

Bonjour à tous et merci de prendre le temps d'assister à notre assemblée générale annuelle aujourd'hui. Je suis très heureux d'être à Halifax avec vous, surtout que cette année marque le 75^e anniversaire du premier vol des Lignes aériennes Trans-Canada à destination de Halifax, reliant cette ville au reste du Canada.

De plus, il convient de tenir l'assemblée d'aujourd'hui au Quai 21, car, cette année, nous avons fièrement soutenu l'initiative du gouvernement canadien pour les réfugiés syriens en exploitant des vols spéciaux sur la Jordanie et la Turquie, qui ont permis à près de 4 000 immigrants d'élire un nouveau domicile.

Je suis accompagné aujourd'hui de membres de notre haute direction, qui seront ravis de discuter avec vous à la fin de l'assemblée. Je vous encourage à aller les voir si vous avez des questions.

En septembre 2010, il y a un peu plus de cinq ans, alors que nous sortions des années de crise de 2008 et 2009, j'ai été invité à prononcer une allocution au *Global Business Forum* de Banff. Plutôt que d'aborder les défis passés, j'ai choisi de parler de ce qu'il fallait pour devenir un champion mondial dans le marché d'aujourd'hui.

Nous venions de connaître les deux pires années de l'aviation commerciale. Constamment bien supérieur à 100 dollars le baril, le prix du carburant aviation avait atteint plus de 140 dollars le baril. Air Canada avait enregistré une perte nette de plus de 1 milliard de dollars, le déficit de ses régimes de retraite dépassait 4 milliards de dollars, et le cours de son action était inférieur à 1 dollar.

J'ai qualifié d'« ambitieux » cet objectif de devenir un champion mondial et j'étais « convaincu » que nous pouvions l'atteindre. Cependant, j'ai promis que nous ne crierions pas victoire à la ligne des 10 verges.

En 2010, l'économie canadienne avait déjà perdu de nombreux fleurons internationaux dans divers secteurs, comme ceux des télécommunications, de la fabrication, du commerce de détail, des mines, de l'énergie, de l'acier et de la haute technologie, et l'érosion des sociétés canadiennes avait donné lieu à un grand débat. J'ai donc décidé de me servir du thème du leadership mondial pour lancer un défi interne à Air Canada et en faire un mantra, pour les membres du conseil d'administration et de la haute direction, les gestionnaires et les employés de première ligne.

Pourquoi Air Canada, qui comptait 75 ans d'histoire à l'époque, ne pouvait-elle pas véritablement voir grand, malgré les difficultés rencontrées en 2008 et 2009? Et pourquoi ne pouvions-nous pas démontrer qu'il était possible de devenir un champion mondial à la suite de la grave récession que nous avons connue?

Honnêtement, nous avons déjà fait la moitié du chemin simplement en nous posant ces questions élémentaires partout dans l'entreprise.

De plus, nous avons tiré des leçons très précieuses. Premièrement, il faut agir rapidement et prendre des risques quand la situation est à son plus sombre.

Deuxièmement, il faut tabler sur nos forces au lieu de considérer notre aspect traditionnel comme une faiblesse. Nous n'étions pas un transporteur à faibles coûts qui exerçait ses activités depuis une dizaine d'années. Nous comptons 75 ans d'histoire, figurions parmi les plus grands transporteurs internationaux du monde et présentions les nombreux avantages d'un transporteur traditionnel.

Et troisièmement, il faut rester alerte. En raison de notre environnement concurrentiel, nous devons être prêts à prendre de bonnes décisions et à évoluer

rapidement.

Donc, un peu plus de cinq ans plus tard, où en sommes-nous dans notre transformation en champion mondial? En toute honnêteté, que la Société soit un jour reconnue ou non comme un champion mondial était, à toutes fins utiles, sans importance. Ce qui comptait, c'était l'aspiration à l'amélioration continue.

Au lieu de me pencher sur la seule année 2015, j'ai pensé vous faire part de notre rendement sur cinq ans, ce qui vous permettra de mesurer nos progrès plus concrètement.

Les champions mondiaux favorisent une croissance rentable. Pour 2015, nos produits d'exploitation ont atteint 13,9 milliards de dollars — un record —, contre 9,7 milliards de dollars pour 2009. Il s'agit d'une croissance de plus de 40 pour cent, et ce, pour une société de près de 80 ans.

L'an dernier, le BAIIALA s'est chiffré à 2,5 milliards de dollars — un sommet —, contre 679 millions de dollars en 2009, en hausse de près de 270 pour cent.

En 2015, notre marge BAIIALA s'est établie à 18,3 pour cent, contre 7 pour cent en 2009 — un autre

record. Comme vous le savez en tant qu'actionnaires, il s'agit d'une mesure importante de notre rentabilité d'exploitation. C'est aussi l'une des trois mesures que nous avons données à nos investisseurs comme objectifs fermes pour le suivi de nos progrès. En outre, nous visons une marge BAIIALA se situant de 15 à 18 pour cent entre 2016 et 2018.

En ce qui concerne les coûts, nous avons réalisé d'importants progrès, comme en témoignent nos charges d'exploitation par siège-mille offert, qui ont diminué de 9,3 pour cent par rapport à la seule année 2014. Nos efforts ont commencé en 2009 par le lancement d'un programme général de transformation des coûts visant dans l'immédiat une amélioration annuelle des rentrées et une réduction des coûts de 530 millions de dollars. À compter de 2012, nous avons mis en œuvre d'autres programmes axés sur une meilleure utilisation des appareils, notamment par la densification des places, le recours à des appareils plus efficaces, le lancement d'Air Canada rouge et la révision du contrat d'achat de capacité avec Jazz. Nous sommes en voie de réduire les charges d'exploitation par siège-mille offert de 21 pour cent, avant la prise en compte des taux de change et des suppléments carburant, d'ici la fin de 2018, par rapport à celles de

2012.

L'an dernier, le bénéfice net a atteint 308 millions de dollars, en forte hausse par rapport à une perte nette de 24 millions de dollars en 2009.

Le rendement du capital investi constitue une autre mesure que nous avons donnée aux investisseurs. À ce chapitre, nous visons un résultat de 13 à 16 pour cent entre 2015 et 2018. En 2015, notre rendement du capital investi a atteint 18,3 pour cent, ce qui est un résultat record et une amélioration de près de 20 points de pourcentage par rapport à un rendement de -1,5 pour cent en 2009.

Le redressement de notre bilan était une autre priorité clé. À la fin de l'année 2015, nous disposions de liquidités non soumises à restrictions d'environ 3 milliards de dollars, comparativement à 1,4 milliard de dollars à la fin de 2009.

Par conséquent, notre ratio de levier financier s'est chiffré à 2,5 (fois) à la fin de 2015, un résultat bien meilleur que le ratio insoutenable de 8,3 (fois) que nous avons enregistré en 2009. Nous visons maintenant un ratio de levier financier de 2,2 (fois) d'ici 2018.

Nos régimes de retraite constituent un autre aspect crucial de notre viabilité à long terme. L'excédent de solvabilité de nos régimes de retraite agréés canadiens s'est établi à 1,3 milliard de dollars à la fin de 2015. Il s'agit d'une grande amélioration par rapport à notre déficit de 2,7 milliards de dollars à la fin de 2009.

En plus de régler le déficit, nous avons stabilisé les régimes de retraite en associant 75 % du passif à des produits à revenu fixe. Ainsi, nous avons atténué une part importante du risque associé aux taux d'intérêt, ou taux d'actualisation, qui nuisait considérablement à nos régimes auparavant. C'est une bonne nouvelle pour tout le monde, tant les actionnaires que les employés.

Nos progrès se reflètent dans le cours de notre action. Depuis 2009, notre action a bondi de plus de **800 pour cent.** [À VÉRIFIER À L'APPROCHE DU 10 MAI]

En plus de récompenser les investisseurs pour leur engagement et leur prise de risques, les champions mondiaux créent de solides emplois à l'échelle internationale. Nous employons plus de 28 000 personnes, ce qui fait de nous l'un des plus importants employeurs du secteur privé au pays. Nos employés sont répartis dans 29 pays sur les six continents.

Et nous continuons de croître. Par exemple, nous ajoutons actuellement 320 pilotes, 640 agents de bord de l'exploitation principale d'Air Canada et 425 agents de bord d'Air Canada rouge. En raison des contrats d'achat de capacité conclus avec nos partenaires commerciaux régionaux, nous soutenons également 5 500 emplois chez ces transporteurs.

L'effet de cela se fait sentir localement. Air Canada emploie près de 350 personnes dans la région de Halifax. De plus, Jazz Aviation, notre plus important partenaire commercial Air Canada Express, emploie environ 800 personnes dans la région.

Jazz Aviation, qui exploite au nom d'Air Canada plus de 700 vols par jour pour 56 destinations au Canada et 22 destinations aux États-Unis, fait partie intégrante de la stratégie nord-américaine d'Air Canada et fournit à son exploitation principale et à Air Canada Rouge un précieux trafic d'apport.

Ces deux dernières années, nous avons considérablement amélioré notre relation avec Jazz en signant un nouveau contrat d'achat de capacité en vigueur jusqu'en 2025. Cette nouvelle entente permet

une meilleure harmonisation des intérêts des deux entreprises qui haussera l'efficacité du parc aérien et de l'exploitation ainsi que la rentabilité. Air Canada pourra ainsi être plus concurrentielle dans les marchés régionaux, améliorer ses produits et services et générer un trafic de correspondance afin d'appuyer notre réseau international sans cesse croissant.

Elle prévoit également une plus grande modernisation du parc aérien de Jazz, avec l'ajout de 23 appareils Dash 8 Q400, qui remplaceront graduellement 34 appareils Dash 8-100 et 25 appareils CRJ200 de Bombardier.

En outre, une entente sur la mobilité des pilotes permet aux pilotes de Jazz d'accéder aux postes vacants de pilote à Air Canada, d'où une importante réduction des coûts d'exploitation de Jazz et la création de possibilités d'emploi de premier échelon pour les pilotes à Jazz. À ce jour, environ XXX pilotes ont postulé ou accepté des postes à l'exploitation principale d'Air Canada en vertu de cette entente.

Les champions mondiaux possèdent une marque puissante et bien comprise. Les journées achalandées, nous transportons plus de 140 000 personnes — un

total de 41 millions de passagers l'an dernier — pour 200 destinations aux quatre coins du globe. Nous sommes parmi les 15 à 20 plus grands transporteurs aériens du monde, et notre marque est certainement l'une des marques canadiennes les plus reconnues dans le monde.

Les champions mondiaux sont des acteurs de premier plan dans l'économie. Ils stimulent la croissance économique. Nous avons dépensé plus ou moins 9,5 milliards de dollars en produits et services en 2015, dont environ la moitié au Canada. Nous avons dépensé plus de 100 millions de dollars en charges d'exploitation en Nouvelle-Écosse, sans compter notre contrat d'achat de capacité avec Jazz, évalué à plus de 1 milliard de dollars.

Les champions mondiaux comptent sur une main-d'œuvre extrêmement dévouée. Là aussi nous avons vu un grand changement à Air Canada. Nous avons maintenant des conventions collectives de 10 ans sans précédent avec la plupart de nos grands syndicats. Nous avons été désignés comme l'un des 100 meilleurs employeurs du Canada et comme une entreprise offrant l'un des milieux de travail les plus attrayants, selon nos propres employés, dans le cadre de la remise des prix Glassdoor du choix des employés 2016.

Les champions mondiaux contribuent de manière durable et significative à la diversité et à l'inclusion. Promouvoir la diversité est non seulement la bonne chose à faire, mais c'est également un avantage concurrentiel, et nous tirons pleinement parti des talents diversifiés à notre disposition. Nous sommes fiers que nos employés parlent une soixantaine de langues, et nous avons été reconnus comme l'un des employeurs les plus favorables à la diversité au Canada.

Pour vous donner un exemple de mise à profit de la diversité dans la vraie vie, nous avons exploité cette année 13 vols pour amener des réfugiés syriens au pays. Nous avons pu affecter à nos appareils des employés qui parlent arabe, ce qui, pour nombre de ces familles, a rendu plus agréable ce difficile voyage. De plus, ces nouveaux arrivants ont ainsi découvert d'une belle façon le multiculturalisme canadien. Pouvez-vous imaginer comment se seraient sentis tous les immigrants qui sont arrivés ici au Quai 21 s'ils avaient été accueillis par un représentant canadien parlant leur langue?

Les champions mondiaux trouvent des moyens d'exploiter leurs arguments de vente exclusifs et ont

des produits et services inégaux. Depuis 2010, nous sommes déterminés à nous engager de nouveau auprès de nos clients de manière significative et à lancer un défi à notre organisation pour voir si nous avons l'étoffe d'un champion mondial, c'est-à-dire l'envergure d'une entreprise qui n'excelle pas uniquement de temps à autre ou lorsqu'elle est acculée au pied du mur, mais qui le fait de manière constante, année après année.

Nous avons investi dans de nouveaux avions dans le cadre d'un programme de dépenses en immobilisations de 9 milliards de dollars, surtout pour des avions de prochaine génération. Nous aurons l'un des parcs aériens les plus jeunes dans le ciel. Nous entendons maximiser cet avantage en continuant de prendre livraison des 787 Dreamliner de Boeing qui restent sur les 37 que nous avons commandés. En plus de ça, nous allons recevoir nos nouveaux avions à fuselage étroit, soit des 737 MAX de Boeing à compter de 2017 et des C Series de Bombardier de prochaine génération fabriqués au Canada, à partir de 2019.

Nos autres arguments exclusifs de vente sont notre vaste réseau et notre géographique avantage. Notre cabine de prochaine génération comprend des fauteuils-lits en Classe affaires internationale et nous avons la première cabine économique supérieure

exclusive en Amérique du Nord. Nous avons récemment achevé l'installation d'un système Wi-Fi dans les appareils de notre réseau nord-américain et prévoyons commencer l'installation d'un système Wi-Fi satellitaire dans les gros-porteurs de notre réseau international plus tard cette année. Nous prévoyons également consacrer cette année 300 millions de dollars au réaménagement de nos 777 de Boeing pour qu'ils répondent à la nouvelle norme.

Les efforts que nous avons déployés depuis 2010 ont été reconnus par une série de prix de l'industrie, dont la désignation de seul transporteur d'envergure internationale à services complets en Amérique du Nord détenteur de quatre étoiles.

Les champions mondiaux prennent des risques, saisissent de nouvelles occasions, innovent et prennent de l'expansion. En ce qui nous concerne, nous avons pris un risque considérable en lançant Air Canada Rouge comme transporteur loisirs parallèlement à la marque haut de gamme Air Canada et à l'offre conventionnelle.

Mais Air Canada Rouge s'est avérée un retentissant succès. Elle a non seulement fortement contribué à notre rentabilité, elle nous a aussi permis de conserver

ou d'étendre notre réseau de destinations d'agrément dans des marchés où nous n'étions pas rentables.

Qui plus est, elle a créé des possibilités d'emplois. Depuis son lancement en juillet 2013, Air Canada Rouge a crû continuellement et devrait compter 1 600 employés cet été.

Enfin, notre transporteur loisirs nous procure la souplesse nécessaire pour nous adapter à la demande globale.

Les champions mondiaux font la promotion d'une culture de la réussite, c'est-à-dire qu'ils se sentent et se comportent comme des gagnants. L'agilité, la souplesse et l'orientation résultats doivent faire partie de notre code génétique. Mais ce que je considère peut-être comme notre plus grand succès depuis 2009, c'est le changement de culture qui s'est opéré à Air Canada, car une culture d'entreprise donne le ton à tout ce que l'on fait.

Dans notre secteur très complexe axé sur le service, il faut donc donner plus de pouvoir discrétionnaire aux employés et les habiliter à prendre des décisions. Créer un esprit d'entreprise et d'initiative et une organisation hautement performante n'est pas facile à faire pour une

société comme la nôtre, qui a toujours été assujettie à des règles et axée sur les processus.

Les champions mondiaux adoptent une vision véritablement mondiale. Nous avons augmenté notre capacité à l'extérieur du Canada de plus de 47 pour cent depuis 2009.

L'année dernière, nous avons connu 90 pour cent de notre croissance dans les marchés internationaux où nous rivalisons contre tous les joueurs mondiaux.

Depuis 2009, nous avons inauguré des services sans escale pour plus de 30 destinations. Ça comprend des villes au Canada, aux États-Unis et dans le sud, mais les nouvelles destinations les plus excitantes font partie de notre réseau international, notamment Athènes, Amsterdam, Barcelone, Copenhague, Delhi, Dubai, Édimbourg, Tokyo Haneda, Istanbul, Manchester, Rio de Janeiro et Venise. Et, cet été, Glasgow, Budapest, Varsovie, Prague, Casablanca et Brisbane seront intégrées à notre réseau.

Fondamentalement, nous n'avons pas peur de mettre nos plaques tournantes en compétition avec leurs rivales de New York, de Chicago et d'ailleurs afin d'attirer le trafic de correspondance international.

Les champions mondiaux soutiennent les industries clés lorsque des résultats mutuellement avantageux sont possibles. Nous sommes fiers d'être le premier grand transporteur nord-américain à commander l'appareil C Series de Bombardier. Nous croyons que ça a envoyé un puissant message qui a donné à d'autres transporteurs, notamment Delta, la confiance nécessaire pour acheter cet appareil extrêmement efficace de prochaine génération.

Les champions mondiaux investissent et gèrent leurs activités avec une vision à long terme, pas seulement pour obtenir un succès rapide ou profiter d'occasions commerciales à court terme. Pensez à l'incroyable entreprise qu'Amazon a créée en ne faisant pratiquement aucun profit pendant des années. Les transporteurs aériens, tout particulièrement, évoluent sur un long cycle virtuellement générationnel. Prenons l'exemple de l'achat d'avions.

Ensuite, une fois la commande passée, on doit attendre habituellement quatre ou cinq ans avant la livraison. Et bien sûr, on ne sait pas si l'univers va changer entre-temps ou si une récession va frapper. Après, les avions ont une durée de vie de 25 ans. Ça représente un sérieux engagement qui ne peut être mesuré

significativement sur une base trimestrielle.

Par conséquent, le calendrier d'investissement doit correspondre à cette stratégie à long terme. De plus en plus d'investisseurs réputés, tels que Larry Fink, le chef de la direction de Blackrock, soulignent l'importance d'une politique d'investissement et de gestion à long terme. Je suis entièrement d'accord avec ça. Nous devons gérer notre entreprise et prendre des décisions en matière d'affectation du capital dans l'optique d'assurer notre rentabilité à long terme et dans l'intérêt de nos parties prenantes.

Il est essentiel de pouvoir rivaliser d'égal à égal pour remporter un succès mondial. Les champions mondiaux d'autres pays ne sont généralement pas limités dans leur capacité à compétitionner et à gagner en exploitant leurs forces. Les politiques publiques du Canada n'ont pas toujours été favorables à notre industrie et à notre entreprise en particulier.

L'industrie assume de lourds suppléments sùreté qui ne sont pas réinvestis dans elle, et les politiques du genre se traduisent par une augmentation du coût des voyages, ce qui nuit à l'activité économique.

Dans le cas particulier d'Air Canada, nous avons été

assujettis à des dispositions plutôt uniques de la *Loi sur la participation publique au capital d'Air Canada*, adoptée à l'époque de notre privatisation il y a trois décennies, notamment des dispositions sur les endroits où nous devons réaliser nos activités de maintenance avions.

À notre connaissance, aucune autre société aérienne du secteur privé au Canada ou ailleurs n'est assujettie à des restrictions comme celles légalement imposées à Air Canada.

Nous devons pouvoir rivaliser d'égal à égal et avoir la même capacité de gérer nos affaires que nos concurrents. Le gouvernement fédéral a déposé un projet de loi en vue de modifier et de moderniser la *Loi sur la participation publique au capital d'Air Canada*. Il était grand temps.

Enfin, les champions mondiaux reconnaissent également leurs responsabilités sociales. Nous avons fait de la durabilité une partie intégrante de nos activités. On pense tout de suite à l'environnement. À cet égard, nous avons amélioré notre efficacité énergétique de 10 % depuis 2009 et de 38 % depuis 1990.

Mais nos initiatives de responsabilité d'entreprise vont plus loin : elles atteignent même les communautés locales. La Fondation Air Canada, qui vient en aide aux enfants malades et défavorisés, soutient un certain nombre de programmes nationaux et régionaux, comme le Club des petits déjeuners et, ici à Halifax, le Centre de soins de santé IWK. En 2015, la Fondation a remis plus de 1 100 billets promotionnels à des organismes de bienfaisance, plus de 15 millions de milles Aéroplan et plus de 1 M\$ en subventions, une hausse de 88 % par rapport à 2014.

Le Canada possède, en Air Canada, une marque emblématique mondiale qui remporte du succès depuis huit décennies d'incroyables changements dans les produits, les réseaux, les marchés et les attentes des clients. Et que nous soyons ou non rendus à la ligne des 10 verges, près de notre objectif de devenir un champion mondial, je peux vous dire que nous continuerons de nous adapter aux changements.

Nous entendons continuer d'évoluer, d'innover et de nous réinventer pour demeurer à l'avant-garde et devenir un champion mondial.

J'aimerais conclure en remerciant nos 28 000 employés de l'excellent travail qu'ils ont réalisé durant l'année

pour produire ces résultats records. Je tiens également à remercier nos actionnaires de leur soutien indéfectible. Nous avons beaucoup accompli au cours des dernières années, mais je crois que le meilleur reste à venir.

Merci.