisées ou regroupées simultanément, de la même manière, de façon à maintenir et à conserver les droits relatifs des porteurs d'actions de chacune de ces catégories.

### *Droits en cas de liquidation ou de dissolution*

Sous réserve des droits, privilèges, restrictions et conditions rattachées aux actions d'ACE qui prennent rang avant les actions à droit de vote variable, notamment les actions privilégiées, au moment de la liquidation ou de la dissolution d'ACE ou de toute autre distribution de ses éléments d'actif entre ses actionnaires en vue de liquider ses affaires, les porteurs d'actions à droit de vote et d'actions à droit de vote variable ont le droit de recevoir le reliquat des biens d'ACE et ont le droit de participer sur un même pied, pour chaque action, à toutes les distributions de ces éléments d'actif.

### *Conversion*

À moins que les contraintes à l'égard de la propriété étrangère prévues à la LTC ne soient abrogées sans être remplacées par d'autres contraintes semblables, une action à droit de vote émise et en circulation sera convertie en une action à droit de vote variable, automatiquement et sans autre intervention de la part d'ACE ou du porteur, si cette action à droit de vote est détenue, appartient en propriété véritable ou est contrôlée, directement ou indirectement, autrement qu'à titre de garantie seulement, par un non-Canadien.

### *Contraintes en matière de propriété d'actions*

Seuls des Canadiens peuvent être détenteurs, véritables propriétaires ou avoir le contrôle, directement ou indirectement, des actions à droit de vote.

### *Actions privilégiées*

#### *Exercice des droits de vote*

Les actions privilégiées sont assorties du même droit de vote, comme si elles avaient été converties, que les actions à droit de vote variable et les actions à droit de vote. Les actions privilégiées détenues par des personnes qui ne sont pas des Canadiens seront assujetties, aux fins de vote seulement, à la même réduction proportionnelle du pourcentage des votes que si elles avaient été converties en actions à droit de vote variable.

### *Participation*

Les actions privilégiées donnent à leurs porteurs le même droit de participation, comme si elles avaient été converties, que les actions à droit de vote variable et les actions à droit de vote dans les dividendes, les distributions, les cessions d'actions, les scissions-échanges, les droits de souscription et les autres offres faites ou droits offerts aux porteurs d'actions à droit de vote variable et d'actions à droit de vote ainsi qu'à toute autre opération semblable.

### *Privilège en cas de liquidation*

En cas de liquidation ou de dissolution d'ACE (une fusion, la vente de la totalité ou de la quasi-totalité des actifs d'ACE ou toute autre opération semblable impliquant un changement de contrôle d'ACE étant assimilable à une liquidation), les porteurs d'actions privilégiées ont le droit de recevoir, avant les porteurs d'actions à droit de vote variable et d'actions à droit de vote, un montant par action privilégiée correspondant à l'appréciation de la valeur de ces actions privilégiées, établie à la date de liquidation ou dissolution. Pour l'application des modalités des actions privilégiées, *appréciation de la valeur* s'entend, à l'égard de chaque action privilégiée émise au membre du groupe de Cerberus le 30 septembre 2004, à une date donnée, du prix d'achat initial de ces actions privilégiées, majoré de 5 % par année, composé semestriellement à compter de la date d'émission de ces actions privilégiées.

### *Conversion facultative*

Les actions privilégiées sont convertibles au gré de leurs porteurs en actions à droit de vote variable, si elles sont détenues par un non-Canadien, ou en actions à droit de vote, si elles sont détenues par un Canadien, selon le taux de conversion correspondant à l'appréciation de la valeur des actions privilégiées (à la date de conversion), divisé par le prix de conversion. Pour l'application des modalités des actions privilégiées, le *prix de conversion* correspond initialement à 135 % de la valeur par action initiale attribuée aux actions à droit de vote variable et aux actions à droit de vote le 30 septembre 2004, soit 20 \$. Le prix de conversion est rajusté à la baisse automatiquement au premier anniversaire de la date d'émission des actions privilégiées à 130 % du prix de souscription, sous réserve (i) du rajustement décrit à la rubrique «*Rachat obligatoire et conversion*» ci-après et (ii) de la protection antidilution habituelle des sociétés ouvertes au titre du fractionnement d'actions, des dividendes en actions, des divisions, des combinaisons et des opérations semblables. Aucun rajustement spécial pour les émissions faites à un cours inférieur à celui du marché ou inférieur au prix de conversion n'aura lieu.

### *Rachat obligatoire et conversion*

Les porteurs d'actions privilégiées doivent convertir leurs actions privilégiées en actions à droit de vote variable (si les actions privilégiées ne sont pas détenues et contrôlées par un Canadien) ou en actions à droit de vote (si les actions privilégiées sont détenues et contrôlées par un Canadien) dans les dix jours après le septième anniversaire de la date d'émission des actions privilégiées (la *date initiale de la conversion obligatoire*). Toutefois, si le cours de clôture des actions à droit de vote variable et des actions à droit de vote, selon le cas, n'excède pas l'appréciation de la valeur des actions privilégiées pendant au moins 30 des 100 jours de bourse précédant la date initiale de la conversion obligatoire, les porteurs de ces actions ne sont pas tenus de convertir leurs actions privilégiées en actions à droit de vote variable ou en actions à droit de vote, selon le cas, et, à la date initiale de la conversion obligatoire, le prix de conversion alors applicable est automatiquement réduit de 3,75 %.

Si les actions privilégiées n'ont pas été converties au plus tard à la date initiale de la conversion obligatoire, à chaque anniversaire semestriel de la date initiale de la conversion obligatoire (chacun étant une *date ultérieure de conversion obligatoire*) jusqu'au dixième anniversaire de la date d'émission des actions privilégiées (la *date d'échéance définitive*), les actions privilégiées seront assujetties à une conversion obligatoire dans les dix jours suivant une date ultérieure de conversion obligatoire si, et seulement si, le cours de clôture des actions à droit de vote variable ou des actions à droit de vote, selon le cas, excède l'appréciation de la valeur d'une action privilégiée pendant au moins 30 des 100 jours de bourse précédant la date ultérieure de conversion obligatoire en question. Si ce seuil n'est pas atteint, le prix de conversion alors applicable sera automatiquement réduit de 3,75 % de plus à cette date ultérieure de conversion obligatoire. Si le critère susmentionné n'est pas respecté à l'égard de la date ultérieure de conversion obligatoire qui tombe à la date d'échéance définitive, les porteurs d'actions privilégiées ont le droit d'exiger qu'ACE leur rachète leurs actions privilégiées au comptant à la date d'échéance définitive à un prix de rachat par part correspondant à l'appréciation de la valeur (à la date d'échéance définitive).

Malgré ce qui précède, les actions privilégiées d'ACE ne seront pas assujetties à la conversion obligatoire comme il est décrit ci-dessus, à moins que les actions à droit de vote variable et les actions à droit de vote ne soient inscrites et affichées à la cote de la TSX et qu'une déclaration d'enregistrement, un prospectus ou un autre document de placement semblable qui permet la distribution et la vente de ces actions à droit de vote variable et actions à droit de vote au Canada ou aux États-Unis, ou les deux, ne soit en vigueur et couvre toutes les actions à droit de vote

variable et les actions à droit de vote en lesquelles sont convertibles les actions privilégiées au moment de la conversion obligatoire.

#### *Conversion obligatoire*

Si (i) durant la période commençant à la date d'émission des actions privilégiées et se terminant au premier anniversaire de cette date, inclusivement, le cours de clôture des actions à droit de vote variable ou des actions à droit de vote, selon le cas, excède 200 % du prix de conversion alors applicable pendant 30 jours de bourse consécutifs ou si (ii) après le premier anniversaire de la date d'émission des actions privilégiées, le cours de clôture des actions à droit de vote variable ou des actions à droit de vote, selon le cas, excède 175 % du prix de conversion alors applicable pendant 30 jours de bourse consécutifs et que, dans les deux cas, les actions à droit de vote variable et les actions à droit de vote sont alors inscrites et affichées à la cote de la TSX et une déclaration d'enregistrement, un prospectus ou un autre document de placement semblable qui permet la distribution ou la vente de ces actions à droit de vote variable et actions à droit de vote au Canada ou aux États-Unis, ou les deux, est en vigueur et couvre toutes les actions à droit de vote variable et les actions à droit de vote en lesquelles sont convertibles les actions privilégiées, alors ACE peut obliger les porteurs d'actions privilégiées à convertir leurs actions privilégiées en actions à droit de vote variable si le porteur des actions privilégiées n'est pas Canadien ou en actions à droit de vote si le porteur des actions privilégiées est Canadien.

#### *Changement organique*

Dans le cadre d'une restructuration du capital, d'une réorganisation, d'un reclassement, d'un regroupement, d'une fusion, d'un arrangement, de la vente de la totalité ou de la quasi-totalité de l'actif d'ACE à une autre personne ou de toute autre opération qui est effectuée de sorte que les porteurs d'actions à droit de vote variable et d'actions à droit de vote ont le droit de recevoir (soit directement soit à l'occasion d'une liquidation ultérieure) des actions, des titres ou des éléments d'actif à l'égard d'actions à droit de vote variable ou d'actions à droit de vote ou en échange d'actions à droit de vote variable ou d'actions à droit de vote, selon le cas, (chacun étant un *changement organique*) qui inclut une vente de la totalité ou de la quasi-totalité des actifs d'ACE ou si ACE n'est pas l'entité survivante, les porteurs des actions privilégiées ont le droit de faire en sorte qu'ACE exige : (i) soit que l'entité survivante ou sa société mère dont les actions sont cotées en bourse leur émette en échange de ces actions un titre attesté par un document écrit, essentiellement semblable quant à la forme et au contenu aux actions privilégiées, notamment un titre ayant les mêmes droits et privilèges économiques que les actions privilégiées et ayant un rang supérieur à toutes les actions du capital de cette entité émettrice; (ii) soit qu'elle fasse en même temps les rajustements appropriés aux droits rattachés aux actions privilégiées de manière à conserver, à tous les égards, les avantages accordés aux porteurs d'actions privilégiées selon les conditions de ces actions.

À l'égard d'une réorganisation, d'une fusion, d'un regroupement ou d'une autre opération semblable qui ne constitue pas un changement organique, des rajustements appropriés seront apportés en même temps aux droits (notamment au droit de conversion) rattachés aux actions privilégiées de manière à conserver, à tous les égards, les avantages accordés aux porteurs d'actions privilégiées selon les conditions des actions privilégiées.

#### *Droits de préemption*

Si ACE se propose d'émettre ou de vendre des actions à droit de vote variable, des actions à droit de vote ou d'autres titres de participation, droits, options, bons de souscription ou d'autres titres convertibles qui représentent des droits visant l'achat d'actions à droit de vote variable ou d'actions à droit de vote, selon le cas, chaque porteur d'actions privilégiées aura le droit d'acheter le nombre d'actions à droit de vote variable ou d'actions à droit de vote, selon le cas, ou d'autres titres de participation, droits, options, bons de souscription ou autres titres convertibles lui permettant de maintenir sa participation proportionnelle dans ACE, compte tenu de la dilution, au même niveau qu'avant cette émission ou cette vente, sous réserve des exceptions concernant les émissions aux termes des régimes d'achat d'actions à l'intention de la direction et des employés approuvées par le conseil d'administration d'ACE.

## TITRES ENTIERCÉS

Le contrôleur nommé par la Cour dans le cadre de la restructuration d'Air Canada et de certaines de ses filiales, détient actuellement en dépôt 5 188 985 actions à droit de vote variable. Ces actions à droit de vote variable seront distribuées conformément aux modalités du plan une fois réglées les réclamations contestées encore pendantes contre Air Canada et certaines de ses filiales. Si, en bout de ligne, ces actions à droit de vote variable sont distribuées à des Canadiens après le règlement des réclamations contestées, elles seront converties automatiquement en actions à droit de vote conformément aux conditions régissant les actions à droit de vote variable. Étant donné que l'identité et par voie de conséquence le statut de Canadien ou de non-Canadien des créanciers d'Air Canada et de certaines filiales à qui les actions à droit de vote variable entières seront distribuées lors du règlement des réclamations contestées en cours ne sont pas encore connus, le contrôleur n'est pas actuellement en mesure de déterminer la proportion des actions à droit de vote variable ainsi distribuées qui seront des actions à droit de vote (à émettre à des Canadiens) et des actions à droit de vote variable (à émettre à des non-Canadiens). Le tableau ci-après présente le nombre de titres entières actuellement détenus par le contrôleur et le pourcentage de ces titres par rapport à la totalité des actions à droit de vote et des actions à droit de vote variable émises et en circulation.

<u>Nombre de titres entières</u>	<u>Pourcentage des actions à droit de vote et des actions à droit de vote variable en circulation</u>
5 188 985	5,84 %

## ADMINISTRATEURS ET DIRIGEANTS

### *Administrateurs*

Le tableau ci-dessous indique, en date des présentes, le nom, la municipalité de résidence et la principale activité de chacun des administrateurs. Ces personnes agissent à titre d'administrateurs d'ACE depuis les dates et détiennent le nombre d'actions d'ACE indiqués au regard de leur nom.

<u>Nom et municipalité de résidence</u>	<u>Principale activité</u>	<u>Administrateur depuis</u>	<u>Actions détenues</u>
Bernard Attali <sup>(4)</sup> Paris, France	Conseiller national / Texas Pacific Group France	Le 30 septembre 2004	5 000 <sup>(2)</sup>
Robert E. Brown <sup>(4)</sup> Montréal (Québec)	Président et chef de la direction CAE Inc.	Le 30 septembre 2004	10 000 <sup>(1)</sup>
Carlton D. Donaway <sup>(4)</sup> Redmond, Washington	Conseiller principal – Exploitation Cerberus Capital Management, L.P.	Le 15 décembre 2004	Néant
Michael Green <sup>(4)</sup> Radnor, Pennsylvania	Président – Exploitation Cerberus Capital Management, L.P.	Le 30 septembre 2004	Néant
W. Brett Ingersoll <sup>(3)</sup> New York, New York	Directeur général Cerberus Capital Management, L.P.	Le 30 septembre 2004	Néant
Pierre Marc Johnson <sup>(4)</sup> Montréal (Québec)	Avocat-conseil principal Heenan Blaikie SRL	Le 30 septembre 2004	5 000 <sup>(1)</sup>
John T. McLennan <sup>(3)</sup> Mahone Bay (Nouvelle-Écosse)	Administrateur d'entreprise	Le 30 septembre 2004	10 000 <sup>(1)</sup>
Robert A. Milton Westmount (Québec)	Président-directeur général, ACE et président du conseil, Air Canada	Le 29 juin 2004	1 552 <sup>(1)</sup>
David I. Richardson <sup>(3)</sup> Grafton (Ontario)	Administrateur d'entreprise	Le 30 septembre 2004	10 000 <sup>(1)</sup>

<b>Nom et municipalité de résidence</b>	<b>Principale activité</b>	<b>Administrateur depuis</b>	<b>Actions détenues</b>
Marvin Yontef <sup>(4)</sup> Toronto (Ontario)	Associé principal Stikeman Elliott S.E.N.C.R.L., s.r.l.	Le 29 juin 2004	5 000 <sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Actions à droit de vote.

<sup>(2)</sup> Actions à droit de vote variable.

<sup>(3)</sup> Membre du comité de vérification, des finances et du risque.

<sup>(4)</sup> Membre du comité de gouvernance et des affaires de l'entreprise.

À moins d'indication contraire ci-après, chaque administrateur occupe le poste indiqué ci-dessus depuis au moins cinq ans. M. Attali a occupé le poste de vice-président du conseil de Deutsche Bank Europe Investment Banking de 1999 à 2000. M. Brown a été président du conseil d'Air Canada de 2003 à 2004 et président et chef de la direction de Bombardier de 1999 à 2002. M. Donaway a été président exécutif du conseil de DHL Holdings USA de 2003 à 2004, président du conseil, président et chef de la direction d'Airborne Inc. de 2002 à 2003 et président et chef de la direction d'ABX Air Inc. de 1992 à 2003. M. Ingersoll a été associé chez J.P. Morgan Partners de 1994 à 2002. M. McLennan a été vice-président du conseil et chef de la direction d'AT&T Canada (renommée Allstream Inc.) de 2000 à 2004. M. Richardson a été président du conseil d'Ernst & Young Inc. et associé principal chez Ernst & Young s.r.l. (Canada) de 1987 à 2002.

La durée du mandat de tout les administrateurs nommés ci-dessus prendra fin à la prochaine assemblée annuelle des actionnaires d'ACE ou au moment où leurs successeurs seront nommés ou élus.

### **Dirigeants**

Le nom, la municipalité de résidence et le poste occupé au sein d'ACE de chacun des dirigeants sont les suivants :

<b>Nom et municipalité de résidence</b>	<b>Poste occupé</b>
Robert A. Milton..... Westmount (Québec)	Président-directeur général
M. Robert Peterson..... Beaconsfield (Québec)	Chef des Affaires financières
Duncan Dee..... Ottawa (Ontario)	Premier vice-président, Affaires de l'entreprise et chef des Affaires administratives
Sydney John Isaacs..... Westmount (Québec)	Premier vice-président, Croissance de l'entreprise et chef des Affaires juridiques
Jack McLean..... Winnipeg (Manitoba)	Contrôleur
Johanne Drapeau..... Outremont (Québec)	Secrétaire générale

Chaque dirigeant d'ACE occupe un poste au sein d'Air Canada semblable au poste indiqué ci-dessus depuis au moins cinq ans, sauf M. Isaacs qui, avant mai 2000, était associé chez Stikeman Elliott S.E.N.C.R.L., s.r.l.

Le nom, la municipalité de résidence et le poste occupé au sein d'Air Canada et d'autres filiales de chacun des dirigeants sont les suivants:

<b>Nom et municipalité de résidence</b>	<b>Poste occupé</b>
William G. Bredt..... Hudson Heights (Québec)	Premier vice-président et chef de l'exploitation, Jazz
Montie R. Brewer..... Hudson (Québec)	Président et chef de la direction, Air Canada
Paul E. Brotto <sup>(1)</sup> ..... Pointe-Claire (Québec)	Vice-président général, Planification et Gestion des coûts, Air Canada
Johanne Drapeau..... Outremont (Québec)	Secrétaire générale, Air Canada
Rupert J. Duchesne..... Montréal (Québec)	Président, Aéroplan
Yves Dufresne..... Montréal (Québec)	Vice-président, Réseau international, Alliances et Affaires réglementaires, Air Canada
Lise Fournel..... Lachine (Québec)	Vice-présidente et chef du service de l'information, Air Canada et présidente et chef de la direction, Destina.ca
Kevin C. Howlett..... Delta (Colombie-Britannique)	Vice-président, Relations avec le personnel, Air Canada
Jack McLean..... Winnipeg (Manitoba)	Contrôleur, Air Canada
Robert A. Milton..... Westmount (Québec)	Président du conseil d'administration, Air Canada
Brad Moore..... Kirkland (Québec)	Président et chef de la direction, Assistance en escale d'Air Canada
Claude Morin..... Montréal (Québec)	Président et chef de la direction, Air Canada Fret
Allister Paterson..... Oakville (Ontario)	Présidente et chef de l'exploitation, Vacances Air Canada
M. Robert Peterson..... Beaconsfield (Québec)	Vice-président général et chef des Affaires financières, Air Canada
Danielle Poudrette..... Verdun (Québec)	Vice-présidente, Initiatives de l'entreprise, Air Canada
Rob F. Reid..... Oakville (Ontario)	Premier vice-président, Exploitation, Air Canada
Marc Rosenberg..... Toronto (Ontario)	Vice-président, Ventes et distribution des produits, Air Canada
David J. Shapiro..... Côte Saint-Luc (Québec)	Vice-président et conseiller juridique général, Air Canada
Benjamin M. Smith..... Toronto (Ontario)	Vice-président, Planification, Air Canada
Jon Turner..... Kirkland (Québec)	Vice-président, Maintenance, Air Canada

**Nom et municipalité  
de résidence**

**Poste occupé**

---

Susan Welscheid .....	Vice-présidente, Action clientèle – Service en vol
Ville Mont-Royal (Québec)	

<sup>(1)</sup> M. Paul E. Brotlo prend sa retraite à la fin de mars 2005.

Au 31 décembre 2004, les administrateurs et dirigeants d'ACE en tant que groupe détenaient 45 234 actions à droit de vote représentant 0,51 % des actions à droit de vote en circulation et 5 000 actions à droit de vote variable représentant 0,006 % des actions à droit de vote variable en circulation.

***Interdiction d'opérations ou faillite***

À la connaissance d'ACE, au cours des dix exercices précédents, aucun administrateur ni aucun haut dirigeant d'ACE n'est ni n'a été administrateur ou haut dirigeant d'une société qui, pendant que la personne exerçait cette fonction, a) a fait l'objet d'une interdiction d'opérations ou d'une ordonnance similaire ou s'est vu refuser le droit de se prévaloir de toute dispense prévue par la législation en valeurs mobilières pendant plus de 30 jours consécutifs, b) a, après la cessation des fonctions de la personne, fait l'objet d'une interdiction d'opérations ou d'une ordonnance similaire ou s'est vu refuser le droit de se prévaloir de toute dispense prévue par la législation en valeurs mobilières pendant plus de 30 jours consécutifs en raison d'un événement survenu pendant que la personne exerçait cette fonction ou c) a, dans l'année après la cessation des fonctions de la personne, 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 a été nommé pour détenir ses biens, sauf dans les cas suivants :

- (i) après l'acquisition de Lignes aériennes Canadien International Ltée (*LACIL*) par Air Canada en 2000, Robert A. Milton est devenu administrateur de *LACIL*. Par la suite, *LACIL* s'est restructurée en vertu de la LACC aux termes d'un plan de transaction qui est entré en vigueur le 5 juillet 2000. Les actions ordinaires et les actions sans droit de vote de *LACIL* ont fait l'objet d'une interdiction d'opérations promulguée par la Bourse de Toronto le 27 juin 2000 et ont été radiées le 6 juillet 2000. Robert A. Milton était président et chef de la direction et administrateur d'Air Canada lorsque celle-ci a demandé la protection de la LACC le 1<sup>er</sup> avril 2003;
- (ii) Pierre Marc Johnson était administrateur d'Air Canada lorsque celle-ci a demandé la protection de la LACC le 1<sup>er</sup> avril 2003;
- (iii) Robert E. Brown était administrateur d'Air Canada lorsque celle-ci a demandé la protection de la LACC le 1<sup>er</sup> avril 2003. M. Brown était administrateur de Corporation Nortel Networks lorsque, vers le 31 mai 2004, des interdictions d'opérations ont été promulguées contre des administrateurs, des dirigeants et certains autres employés actuels et anciens de Corporation Nortel Networks et de Corporation Nortel Networks Limitée (collectivement, *Nortel Networks*). Les interdictions d'opération visant la direction ont été imposées parce que Nortel Networks a omis de déposer certains états financiers auprès des autorités canadiennes en valeurs mobilières;
- (iv) John T. McLennan a été chef de la direction d'AT&T Canada lorsque celle-ci a demandé la protection de la LACC le 15 octobre 2002;
- (v) M. Robert Peterson était vice-président général et chef des Affaires financières d'Air Canada lorsque celle-ci a déposé sa demande de protection en vertu de la LACC le 1<sup>er</sup> avril 2003.

***Amendes ou sanctions***

À la connaissance d'ACE, aucun administrateur ou haut dirigeant d'ACE (i) ne s'est vu imposer des amendes ou des sanctions par un tribunal en vertu de la législation en valeurs mobilières ou par une autorités en

valeurs mobilières ni n'a conclu une entente de règlement avec celle-ci; (ii) ne s'est vu imposer une autre amende ou sanction par un tribunal ou un organisme de réglementation qui serait susceptible d'être considérée importante pour un investisseur raisonnable ayant à prendre une décision en matière de placement.

***Faillites personnelles***

À la connaissance d'ACE, au cours des dix exercices précédents, aucun administrateur ni aucun haut dirigeant n'a fait faillite, fait une proposition concordataire en vertu de la législation sur la faillite ou l'insolvabilité, été poursuivi par ses créanciers, conclu un concordat ou un compromis avec eux, intenté des poursuites contre eux, pris des dispositions ou fait des démarches en vue de conclure un concordat ou un compromis avec eux, ou un séquestre, un séquestre-gérant ou un syndic de faillite à été nommé pour détenir ses biens.

## ÉNONCÉ SUR LES PRATIQUES DE GOUVERNANCE

Le conseil d'administration d'ACE (le *conseil*) a adopté des principes détaillés de gouvernance, concernant notamment la mise sur pied de structures et de processus qui lui permettent d'assumer efficacement ses responsabilités.

Le conseil a adopté une charte écrite lui permettant notamment d'assumer les responsabilités suivantes : (i) la gestion de la Société et de son entreprise et la responsabilité envers les actionnaires pour ce qui est du rendement de la Société; (ii) la sélection, la surveillance, l'évaluation et la rémunération du chef de la direction et des autres hauts dirigeants; (iii) l'examen et l'approbation des plans stratégiques et d'entreprise de la direction; (iv) l'examen et l'approbation des plans, des mesures et des objectifs financiers de la Société; (v) la surveillance du rendement de l'entreprise par rapport aux plans d'affaires stratégiques et (vi) l'adoption d'un comportement éthique et le respect des lois et des règlements. La charte du conseil énonce les décisions qui nécessitent l'autorisation préalable du conseil, par exemple l'approbation d'états financiers intermédiaires et annuels, de plans stratégiques et de plans d'affaires, la mobilisation de capitaux, les restructurations organisationnelles d'envergure, les acquisitions et les dessaisissements importants ainsi que les principales politiques de l'entreprise.

Le conseil s'est réuni six fois du 30 septembre 2004 au 31 décembre 2004.

Avec l'entrée en vigueur de nouveaux règlements comme le projet d'Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance et le projet de Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance, le comité de gouvernance et des affaires de l'entreprise et le conseil poursuivront leur examen de nos pratiques de gouvernance et apporteront les changements nécessaires.

Le conseil a examiné avec soin les pratiques de gouvernance de la Société et a conclu que nous nous conformons aux lignes directrices de la TSX en ce qui a trait à la gouvernance. Le tableau ci-après fait état de ces lignes directrices et expose les mesures que nous avons prises à leur égard.

---

1. Le conseil devrait assumer explicitement la responsabilité de gestion de la Société et particulièrement la responsabilité des questions suivantes :

a) l'adoption d'un processus de planification stratégique;

En 2004, Air Canada a été restructurée aux termes d'un plan qui a été approuvé par les créanciers d'Air Canada et qui a pris effet le 30 septembre 2004. Conformément à ce plan, ACE est devenue la société de portefeuille détenant Air Canada et ses filiales.

Dans le cadre du processus de restructuration, la direction a développé une nouvelle stratégie d'affaires pour ACE qui consiste en ce qui suit :

- (i) une structure de coûts concurrentielle;
- (ii) la restructuration du réseau visant à maximiser l'efficacité et à tirer partie d'occasions de croissance internationales;
- (iii) un modèle générateur de recettes axé sur la clientèle pour les services passagers;
- (iv) une nouvelle structure organisationnelle en vue de maximiser la valeur des filiales d'ACE;

Qui plus est, conformément à sa charte, le conseil doit examiner et approuver les plans stratégiques et les plans d'entreprise de la direction.

b) l'identification des principaux risques associés

Il incombe au comité de vérification, des finances et de

- à l'entreprise de la Société et la prise de mesures assurant la mise en œuvre de systèmes appropriés permettant la gestion de ces risques;
- gestion du risque (le *comité de vérification*) de déterminer et de gérer les risques financiers importants ainsi que les autres risques liés aux affaires commerciales et internes de la Société et de formuler des recommandations au conseil.
- Le comité de vérification examine les risques financiers importants et les mesures prises par la direction pour les surveiller et les contrôler; il en discute avec la direction, le service de vérification interne et le vérificateur externe.
- c) la planification de la relève, y compris la désignation, la formation et la supervision des hauts dirigeants;
- Il incombe au comité de gouvernance et des affaires de l'entreprise (le *comité de gouvernance*) d'examiner régulièrement les plans organisationnels de la direction ainsi que les éléments essentiels des plans de relève pour les membres de la haute direction de manière à s'assurer que des successeurs ont été désignés et que leur développement professionnel réponde aux défis que doit relever l'organisation. À cet effet, le comité de gouvernance rencontre à l'occasion des candidats éventuels à tous les nouveaux postes et voit à fidéliser les remplaçants clés.
- d) une politique de communication;
- La Société a adopté une politique sur la communication publique. Cette politique traite notamment de la communication de l'information aux milieux financiers, des principes fondamentaux de communication, de la communication obligatoire et volontaire de l'information et de la communication électronique. Le comité de vérification examine périodiquement cette politique et voit à sa mise à jour par rapport aux faits nouveaux et aux pratiques exemplaires.
- La Société communique régulièrement avec les médias et la communauté financière pour discuter de ses résultats. Cette communication prend la forme de communiqués de presse, d'appels conférence, de conférences et de réunions.
- De plus, le service des relations avec les actionnaires doit leur communiquer régulièrement des renseignements relatifs au rendement de la Société. Il s'occupe aussi de toutes les demandes faites par téléphone, par courrier électronique, par télécopieur et par demande postale provenant des actionnaires et, ce faisant, répond en temps opportun aux questions que pourraient avoir les actionnaires.
- e) l'intégrité des systèmes de contrôle interne et d'information de gestion.
- Il incombe au comité de vérification de surveiller le rendement des contrôles financiers et comptables interne de la Société. Le comité de vérification obtient aussi du service de vérification interne et des vérificateurs externes des recommandations en matière de contrôles internes et évalue la réponse de la direction à ces recommandations.
2. Le conseil devrait être composé en majorité de personnes qui sont des administrateurs *non reliés*.
- Le conseil a adopté la politique voulant qu'il soit en tout temps constitué d'une majorité de personnes qui sont

indépendantes. En se fondant sur les renseignements reçus de chaque administrateur et en tenant compte des critères d'indépendance énoncés ci-après, le conseil a conclu que les administrateurs de la Société, à l'exception du président du conseil, président et chef de la direction, Robert A. Milton, et de Marvin Yontef, sont indépendants et non reliés.

3. Il incombe au conseil d'appliquer la définition d'*administrateur non relié* au cas de chaque administrateur et de divulguer chaque année l'analyse de l'application des principes à l'appui de cette conclusion ainsi que le fait que le conseil est ou non constitué en majorité d'administrateurs non reliés.

Le conseil définit un *administrateur indépendant* comme un administrateur qui: a) ne fait pas partie de la direction, n'a aucun intérêt ni aucune relation d'affaires, familiale ou autre (à l'exception des intérêts et des relations découlant de son actionnariat dans la Société) qui pourrait raisonnablement être perçue comme nuisant de façon importante à sa capacité d'agir au mieux des intérêts de la Société; b) n'est pas actuellement ou n'a pas été (et dont un membre de la famille immédiate n'est pas actuellement ou n'a pas été), au cours des trois dernières années, un dirigeant, un employé ou un important fournisseur de services de la Société ou de l'une de ses filiales ou membres de son groupe; c) n'est pas un administrateur, un dirigeant, un employé ou un actionnaire important d'une entité qui entretient un lien d'affaires important avec la Société.
4. Le conseil devrait nommer un comité d'administrateurs, composé exclusivement d'administrateurs externes, qui soient en majorité des administrateurs non reliés, et charger ce comité de proposer au conseil de nouveaux candidats aux postes d'administrateurs ainsi que d'évaluer les administrateurs régulièrement.

Le comité de gouvernance est composé exclusivement d'administrateurs externes (c.-à-d. d'administrateurs qui ne sont pas des membres de la direction) qui, selon le critère d'indépendance énoncé ci-dessus, sont tous indépendants, à l'exception de Marvin Yontef. Il incombe au comité de gouvernance de recommander les candidats aux postes d'administrateurs aux fins d'élection par les actionnaires aux assemblées annuelles.
5. Le conseil devrait mettre en œuvre une marche à suivre par un comité approprié aux fins de l'évaluation de l'efficacité du conseil, des ses comités et de l'apport des différents administrateurs.

Il incombe au comité de gouvernance d'évaluer chaque année l'efficacité du conseil, des comités du conseil et l'apport de chaque administrateur.
6. Le conseil devrait fournir un programme d'orientation et de formation à l'intention des nouveaux administrateurs.

Le comité de gouvernance a établi un programme d'orientation et de formation continue à l'intention des nouveaux administrateurs, lesquels sont conviés à des sessions d'orientation en présence des dirigeants des grandes divisions de la Société, du président du conseil et du président et chef de la direction afin d'améliorer leur compréhension des affaires de la Société.
7. Le conseil devrait revoir sa taille et entreprendre au besoin un programme de réduction du nombre d'administrateurs pour ramener celui-ci à un nombre permettant de prendre des décisions avec plus d'efficacité.

La taille du conseil a été revue en 2004 dans le cadre du plan. Le conseil est d'avis que le nombre actuel d'administrateurs est adéquat et contribue à son efficacité. Qui plus est, le comité de gouvernance examine continuellement les critères de base relatifs à la composition du conseil et de ses comités, comme la taille, le ratio d'administrateurs internes et externes et les qualifications, notamment les liens de rapprochement ou d'indépendance, et formule des recommandations au conseil.
8. Le conseil devrait revoir le montant de la

Il incombe au comité de gouvernance de revoir le

- rémunération et le mode de rémunération des administrateurs à la lumière des risques et des responsabilités associés au fait d'être un administrateur efficace.
9. Les comités du conseil devraient généralement être composés d'administrateurs externes, qui soient en majorité des administrateurs non reliés, bien que certains comités du conseil puissent comprendre un ou plusieurs administrateurs internes.
10. Le conseil devrait assumer la responsabilité de mettre au point la démarche devant être suivie par la Société en ce qui concerne les questions de gouvernance ou déléguer cette responsabilité à un comité du conseil. Ce comité serait notamment chargé de donner suite, pour le compte de la Société, aux présentes lignes directrices en matière de gouvernance.
11. Le conseil, conjointement avec le président et chef de la direction, devrait élaborer des descriptions de fonctions relativement aux membres du conseil et au chef de la direction, et y définir notamment les limites des responsabilités de la direction. En outre, le conseil devrait approuver ou déterminer les objectifs généraux de la Société que le président et chef de la direction doit atteindre.
12. Le conseil devrait veiller à ce que des structures et des méthodes appropriées assurant l'indépendance du conseil par rapport à la direction soient en place.
- montant et le mode de rémunération des administrateurs à la lumière des risques et des responsabilités associés au fait d'être un administrateur efficace, il formule, notamment des recommandations au conseil à l'égard de la rémunération réelle (jetons de présence, honoraires et monnaie) et des avantages offerts aux administrateurs.
- Le comité de vérification se compose entièrement d'administrateurs externes qui sont indépendants. Le comité de gouvernance est composé entièrement d'administrateurs externes qui sont indépendants, à l'exception de Marvin Yontef.
- Il incombe au comité de gouvernance de voir à ce que la Société se conforme aux lignes directrices de la TSX. Le comité de gouvernance formule des recommandations au conseil en matière de surveillance, d'adoption et de communication de lignes directrices concernant la gouvernance; il revoit ces lignes directrices une fois l'an. Le comité de gouvernance étudie actuellement le projet d'*Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance* et le projet de *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* afin d'y être conforme dès leur adoption; il continue de prendre des mesures proactives dans la mise en œuvre des pratiques exemplaires en matière de gouvernance.
- Le conseil a adopté une charte écrite qui établit son rôle et ses responsabilités et qui précise les décisions de la direction qui nécessitent l'approbation préalable du conseil. Le comité de gouvernance rédige actuellement une description du poste du président du conseil, président et chef de la direction. Le comité de gouvernance s'attend de la direction qu'elle fasse d'Air Canada un des chefs de file mondiaux du transport aérien et qu'elle utilise ses entreprises distinctes à leur plein potentiel.
- Le comité de gouvernance évalue le rendement du chef de la direction au cours de l'année et fixe les objectifs de l'entreprise que le chef de la direction doit atteindre au cours de l'année à venir. Le comité de gouvernance, de concert avec le chef de la direction, évalue aussi annuellement le rendement des membres de la direction. L'évaluation se fonde, entre autres, sur l'atteinte des objectifs et des niveaux de rentabilité fixés, le rendement des investissements et des capitaux propres, la réalisation des rendement prévus, le leadership et l'intégrité.
- Il incombe au comité de gouvernance de voir à la mise en place des structures et des méthodes appropriées assurant l'indépendance du conseil par rapport à la direction. Le conseil d'administration est venu à la conclusion, pour diverses raisons, que le fait que Robert A. Milton occupe aussi bien le siège de président du conseil que celui de président-directeur général d'ACE ne nuit aucunement à la capacité du conseil d'agir de

façon indépendante de la direction. Qui plus est, Michael Green, un administrateur externe et indépendant, a été nommé administrateur en chef du conseil.

L'administrateur en chef veille, entre autres : (i) à ce que les responsabilités respectives du conseil et de la direction soient clairement comprises et respectées; (ii) à ce que les membres du conseil forment une équipe solidaire et exercent le leadership essentiel à cette fin; (iii) à ce que les ressources à la disposition des administrateurs soient adéquates et leur permettent de faire leur travail; (iv) à ce qu'il y ait un processus permettant au conseil de réaliser son travail de façon efficace.

À chaque réunion du conseil, les administrateurs qui ne sont pas membres de la direction se réunissent sous la présidence de l'administrateur en chef.

13. Le comité de vérification devrait être composé uniquement d'administrateurs non reliés. Le conseil devrait adopter une charte à l'intention du comité de vérification, qui définit le rôle et les responsabilités du comité. Le comité de vérification devrait disposer de voies de communication directes avec les vérificateurs internes et externes lui permettant d'étudier et de discuter au besoin avec eux des questions particulières. Les fonctions du comité de vérification devraient comprendre la surveillance du système de contrôle interne par la direction. En effet, bien qu'il incombe à la direction de concevoir et de mettre en œuvre un système de contrôle interne efficace, il incombe au comité de vérification de s'assurer que la direction s'est bien acquittée de sa responsabilité à cet égard.

Le comité de vérification est composé entièrement d'administrateurs indépendants. Le conseil a adopté une charte qui régit le comité de vérification. La charte définit le rôle et les responsabilités du comité, qui sont notamment d'examiner l'information annuelle et les autres informations financières, les services fournis par les vérificateurs externes et les systèmes comptables et contrôle interne, d'établir des politiques et des procédures relatives aux pratiques comptables et de communiquer l'information au conseil. La charte exige des membres qu'ils soient compétents financièrement. Le comité a jugé que tous les membres respectent cette exigence et qu'ils possèdent une compétence en comptabilité ou une compétence connexe en gestion financière.

Le comité de vérification est spécialement mandaté pour surveiller la responsabilité de la direction relative au caractère adéquat des systèmes de soutien des contrôles comptables et financiers internes et pour servir de lien de communication indépendant entre le conseil et le vérificateur externe.

14. Le conseil devrait mettre en œuvre un système permettant à un administrateur donné d'engager un conseiller externe aux frais de la Société lorsque les circonstances le justifient. L'engagement du conseiller externe devrait être assujéti à l'approbation d'un comité pertinent du conseil.

La charte du comité de vérification et du comité de gouvernance prévoit que ces comités peuvent retenir les services de conseillers indépendants aux frais de la Société. Les conseillers peuvent mener des enquêtes sur tous les sujets qui relèvent de chaque comité.

### **RÉGIME D'OPTIONS D'ACHAT D' ACTIONS**

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan consolidé de réorganisation, de transaction et d'arrangement d'Air Canada, un régime d'options d'achat d'actions (le *régime d'options*) d'ACE a été instauré. Parmi les personnes qui peuvent recevoir des options (les *titulaires admissibles*) on retrouve les administrateurs ou les dirigeants et même des hauts dirigeants et d'autres employés au gré du comité de gouvernance, qui occupent des postes clé au sein de la Société. Ce régime vise à créer un lien direct entre les intérêts des membres de la haute direction et les actionnaires puisque la pleine valeur du régime ne peut être atteinte que si la valeur des actions de la Société s'apprécie au cours des années.

Les options attribuées dépendent du poste qu'occupe le membre de la haute direction et de sa rémunération annuelle et tiennent compte du cours des actions et de l'apport éventuel de chaque membre de la haute direction au succès d'ACE au cours d'une année donnée. Le nombre maximum d'actions pouvant être émises dans le cadre du régime est de 5052 545 ou environ 5% du capital-actions dilué d'ACE. Le nombre total d'actions réservées aux fins d'émission à un titulaire admissible ne peut dépasser 5% du nombre d'actions à droit de vote et d'actions à droit de vote variable en circulation d'ACE. Le nombre total d'actions émises à un initié au cours d'une période d'un an ne peut dépasser 5% du nombre d'actions à droit de vote et d'actions à droit de vote variable en circulation. Le régime d'options prévoit que les options auront un prix de levée au moins égal à 100% du cours des actions sous-jacentes au moment de l'attribution. Le régime d'options prévoit que les options expirent au plus tard dix ans après la date de l'octroi. Les options attribuées dans le cadre du régime peuvent être cédées ou transférées.

Le conseil peut, sous réserve des approbations des autorités de réglementation, modifier le régime, à condition que ces modifications n'affectent pas gravement, sans le consentement de l'intéressé, les droits déjà attribués à un participant. S'il est mis fin à l'emploi d'un participant pour un motif sérieux, les options non levées seront annulées sur le champ. S'il est mis fin à l'emploi d'un participant sans motif sérieux, le participant peut lever ses options acquises dans les 30 jours suivant l'avis de cessation d'emploi.

Afin d'offrir une mesure d'encouragement significative, et pour mieux fidéliser l'équipe de la haute direction, les options attribuées en 2004 étaient des attributions de trois ans à versements accélérés. Le comité a attribué des options pour acheter au total 3027 509 actions d'ACE au prix de 20 \$ l'action, soit environ 3% du capital-actions dilué d'ACE. Aucune autre option ne sera attribuée avant 2007 pour les employés en place, à moins que le comité n'en décide autrement.

L'acquisition des options dans le cadre du plan s'échelonne comme suit : (i) 50 % des options attribuées seront acquises en quatre versements égaux les 3 octobre 2005, 2006, 2007 et 2008; (ii) l'autre tranche de 50 % des options attribuées sera aussi acquise selon cet échéancier, si la Société atteint les seuils financiers cibles prévus dans le plan d'affaires pour ces années (s'ils ne sont pas atteints, les options deviendront caduques à moins que le comité en approuve l'acquisition). Les conditions de l'attribution faite en octobre 2004 prévoient que les options requises peuvent être levées pendant sept ans à compter de la date de l'attribution à un prix de levée correspondant à 100 % du cours des actions sous-jacentes au moment de l'attribution.

## COMITÉ DE VÉRIFICATION

### *Charte du comité de vérification*

La charte du comité de vérification, des finances et du risque (le *comité de vérification*) figure à l'annexe A de la présente notice annuelle.

### *Composition du comité de vérification*

Le comité de vérification d'ACE est composé de W. Brett Ingersoll, John T. McLennan et David I. Richardson. Chaque membre du comité de vérification est indépendant et possède des compétences financières au sens du *Règlement 52-110 sur le comité de vérification*.

### *Formation et expérience pertinentes des membres du comité de vérification*

En plus de leur expérience générale en affaires, les membres du comité de vérification possèdent la formation et l'expérience voulues pour exercer leurs responsabilités :

- (i) W. Brett Ingersoll est directeur général de Cerberus Capital Management, L.P. et est membre de son comité de placement, chargé de repérer les occasions de placement dans des entreprises établies nécessitant des améliorations opérationnelles. M. Ingersoll est administrateur d'OpenNetwork Technologies et de diverses sociétés fermées. Avant de se joindre à Cerberus, M. Ingersoll a été associé chez JP Morgan Partners (auparavant Chase Capital Partners) où il s'occupait principalement

de capital de risque privé et de restructuration dans divers secteurs. M. Ingersoll est bachelier en économie de la Brigham Young University et il détient un MBA de l'université d'Harvard.

- (ii) John T. McLennan est administrateur de Hummingbird Ltd., d'E-Cruiter, d'Architel Systems Corporation, de Mobile Data Solutions, Inc., de Leitch Technology, de TeleTech Holdings Inc., d'Amdocs Ltd. et de Prior Data. M. McLennan a été de 2000 à 2004 vice-président du conseil et chef de la direction d'Allstream. Auparavant, il était vice-président du conseil et chef de la direction d'AT&T Canada. M. McLennan a également été président fondateur de Jenmark Consulting Inc., président et chef de la direction de Bell Canada, président de Bell Ontario et président du conseil, président et chef de la direction de Radiocommunication BCE Mobile inc. M. McLennan a aussi été président et chef de la direction de Cantel AT&T Wireless et vice-président directeur de Mitel Communications Inc. M. McLennan détient un BSc et un MSc en gestion industrielle de la Clarkson University.
- (iii) David I. Richardson est ancien président du conseil d'Ernst & Young (Canada). M. Richardson s'est joint au prédécesseur du cabinet, Clarkson, Gordon & Co., en 1963 et a été nommé président en 1982. M. Richardson a également été membre du comité de gestion et de direction d'Ernst & Young, associé directeur national du secteur Financement d'entreprises du cabinet et associé principal en Redressement et restructuration d'entreprises jusqu'à son départ du cabinet en 2002. Mr. Richardson est administrateur et président du comité de vérification d'Husky Injection Holding Systems Ltd. Il détient un baccalauréat en commerce de l'Université de Toronto et est un comptable agréé depuis 1966. M. Richardson est un Fellow de l'institut des comptables agréés de l'Ontario, et il est membre de l'Institut d'insolvabilité du Canada et il est syndic de faillite.

#### *Politiques et procédures d'approbation préalable*

Le comité de vérification examine et approuve la nature de tous les services non liés à la vérification, autorisés par la législation et la réglementation en valeurs mobilières, qui seront rendus par le vérificateur externe de la Société avant le début du travail. À cet égard, le comité de vérification présente un rapport trimestriel ou annuel aux actionnaires de la Société, selon le cas, portant sur les services non liés à la vérification qu'il a approuvés au cours de la période en question.

En outre, le comité de vérification exige du vérificateur externe un rapport portant sur toutes les relations entre lui et ses entités liées, d'une part, et la Société et ses entités liées, d'autre part, notamment sur tout le travail accompli et les honoraires versés pour le travail non lié à la vérification, qui, de l'avis du vérificateur externe, peuvent raisonnablement porter à croire qu'elles nuisent à son objectivité et à son indépendance. Le rapport établira que le vérificateur externe se considère comme indépendant de la Société. Le comité de vérification discutera de ce rapport avec le vérificateur externe afin d'évaluer son objectivité et son indépendance. Le comité de vérification examinera également les mesures prises par le vérificateur externe pour régler tout problème soulevé par les examens susmentionnés.

#### *Honoraires des vérificateurs*

Le cabinet PricewaterhouseCoopers s.r.l. agit à titre de vérificateur de la Société depuis le 26 avril 1990. Les honoraires payables pour les exercices terminés le 31 décembre 2004 et le 31 décembre 2003 à PricewaterhouseCoopers s.r.l. et aux membres de son groupe s'élèvent respectivement à 4137 228 \$ et à 2 256 074 \$. Les honoraires payables à PricewaterhouseCoopers s.r.l. et aux membres de son groupe en 2004 et en 2003 sont présentés ci-après.

	<b>Exercice terminé le 31 décembre 2004</b>	<b>Exercice terminé le 31 décembre 2003</b>
Honoraires de vérification	3 356 851 \$	1 714 074 \$
Honoraires pour services liés à la vérification	321 269 \$	507 000 \$
Honoraires pour services fiscaux	459 108 \$	35 000 \$
Autres honoraires	Néant \$	Néant \$
	<hr/>	<hr/>
	4 137 228 \$	2 256 074 \$

La nature de chaque catégorie d'honoraires est décrite ci-après.

#### *Honoraires de vérification*

Des honoraires de vérification ont été payés pour les services professionnels rendus par les vérificateurs concernant la vérification des états financiers annuels de la Société et pour les services rendus à l'occasion de la production de documents ou d'engagements exigés par la loi ou par règlement.

#### *Honoraires pour services liés à la vérification*

Des honoraires pour services liés à la vérification ont été payés pour des services professionnels liés à la vérification du régime de retraite, à des rapports de procédures précis ainsi que d'autres questions relatives à la vérification.

#### *Honoraires pour services fiscaux*

Des honoraires fiscaux ont été payés pour des services en matière de taxe de consommation et d'impôt sur le revenu.

### **COMITÉ DE GOUVERNANCE ET DES AFFAIRES DE L'ENTREPRISE**

La charte du comité de gouvernance et des affaires de l'entreprise est jointe à la présente notice annuelle à titre d'annexe B.

### **DIRIGEANTS ET AUTRES PERSONNES INTÉRESSÉS DANS DES OPÉRATIONS IMPORTANTES**

Le 30 septembre 2004, dans le cadre du processus de restructuration d'Air Canada, le membre du groupe de Cerberus a investi 250 millions de dollars dans ACE en contrepartie de l'émission de 12 500 000 actions privilégiées d'ACE. Le membre du groupe de Cerberus appartient au groupe de Cerberus Capital Management, L.P. Michael Green, Carlton D. Donaway and W. Brett Ingersoll, tous administrateurs d'ACE, sont respectivement président-Exploitation, conseiller principal-Exploitation et directeur général de Cerberus Capital Management, L.P.

### **AGENT DES TRANSFERTS ET AGENT CHARGÉ DE LA TENUE DES REGISTRES**

L'agent des transferts et agent chargé de la tenue des registres pour les actions à droit de vote variable et les actions à droit de vote d'ACE est Compagnie Trust CIBC Mellon à ses bureaux de transfert principaux à Montréal, Toronto, Vancouver, Calgary, Winnipeg et Halifax.

### **ACTIONS EN JUSTICE**

On trouve dans la note 24 des états financiers annuels vérifiés et consolidés d'ACE pour l'exercice terminé le 31 décembre 2004, sous la rubrique « Éventualités, garanties et indemnités », une description de certaines actions

en justice auxquelles ACE est partie. On peut trouver les états financiers annuels vérifiés d'ACE pour cet exercice sur le site Web de SEDAR à l'adresse [www.sedar.com](http://www.sedar.com)

### CONTRATS IMPORTANTS

Les contrats importants pour la Société conclus pendant l'exercice terminé le 31 décembre 2004 ou avant, encore en vigueur, sont les suivants :

- (i) le contrat d'achat garanti intervenu entre Deutsche Bank Securities Inc. et Air Canada en date du 29 octobre 2003, en sa version modifiée et mise à jour par le contrat d'achat garanti, modifié et mis à jour, en date du 29 avril 2004;
- (ii) le contrat d'investissement intervenu entre Cerberus ACE Investment, LLC et Air Canada en date du 23 juin 2004.

Voir « Rétrospective triennale : Évolution des activités de la Société » pour obtenir des renseignements sur ces contrats.

### EXPERTS

Les vérificateurs d'ACE sont PricewaterhouseCoopers s.r.l.

### RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES

Des renseignements complémentaires, notamment la rémunération des administrateurs et des dirigeants, les prêts qui ont été consentis aux dirigeants, les régimes d'achat d'actions de la direction et l'intérêt des membres de la direction et autres personnes informées dans des opérations importantes, le cas échéant, se trouvent dans les documents déposés par Air Canada pour l'exercice terminé le 31 décembre 2002 (formulaire 28 en vertu de la *Loi sur les valeurs mobilières* (Ontario)) auprès des commissions des valeurs mobilières le 2 juillet 2003. Des renseignements financiers, notamment les états financiers vérifiés comparatifs consolidés, sont fournis dans le rapport de gestion de 2004, les états financiers de 2004 et les notes y afférentes d'ACE. Les renseignements ci-dessus et les renseignements complémentaires au sujet d'ACE sont disponibles sur le site Web de SEDAR à [www.sedar.com](http://www.sedar.com)

On peut obtenir les documents suivants en s'adressant au secrétaire d'ACE, 5100, boulevard De Maisonneuve Ouest, Montréal (Québec) H4A 3T2 :

- (i) la présente notice annuelle accompagnée des documents qui y sont intégrés par renvois;
- (ii) le rapport de gestion de 2004, les états financiers de 2004 et les notes d'ACE ainsi que les états financiers intermédiaires déposés auprès des commissions des valeurs mobilières après les états financiers vérifiés d'ACE pour son dernier exercice;
- (iii) le dépôt annuel de la Société pour l'exercice terminé le 31 décembre 2002 (formulaire 28 aux termes de la *Loi sur les valeurs mobilières* (Ontario)) déposé auprès des commissions des valeurs mobilières le 2 juillet 2003;
- (iv) tout autre document qui est intégré par renvoi dans le prospectus simplifié provisoire ou dans un prospectus simplifié aux termes duquel les titres d'ACE sont en voie de placement.

Sauf lorsque les titres d'ACE sont en voie de placement dans le cadre d'un prospectus simplifié ou dans le cadre d'un prospectus simplifié provisoire, ACE peut exiger le paiement d'une somme raisonnable des personnes, autres que les porteurs de titres d'ACE, qui font la demande de copies de ces documents.

**ANNEXE A**  
**CHARTRE DU COMITÉ DE VÉRIFICATION, DES FINANCES ET DU RISQUE**

**DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE GESTION ACE AVIATION INC.**

**(la Société)**

**1. Structure, procédure et compétences**

Le comité de vérification, des finances et du risque (le *comité de vérification*) de la Société se compose d'au moins trois administrateurs, qui, de l'avis du conseil d'administration, répondent aux critères d'indépendance, d'expérience et autres prévus par les lois, règles et règlements applicables. Les membres du comité de vérification ne doivent avoir aucun lien avec la direction, la Société et les entités liées à la Société qui, de l'avis du conseil, risqueraient de compromettre leur indépendance par rapport à la direction et à la Société. En outre, les membres du comité de vérification ne recevront de la Société, d'une partie liée à la Société ou d'une filiale de la Société aucune rémunération pour services de consultation, de conseil ou tous autres services, sauf à titre de membres du conseil, du comité de vérification ou d'autres comités du conseil. Les membres du comité de vérification posséderont les qualités, l'expérience et les compétences nécessaires à la bonne exécution de leurs fonctions au sein du comité. Plus précisément, tous les membres du comité de vérification posséderont des *compétences financières* et au moins l'un d'entre eux sera un *expert financier* au sens de la législation et de la réglementation en valeurs mobilières applicable.

La majorité des membres du comité de vérification constitueront quorum. Les décisions du comité de vérification sont adoptées à la majorité. Le comité de vérification relève du conseil d'administration de la Société. Le président et les membres du comité de vérification sont nommés chaque année par le conseil.

**2. Objectifs**

a) Les objectifs du comité de vérification sont les suivants :

- (i) Aider le conseil à d'acquiescer de sa responsabilité de surveiller les éléments entrant dans les processus comptables et de communication de l'information financière de la Société.
- (ii) Veiller à la qualité, à la crédibilité et à l'objectivité de la communication de l'information financière de la Société; s'assurer de l'efficacité des systèmes de soutien des contrôles financiers et comptables internes; contrôler la responsabilité de la direction à cet égard.
- (iii) Aider le conseil d'administration à contrôler l'indépendance, les compétences et la nomination du vérificateur externe.
- (iv) Surveiller le bon fonctionnement des systèmes de contrôle financiers et comptables internes; suivre le travail des vérificateurs internes et externes.
- (v) Assurer des communications indépendantes entre le conseil, les vérificateurs internes et les vérificateurs externes.
- (vi) Favoriser les discussions franches et en profondeur entre le comité de vérification, la direction et le vérificateur externe au sujet des questions importantes faisant appel à la subjectivité et ayant un effet sur la qualité des contrôles et de la communication des renseignements.

**3. Fonctions**

Pour atteindre ses objectifs, le comité de vérification assumera les tâches suivantes :

- a) Superviser et examiner la qualité et l'intégrité du processus de communication comptable et financière de la Société au moyen de discussions avec la direction, le vérificateur externe et le vérificateur interne. Pour ce faire, le comité examinera les états financiers annuels et trimestriels et le rapport de gestion qui doivent être déposés auprès des organismes de réglementation et remis aux actionnaires, ainsi que les états financiers et autres informations financières inclus dans les prospectus, les communiqués sur les résultats et les autres documents semblables. Le comité de vérification examinera également la notice annuelle et les autres documents semblables émanant de la Société. Dans le cadre de ses examens, le comité de vérification s'acquittera des tâches suivantes :
- (i) discuter avec la direction et le vérificateur externe et étudier le rapport que le vérificateur externe lui présente sur les questions touchant la mission de vérification,
  - (ii) discuter avec le vérificateur externe de son opinion quant au caractère acceptable et à la qualité des états financiers. Seront ainsi abordés, notamment, les politiques et pratiques de comptabilité clé employées par la direction pour préparer, traiter différemment et communiquer l'information financière conformément aux principes comptables généralement reconnus dont elle a tenu compte, les conséquences de ces politiques et pratiques, les modifications apportées aux politiques comptables importantes, la méthode employée pour comptabiliser des transactions inhabituelles importantes, l'effet des politiques comptables importantes dans des domaines controversés ou naissants, le degré de créativité ou de conservatisme, selon le cas, des politiques comptables adoptées par la Société, la méthode employée par la direction pour formuler des estimations comptables particulièrement importantes et le fondement des conclusions du vérificateur externe quant au caractère raisonnable de ces estimations,
  - (iii) examiner les rajustements importants découlant d'une vérification,
  - (iv) examiner les désaccords avec la direction quant à l'application des politiques comptables et à la communication des états financiers,
  - (v) examiner toutes les opérations hors bilan importantes et les autres relations avec des entités non consolidées susceptibles d'avoir un effet immédiat ou futur important sur la situation financière de la Société, notamment pour déterminer si elles doivent être communiquées ou non dans les états financiers trimestriels ou annuels,
  - (vi) examiner les suggestions d'améliorations formulées par le vérificateur externe quant au fonctionnement et aux contrôles internes de la Société,
  - (vii) examiner la nature et l'ampleur des erreurs non rajustées d'un montant non négligeable,
  - (viii) vérifier le respect de divers engagements financiers,
  - (ix) étudier et choisir les politiques comptables à adopter ou à modifier;
- b) Déterminer, après étude et discussion, s'il y a lieu de recommander au conseil d'approuver les états financiers et l'information financière communiquée dans une notice annuelle, un communiqué sur les résultats, un prospectus et d'autres documents semblables;
- c) Examiner, de concert avec la direction, le vérificateur interne et le vérificateur externe, les états financiers trimestriels et le rapport de gestion de la Société, en approuver la publication s'ils sont jugés satisfaisants;
- d) Examiner, de concert avec la direction, le vérificateur externe et les conseillers juridiques, la procédure de la Société visant à garantir la conformité aux lois et aux règlements applicables; examiner de même les litiges, les réclamations ou les autres éventualités, notamment les cotisations fiscales, susceptibles d'avoir d'importantes répercussions sur la situation financière ou les résultats d'exploitation de la Société; étudier la communication ou l'effet de ces questions sur les résultats dans les états financiers trimestriels et annuels;

- e) Se réunir avec le vérificateur externe de la Société pour examiner et approuver son plan de vérification, l'accent étant particulièrement mis sur les facteurs de risque qui pourraient entraîner une déclaration inexacte importante dans les états financiers, la portée et le calendrier de la vérification, les hypothèses qui ont été formulées et les décisions qui ont été prises lors de l'élaboration du plan et la coordination du travail entre le vérificateur externe et le service de vérification interne;
- f) Examiner et approuver l'estimation des honoraires et frais de vérification et des honoraires et frais liés à la vérification pour l'année en cours. Approuver au préalable tout supplément important sur le montant estimatif des honoraires de vérification et des honoraires liés à la vérification. Examiner et approuver les honoraires et frais de vérification et les honoraires et frais liés à la vérification pour l'année antérieure. Seul le comité de vérification a l'autorité d'établir et de payer les honoraires du vérificateur externe. La Société s'assurera que le comité de vérification dispose des fonds nécessaires pour rémunérer le vérificateur externe.
- g) Examiner
  - (i) et approuver la nature de tous les services non liés à la vérification, autorisés par la législation et la réglementation en valeurs mobilières, qui seront rendus par le vérificateur externe de la Société avant le début du travail, ou déléguer cette responsabilité à un membre du comité de vérification qui fera rapport au comité. À cet égard, le comité de vérification présentera un rapport trimestriel ou annuel aux actionnaires de la Société, selon le cas, portant sur les services non liés à la vérification approuvés par le comité au cours de la période en question;
  - (ii) et instaurer un processus à l'occasion de la prestation des services non liés à la vérification rendus par le vérificateur externe;
- h) Étudier le rapport du vérificateur externe portant sur toutes les relations entre lui et ses entités liées, d'une part, et la Société et ses entités liées, d'autre part, notamment sur tous le travail accompli et les honoraires versés pour le travail non lié à la vérification, qui, de l'avis du vérificateur externe, pourraient raisonnablement porter à croire qu'elles nuisent à son objectivité et à son indépendance, confirmant, le cas échéant, que le vérificateur externe se considère comme indépendant de la Société; discuter de ce rapport avec le vérificateur externe afin d'évaluer son objectivité et son indépendance. Le comité de vérification doit expressément demander au vérificateur externe de confirmer qu'il est un cabinet comptable enregistré au sens des règlements sur les valeurs mobilières applicables. En outre, au moins une fois par année, le comité de vérification étudiera les titres de compétence des membres du cabinet, notamment leur biographie, les sanctions éventuellement décernées contre eux, les problèmes du cabinet et les actions en justice dont ils ont pu faire l'objet, le cas échéant. Le vérificateur externe présentera un rapport écrit officiel sur les points suivants : la procédure interne de contrôle de la qualité du cabinet; les questions importantes soulevées dans les cinq exercices précédents par l'examen du contrôle de la qualité interne effectué par le cabinet de vérification, les contrôles par les pairs ou toute autre demande ou enquête d'un organisme gouvernemental ou professionnel relativement à une vérification exécutée par le cabinet. Le comité examinera également les mesures prises par le cabinet de vérification pour régler tout problème soulevé par les examens susmentionnés;
- i) Recevoir des rapports sur les discussions entre la direction et d'autres experts-comptables concernant les principes comptables à appliquer dans la préparation des états financiers trimestriels ou annuels et les cas de fraude ou d'actes illégaux dont la direction, le service de vérification interne ou le vérificateur externe prend connaissance. À cet égard, examiner la procédure de contrôle pertinente avec la direction pour se protéger convenablement de tels risques;
- j) Au moins une fois par année :
  - (i) se réunir en privé avec la direction pour évaluer le rendement du vérificateur externe,

- (ii) se réunir en privé avec le vérificateur externe, entre autres, pour connaître toute restriction qu'on lui aurait imposée et les autres difficultés qu'il aurait rencontrées au cours de la vérification, notamment quant aux instructions sur la portée de son travail, l'accès aux renseignements demandés, la collaboration fournie par la direction durant l'exécution de son travail et son évaluation du personnel et des systèmes financiers, comptables et de vérification de la Société;
- k) Évaluer le rendement du vérificateur externe; recommander au conseil soit de le remplacer au besoin, soit de voir à sa reconduction dans ses fonctions par les actionnaires.
- l) En ce qui a trait aux services fournis par le service de vérification interne, le comité de vérification :
  - (i) se réunit en privé avec les membres du service de vérification interne, entre autres, pour comprendre les restrictions qu'on leur aurait imposées et les autres difficultés qu'ils auraient rencontrées au cours de la vérification, notamment quant aux instructions sur la portée de leur travail, l'accès aux renseignements demandés et la collaboration fournie par la direction durant l'exécution de leur travail;
  - (ii) examine et approuve périodiquement le mandat, la relation de communication et les ressources du groupe de vérification interne;
  - (iii) examine l'objectivité, les qualifications, l'efficacité et l'expérience du personnel de vérification interne; il approuve la nomination, le congédiement ou le remplacement du chef du service de vérification interne;
  - (iv) examine et approuve annuellement la portée prévue du programme de vérification interne, ses objectifs et les ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs;
  - (v) examine périodiquement dans l'année les rapports du service de vérification interne qui décrivent les activités du service pour la période précédente;
  - (vi) examine la relation de travail entre le service de vérification interne et le vérificateur externe et aussi entre le service de vérification interne et la direction;
- m) Obtenir du service de vérification interne et du vérificateur externe de la Société les conclusions importantes et les recommandations de contrôle interne communiquées durant la période examinée, la réponse de la direction à ces recommandations; examiner le suivi effectué par la direction et le service de vérification interne afin de vérifier si la direction a mis en place un système efficace de contrôle comptable interne;
- n) Examiner les questions d'actualité importantes en matière de comptabilité et de communication de l'information financière, notamment les prises de position des autorités professionnelles et réglementaires, et évaluer leur effet sur les états financiers de la Société;
- o) Examiner les politiques et la procédure régissant le dépôt, la conservation et le traitement des plaintes reçues par la Société de la part de ses employés, actionnaires et autres parties prenantes concernant les questions comptables, l'information financière, les contrôles internes et la vérification interne ou externe. Le comité de vérification veille à la mise en place de contrôles suffisants pour garantir le dépôt anonyme et confidentiel des plaintes. Il informe les employés de la procédure prévue. Le comité de vérification veille à implanter un mécanisme faisant en sorte que toutes les plaintes aboutissent devant lui, indépendamment de leur importance.
- p) Examiner les politiques d'approbation des dépenses de la haute direction.
- q) Examiner le processus en vertu duquel le chef de la direction et le chef des affaires financières de la Société attestent périodiquement de la validité des informations financières; enquêter sur l'existence de toute lacune importante dans la conception ou le fonctionnement des contrôles internes qui risquerait d'avoir un effet défavorable sur la capacité de la Société à enregistrer,

traiter, résumer et communiquer des informations financières; étudier toute modification importante des contrôles internes ou du contexte d'application des contrôles internes, notamment les corrections de lacunes et de faiblesses importantes;

- r) Examiner, de concert avec la direction, les systèmes informatiques de la Société, notamment les procédures visant leur sécurité et les plans de secours élaborés pour traiter d'éventuelles pannes du système informatique;
- s) Examiner et approuver toutes les opérations avec une personne reliée au sens de l'Instruction générale Q-27 de la Commission des valeurs mobilières du Québec et de la Règle 61-501 de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario, en leur version éventuellement modifiée;
- t) Examiner les systèmes et les contrôles de gestion des risques, surtout en ce qui a trait aux produits dérivés, à l'exposition aux devises, aux opérations de couverture et aux assurances;
- u) Au besoin, se faire conseiller par des experts, notamment des conseillers juridiques et des comptables indépendants, et mener ou faire mener des enquêtes sur des questions qui relèvent de la responsabilité du comité de vérification, selon ce qu'il juge opportun. La Société s'assurera que le comité de vérification dispose de fonds suffisants aux activités susmentionnées.
- v) Présenter régulièrement au conseil un rapport écrit sur ses activités et ses conclusions;
- w) Examiner la présente charte annuellement et recommander au conseil de la modifier au besoin;
- x) Évaluer annuellement l'efficacité avec laquelle il exerce ses responsabilités;
- y) Remplir toute autre fonction que lui délègue le conseil;
- z) Examiner le mécanisme de rotation de l'associé responsable de la vérification, de l'associé de référence et de tout autre associé de l'équipe de la mission de vérification.
- aa) Établir des politiques d'embauche d'employés ou d'anciens employés des vérificateurs externes de la Société.

#### **4. Autres responsabilités**

- a) Information publique
  - (i) Examiner et approuver la politique d'information publique de la Société et les modifications y afférentes et voir à sa mise à jour par rapport aux faits nouveaux et aux pratiques exemplaires;
  - (ii) Si possible, la direction examinera, de concert avec le comité de vérification ou le président du comité de vérification, des projets de communiqués au sujet d'alertes sur résultats ou de prévisions des résultats financiers par la Société qui, de l'avis de la direction, sont susceptibles d'avoir un effet important sur le cours des titres de la Société.
- b) Définition et gestion des risques

Le comité de vérification fera de son mieux pour repérer tous les risques importants, financiers ou autres risques, pouvant affecter les activités de la Société et de ses filiales et présentera des recommandations à cet égard au conseil d'administration de la Société. Le comité de vérification discutera avec la direction, le service de vérification interne et le vérificateur externe de toutes les expositions importantes à des risques financiers et des mesures prises par la direction pour surveiller et contrôler ces expositions. Le comité de vérification est autorisé à retenir les services d'experts et de consultants pour l'aider à remplir cette tâche. Il sera loisible au comité de vérification, dans l'exécution de cette fonction, de se pencher sur les risques aux

bénéfices et aux coûts de la Société et de ses filiales, ainsi que sur toute autre pratique, notamment les tractations malhonnêtes, susceptibles d'entraîner la perte ou la dévalorisation de la réputation de l'entreprise.

c) Responsabilités éventuelles

Le comité de vérification établira des mécanismes et des procédures visant à définir et à contrôler les responsabilités éventuelles de la Société et de ses filiales. Il sera loisible au comité de vérification, dans l'exécution de cette fonction, de retenir les services d'experts et de consultants et d'examiner, sans restriction, la sécurité au travail, les questions environnementales et toute autre question, de nature financière ou autre, qui pourrait éventuellement engager la responsabilité de la Société. Le comité de vérification fera des recommandations au conseil d'administration de la Société relativement à ces questions.

d) Politiques d'autorisation

- (i) Examiner et approuver périodiquement les politiques relatives au contrôle financier, à la conduite, à la réglementation et à l'administration des filiales;
- (ii) Examiner périodiquement les résolutions administratives adoptées aux termes des règlements administratifs de la Société ayant trait à l'établissement de procédures relatives aux autorisations d'engagement et d'opération, à la nomination des dirigeants ou des autres personnes autorisées à signer des actes ou des documents et à la manière de procéder à cette signature;
- (iii) Examiner, superviser et approuver la politique sur les dons de société, les modifications de cette politique et le budget annuel des dons de société;
- (iv) Examiner, superviser et approuver toute autre politique de dépenses qui aurait un effet sur la situation financière ou la réputation de la Société et de ses filiales.

e) Comparaison entre le rendement et le budget; évaluation actuarielle

- (i) Examiner le rendement financier réel comparativement au budget;
- (ii) Examiner et approuver, de concert avec le comité de politique de placement des fonds de retraite d'Air Canada, l'évaluation actuarielle et les hypothèses sous-jacentes et recommander au conseil les sommes à verser aux fonds de retraite de la Société;
- (iii) Examiner et approuver, de concert avec le comité de politique de placement des fonds de retraite d'Air Canada, la nomination de l'actuaire;
- (iv) S'assurer que les contributions, déductions, retenues d'impôt, remises ou autres paiements de quelque nature que ce soit prévus par les lois applicables ont été faits;

f) Réunions

- (i) Le comité de vérification se réunit au moins une fois par trimestre sur convocation de son président, d'un autre membre du comité ou des vérificateurs externes.
- (ii) Une partie de chaque réunion du comité doit être tenue à huis clos.

g) Responsabilités

Aucune disposition du présent mandat n'a pour effet de charger le comité de vérification du conseil d'administration de la responsabilité de s'assurer que la Société se conforme aux lois ou aux règlements applicables, ni n'a pour effet d'élargir la responsabilité des membres du comité ou du conseil d'administration prévue par la loi ou les règlements. Même si le comité de vérification a un mandat précis et que ses membres ont une expérience et une expertise financière, il n'est pas du ressort du comité de vérification de planifier ou d'exécuter des vérifications ni de se prononcer sur l'exhaustivité et l'exactitude des états financiers de la Société ou sur leur conformité avec les principes comptables généralement reconnus. Ces questions relèvent de la direction, du vérificateur interne et du vérificateur externe.

Les membres du comité de vérification sont fondés à se fier, à défaut d'avoir connaissance du contraire, (i) à l'intégrité des personnes et des organismes qui leur donnent des renseignements, (ii) à l'exactitude et à l'exhaustivité des renseignements fournis et (iii) aux déclarations faites par la direction quant aux services non liés à la vérification rendues à la Société par le vérificateur externe.

Le 12 novembre 2004

## ANNEXE B

### CHARTRE DU COMITÉ DE GOUVERNANCE ET DES AFFAIRES DE L'ENTREPRISE

(le comité)

#### DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### DE GESTION ACE AVIATION INC. (la Société)

#### 1. Objet du comité

Le comité a pour objet d'aider le conseil d'administration (le *conseil*) à exercer ses fonctions en voyant aux tâches qui suivent : (i) l'adoption, la communication et l'application de lignes directrices en matière de gouvernance d'entreprise, concernant notamment les normes de qualification professionnelle et les responsabilités des administrateurs, leur accès à la direction et à des conseillers indépendants, leur rémunération, leur orientation et formation continue, la relève de la direction et l'évaluation annuelle du rendement des membres du conseil; (ii) la surveillance convenable des ressources humaines, de la rémunération et de la planification de la relève, notamment en ce qui concerne la nomination, la formation et la supervision des membres de la haute direction, la rémunération des dirigeants, les plans organisationnels, les principes de rémunération. Le comité se charge aussi de toute autre tâche que le conseil lui délègue.

#### 2. Composition et qualifications professionnelles des membres du comité

- a) Le comité se compose de cinq administrateurs, ou d'un plus grand nombre au gré du conseil. Tous doivent respecter les conditions d'admissibilité et les normes de qualification professionnelle imposées par la législation applicable.
- b) Les membres du comité sont nommés par le conseil et exercent leurs fonctions jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des actionnaires ou jusqu'à la nomination de leurs successeurs. À moins que ces fonctions ne soient attribuées par le conseil, les membres du comité élisent un président et un secrétaire à la majorité de tous les membres.
- c) Il est loisible au comité d'inviter toute personne à assister à ses réunions pour y débattre des questions dont est saisi le comité. L'invité ne peut toutefois voter.
- d) Le conseil peut, en tout temps, démettre un membre du comité ou accepter sa démission. Le conseil comble tout poste laissé vacant.

#### 3. Réunions et procédure

- a) Le comité se réunit au moins quatre fois par année et au besoin si les circonstances l'exigent. Les réunions ont lieu par conférence téléphonique ou par tout autre moyen qui permet à tous les participants de communiquer entre eux simultanément.
- b) Le comité établit sa propre procédure régissant la tenue et la convocation des réunions, à moins d'indication contraire du conseil.
- c) La majorité des membres du comité constitue quorum. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents à la réunion.
- d) Les membres du comité qui ne sont pas *indépendants*, au sens des lois et règlements applicables, s'abstiennent de participer aux débats et de voter sur les questions qui doivent être tranchées uniquement par les membres indépendants du comité en vertu de la loi. Les décisions prises par le

comité sur ces questions sont adoptées à la majorité des membres indépendants présents lors de la réunion.

- e) Une partie de chaque réunion du comité doit être tenue à huis clos.
- f) L'avis de convocation à une réunion est transmis par lettre, par télécopieur, par courriel ou par téléphone au moins 24 heures avant l'heure fixée pour la réunion. L'avis de convocation indique la date, l'endroit et l'heure de la réunion et n'est pas nécessairement transmis pour chaque réunion. Les membres du comité peuvent renoncer à l'avis de convocation.
- g) Les débats importants du comité et les décisions qu'il prend sont consignés fidèlement aux procès-verbaux des réunions, notamment toutes les recommandations que le comité présente au conseil. Une copie des procès-verbaux est remise aux membres du comité, aux administrateurs et au chef de la direction de la Société.
- h) Le comité fait rapport au conseil de tous ses débats à la première réunion subséquente du conseil, aux moments et de la manière fixés par le conseil ou selon ce que le comité juge opportun.
- i) Dans l'exercice de ses fonctions, le comité peut consulter des conseillers indépendants aux frais de la Société ainsi que les données et les informations relatives au rendement de la Société. Le comité a toute liberté dans le choix des conseillers. Ces conseillers pourront consulter les dirigeants et examiner le travail qu'ils ont accompli pour en faire rapport au comité.

#### **4. Responsabilités et fonctions du comité**

Les responsabilités du comité sont les suivantes :

##### **I. Gouvernance d'entreprise**

- a) Étudier les critères de composition du conseil et de ses comités, concernant notamment la taille des comités, la proportion d'administrateurs internes et externes, les qualifications professionnelles des administrateurs, y compris l'absence ou non d'un lien de dépendance et présenter ses recommandations au conseil.
- b) Examiner les critères du mandat d'administrateur, notamment l'âge de la retraite, les limites au nombre de réélections et la poursuite des activités d'administrateurs à titre honorifique ou dans des fonctions analogues.
- c) Passer en revue les critères de maintien en fonction des administrateurs, qui n'ont aucun rapport avec l'âge ou le mandat, par exemple la présence aux réunions du conseil et des comités, l'état de santé ou la prise en charge de responsabilités incompatibles avec les fonctions d'administrateur; évaluer l'efficacité du conseil dans son ensemble, de ses comités, de l'apport de chaque administrateur et évaluer les administrateurs de façon régulière.
- d) Revoir régulièrement le montant et le mode de rémunération des administrateurs à la lumière des risques et responsabilités associés au fait d'être un administrateur efficace, présenter des recommandations au conseil quant à la rémunération réelle (jetons de présence, honoraires et monnaie) et des avantages offerts aux administrateurs.
- e) Revoir et élaborer des descriptions de fonctions du conseil, du président et du chef de la direction et y définir les limites des responsabilités de la direction.
- f) Veiller à la mise en place de structures et de méthodes appropriées afin d'assurer l'indépendance du conseil par rapport à la direction. À cette fin, prévoir la tenue de réunions des administrateurs externes, lors des réunions périodiques du conseil, sans la présence de membres de la direction. En l'absence d'un président du conseil non-dirigeant, de telles réunions sont présidées par l'administrateur principal ou le président du comité de gouvernance d'entreprise et des questions stratégiques.

- g) Mettre en place, comme partie intégrante de la procédure de nomination de nouveaux administrateurs, un programme d'orientation et de formation à l'intention des nouveaux membres du conseil.
- h) S'assurer que la Société, y compris ses administrateurs et ses dirigeants, se conforment aux lois applicables.
- i) Passer en revue les modifications proposées des règlements de la Société avant de faire des recommandations au conseil.
- j) Revoir périodiquement et approuver le Code de politique de l'entreprise et les lignes directrices en matière de conduite en affaires.
- k) Formuler des recommandations au conseil en ce qui concerne la surveillance, l'adoption et la communication de lignes directrices en matière de gouvernance d'entreprise et revoir ces lignes directrices une fois l'an.
- l) Élaborer et recommander au conseil des critères pour déterminer la présence ou l'absence d'une relation importante entre la Société et un administrateur.

## II. Conseil

- a) Examiner les qualifications personnelles requises pour siéger au conseil, notamment les antécédents, l'expérience, les compétences techniques, les affiliations et les caractéristiques personnelles et formuler des recommandations au conseil.
- b) Passer en revue les qualifications professionnelles des candidats pressentis pour siéger au conseil.
- c) Recommander la liste des candidats au poste d'administrateur en vue de leur élection par les actionnaires lors des assemblées annuelles des actionnaires.
- d) Désigner des candidats pour combler les vacances survenues au sein du conseil entre les assemblées annuelles des actionnaires.
- e) Recommander au conseil la destitution d'un administrateur dans des circonstances exceptionnelles.

## III. Comités du conseil

- a) Recommander au conseil les types, les chartes et la composition des comités du conseil.
- b) Recommander au conseil les candidats à la présidence des comités du conseil, proposer au besoin une rotation périodique dans les mandats et la composition de chaque comité.
- c) Revoir la durée du mandat des membres des comités, les règles de procédure des réunions, le quorum, les exigences de préavis, les livres, les procès-verbaux, les démissions et les vacances au sein des comités, et formuler des recommandations au conseil en cas de besoin.

## IV. Filiales de la Société et d'autres sociétés

- a) Examiner les qualifications professionnelles des candidats aux conseils des filiales de la Société ou aux conseils des sociétés dans lesquelles la Société a une participation, lorsqu'ils ne sont pas membres de la direction.
- b) Passer en revue et recommander au conseil les candidats aux conseils des filiales de la Société ou aux conseils des sociétés dans lesquelles la Société a une participation, lorsqu'ils ne sont pas membres de la direction.

## V. Rémunération

- a) Élaborer des principes et des lignes directrices en matière de rémunération.
- b) Passer en revue, et approuver au nom du conseil, la rémunération versée aux dirigeants de la Société. Par « rémunération » on entend notamment le salaire, la prime de rendement, la participation à un régime d'actionnariat, l'octroi d'options d'achat d'actions, les prestations de retraite, les avantages autres qu'en espèces (y compris les assurances, les rabais et les autres avantages indirects). Est aussi visé tout contrat de travail ou toute indemnité de départ.
- c) Passer en revue et approuver les buts, objectifs et critères de rendement de la Société intervenant dans la rémunération du chef de la direction, évaluer le rendement du chef de la direction à la lumière de ces buts, objectifs et critères de rendement de l'entreprise, et déterminer le niveau de rémunération du chef de la direction sur la base de cette évaluation. Le rendement de l'entreprise est mesuré, entre autres, d'après les résultats financiers et les résultats du marché, évalués en fonction du plan, de l'exercice précédent et des entreprises concurrentes.
- d) Passer en revue les régimes de rémunération incitative et les régimes à base d'actions ainsi que toute modification y étant apportée et formuler des recommandations au conseil à ce sujet.
- e) Passer en revue et approuver au nom du conseil les fourchettes de salaires pour tous les postes, y compris ceux de la haute direction.
- f) Administrer le régime d'options d'achat d'actions de la Société et en superviser l'administration générale.
- g) Passer en revue le rapport annuel de la rémunération de la direction à inclure dans la circulaire de sollicitation de procurations de la Société, conformément aux règlements applicables.

## VI. Plans organisationnels, plans de relève et formation

- a) Passer en revue régulièrement les plans organisationnels de la direction et les éléments essentiels des plans de relève de la haute direction pour vérifier que les successeurs ont été choisis et que leur perfectionnement professionnel correspond aux défis auxquels l'entreprise doit faire face. À cette fin, le comité rencontre régulièrement les successeurs éventuels à tous les postes clés et voit à fidéliser les successeurs clés. En outre, le comité s'assure que le chef de la direction et les autres hauts dirigeants prendront leur retraite en fonction des besoins de la Société afin de faciliter les changements à la tête de l'entreprise et de conserver le talent nécessaire pour remplir les postes clés en temps opportun.
- b) Passer en revue régulièrement et approuver au nom du conseil :
  - la formation, la supervision et le perfectionnement des hauts dirigeants;
  - l'organisation de la haute direction et la structure hiérarchique;
  - les plans d'urgence en cas d'incapacité des dirigeants clés.

## VII. Autre

- a) Passer en revue les autres fonctions des comités concernant la gouvernance d'entreprise, la nomination, la rémunération et la planification stratégique habituellement exercées par de tels comités; étudier toute autre question qui peut lui être soumise éventuellement par le conseil.

## VIII. Auto-évaluation

- a) Le comité réévalue tous les ans la présente charte, ses mandats et les autres documents qu'il utilise dans l'exercice de ses responsabilités.

- b) Le comité réévalue tous les ans son rendement et celui de ses membres conformément aux lignes directrices en matière d'évaluation du rendement qu'il a établies.

Le 12 novembre 2004