

Allocution de Calin Rovinescu
Président et chef de la direction – Air Canada
Assemblée générale annuelle d'Air Canada
6 mai 2019, Toronto

Introduction

Calin Rovinescu

Bonjour, et merci de vous joindre à nous aujourd'hui.

C'est un plaisir de se trouver ici à Toronto.

Ce que nous venons de voir est une nouvelle publicité télévisée d'Air Canada qui fait partie d'une campagne visant à promouvoir notre classe affaires – Amérique du Nord primée.

Je tenais à commencer par cette publicité, parce que ses images illustrent mieux que des mots notre engagement envers l'excellence du service clientèle.

En plus d'être une belle vitrine de nos nouveaux produits et services haut de gamme, elle évoque le raffinement et le service personnalisé qui caractérisent désormais Air Canada.

Son rythme soutenu renforce l'idée que nous sommes une Société en perpétuel mouvement.

Nous évoluons et avançons toujours plus vite pour anticiper les besoins de nos clients à chaque point de contact.

Tout cela pour dire que, même si votre entreprise a maintenant plus de 80 ans, elle s'est profondément transformée durant la dernière décennie.

Nous sommes passés de « société aérienne au futur incertain » à « chef de file de l'industrie », « champion mondial canadien » et « meilleure société aérienne en Amérique du Nord ».

Notre objectif est de faire durer cette transformation à long terme et non pas d'un trimestre à l'autre ou d'une année à l'autre.

Tout au long de notre transformation et de notre évolution votre équipe de direction a fait la preuve que votre société aérienne peut être durablement rentable, en dépit du cours instable du carburant, d'incertitudes économiques, de guerres commerciales, d'une concurrence féroce ou même d'événements cygne noir, rares et imprévisibles, comme l'interdiction de vol des 737 MAX de Boeing, que nous gérons en ce moment, l'immobilisation soudaine de plus de 20 % de notre flotte de monocouloirs.

Tout à l'heure, j'ajouterai plus de couleur à la réaction de notre équipe à ce défi, mais il suffit de dire que Boeing a toujours construit des appareils très sécuritaires et nous sommes convaincus que l'avionneur saura trouver les solutions pour que les 737 MAX reprennent les airs en toute sécurité.

Notre décision de reprendre l'exploitation du 737 MAX s'appuiera sur notre propre évaluation de leur sécurité, après la levée des avis gouvernementaux sur la sécurité et l'approbation du protocole d'entraînement aux modifications logicielles de la FAA, de Transports Canada et d'autres organismes de réglementation.

Comme vous l'avez certainement lu, nous avons retiré les 737 MAX de tout l'horaire d'été, ce qui donne à nos clients la tranquillité d'esprit nécessaire pour réserver leurs vacances en toute confiance.

Notre transformation se manifeste également par plusieurs années de résultats records, un bilan nettement plus solide, un vaste réseau mondial, une structure de coûts beaucoup plus robuste, une meilleure cote de crédit, des flux de trésorerie disponibles importants, des régimes de retraite fortement excédentaires et la stabilité que procurent des conventions collectives de longue durée avec nos principaux groupes syndiqués.

Ces réalisations nous placent en bonne position pour concurrencer les meilleurs de la planète.

Résultats de 2018 et du premier trimestre de 2019

Et je suis heureux d'annoncer que nous avons renforcé notre position de chef de file tout au long de 2018 tout comme au premier trimestre de cette année.

Avant de parler des chiffres, veuillez noter que l'information financière de 2018 est présentée telle qu'elle est publiée dans notre rapport annuel.

Elle n'a pas été retraitée au titre de l'adoption d'IFRS 16, le 1^{er} janvier de cette année.

Nous avons inscrit des produits d'exploitation sans précédent de plus de 18 milliards de dollars en 2018, en hausse par rapport aux 16,25 milliards enregistrés en 2017.

L'augmentation de notre chiffre d'affaires a été l'une de nos principales réalisations. Elle démontre notre santé financière dans une industrie hautement concurrentielle.

En effet, notre chiffre d'affaires progresse à chaque exercice depuis neuf ans.

Nos produits passages ont augmenté de 11,2 pour cent, dépassant le relèvement de 7,1 pour cent de la capacité durant l'exercice.

Nous avons atteint un coefficient d'occupation de 83,3 pour cent en 2018, soit un point de pourcentage complet de plus qu'en 2017.

Nous avons enregistré un BAIIALA de 2,85 milliards de dollars en 2018, et celui du quatrième trimestre a atteint le chiffre record de 543 millions.

Cela représente quatre fois notre BAIIALA de 2009, année au cours de laquelle nous avons entrepris notre transformation — une croissance sans précédent pour Air Canada.

Les flux de trésorerie disponibles se sont établis à 791 millions et dépassent la fourchette de 500 à 600 millions prévue pour l'exercice.

Air Canada a déclaré un bénéfice net selon les PCGR de 167 millions, comparativement à 2 milliards en 2017.

La diminution du bénéfice net selon les PCGR d'un exercice à l'autre s'explique principalement par une hausse de la charge d'impôt nette de 981 millions, l'incidence défavorable du change de 437 millions et la comptabilisation d'une perte à la cession d'actifs de 188 millions en 2018.

Le résultat avant impôts ajusté s'est chiffré à 952 millions en 2018, comparativement à 1,165 milliard en 2017.

Coûts

Ces excellents résultats sont aussi attribuables à l'attention marquée que nous portons à la maîtrise des coûts.

Nos CESMO ont augmenté de 6 % par rapport à 2017 en raison, principalement, d'une note de carburant plus élevée. Par ailleurs, nos CESMO ajustées ont crû d'à peine 0,3 pour cent par rapport à 2017. Nous avons pratiquement surpassé tous les grands transporteurs nord-américains en matière de maîtrise des coûts d'un exercice à l'autre.

Cette discipline s'inscrit désormais dans la culture d'entreprise d'Air Canada.

Par rapport à un relèvement de 65 pour cent de la capacité, les CESMO ajustées d'Air Canada ont diminué de près de 10 pour cent de 2012 à 2018.

Pour maintenir le cap sur notre objectif prioritaire de maîtrise des coûts, nous continuons de réaliser des économies dans le cadre de notre programme de transformation des coûts visant à générer des économies de 250 millions de dollars d'ici la fin de 2019.

En comptant les améliorations apportées cette année au contrat d'achat de capacité conclu avec Jazz, nous en sommes à 97 pour cent de notre objectif, avec 242 millions d'économies réalisées ou ciblées.

Grâce aux excellents résultats stables d'Air Canada, nous avons également accumulé un niveau record de liquidités.

À la fin de 2018, nous disposons de plus de 5,7 milliards en liquidités non soumises à restrictions, une hausse de 4,2 milliards comparativement à celles enregistrées à la fin de l'exercice 2017.

Une sécurité financière sans précédent.

Elle nous permet de faire face à la volatilité du prix du carburant, aux guerres commerciales, aux récessions, aux autres phénomènes macroéconomiques indépendants de notre volonté.

Ou à tout autre événement inattendu.

Pour couronner le tout, nous avons également réussi à éponger le déficit de nos régimes de retraite.

Nous sommes passés d'un déficit de plus de quatre milliards de dollars à un excédent de plus de 2,5 milliards au premier janvier.

Nous avons aussi considérablement immunisé contre les fluctuations futures ces régimes de retraite, dont les actifs s'élèvent désormais à 20 milliards de dollars.

Résultats du premier trimestre

Ces tendances positives se sont poursuivies au cours du premier trimestre de 2019, comme en attestent les solides résultats publiés ce matin, bien meilleurs que ceux du premier trimestre de l'an dernier.

En particulier :

- Des produits d'exploitation de 4,45 milliards de dollars, un record pour un premier trimestre et une hausse de 382 millions de dollars par rapport au même trimestre de 2018
- Un bénéfice net, selon les PCGR, de 345 millions de dollars, contre une perte nette de 203 millions de dollars au premier trimestre de 2018
- Un BAIIA de 583 millions de dollars, contre un bénéfice de 504 millions de dollars en 2018

- Des liquidités non soumises à restrictions de près de 6,9 milliards de dollars, un résultat inégalé
- Un ratio de levier financier de 1,2

Et tout cela au cours d'un trimestre où nous avons dû faire face à un climat rigoureux et prolongé sous forme de froid extrême, de brutales tempêtes de verglas et de considérables chutes de neige d'un océan à l'autre.

Pour mettre les choses en perspective, les phénomènes météorologiques extrêmes et l'immobilisation de la flotte de 737 MAX ont été les principaux facteurs qui ont contribué à l'annulation de près de 8 000 vols, dont plus de 1 600 de l'exploitation principale, soit une augmentation de 40 % par rapport aux annulations du même trimestre l'an dernier.

Malgré cela, nous avons inscrit des produits d'exploitation records et un excellent BAIIA, des résultats qui dépassent les prévisions des analystes.

Les agences de notation ont pris bonne note de notre performance.

En effet, depuis le début de l'année, deux agences de notation, Standard & Poor's et Fitch, ont relevé la notation d'Air Canada.

Depuis 2012, la cote de crédit d'Air Canada s'est considérablement appréciée, en particulier grâce à une hausse de cinq points sur l'échelle de notation de Standard & Poor's et de Moody's.

Nous avons réduit le profil de risque de la Société, comme le démontre notre ratio de levier financier de 1,2, contre un ratio de levier financier supérieur à 8 en 2009.

Compte tenu des améliorations importantes que nous avons apportées selon toutes les mesures clés, et de nos améliorations attendues en matière de levier et de marges, nous croyons être sur le point d'obtenir une cote de qualité supérieure.

Mais le cours de notre action n'a pas stagné en attendant ces validations.

L'an dernier, lorsque l'indice TSX a chuté de 11,6 pour cent, le Dow Jones, de 5,6 pour cent et les actions des sociétés aériennes nord-américaines, de 22,35 pour cent, notre action a gardé sa valeur. En 2019, cette valeur s'est déjà appréciée de près de 30 pour cent, selon les chiffres de vendredi dernier.

Depuis que nous avons entrepris notre transformation, il y a dix ans, le cours de notre action a grimpé de plus de 4 000 pour cent.

Aussi, la section Report on Business du *Globe and Mail* nous a récemment décerné le titre de « mégastar » pour la troisième année de suite.

Ce rapport contient des données détaillées sur les 1 000 plus grandes entreprises canadiennes. Fondé sur un système d'étoiles, on y classe les actions selon l'attrait de leur valeur potentielle et en tant qu'investissement dynamique.

L'avenir

Malgré toutes nos réussites, il existe encore de nombreuses occasions à saisir.

En fait, à bien des égards, nous n'en sommes encore qu'à nos débuts.

Afin de tirer profit de ces occasions, nous devons faire évoluer notre modèle d'affaires et poursuivre la transformation de notre entreprise.

Cette transformation reste axée sur les quatre priorités se renforçant les unes les autres qui nous ont permis d'obtenir un tel succès au cours de la dernière décennie.

La première comporte deux objectifs : la réduction des coûts et la génération de revenus combinée à une amélioration des marges.

Plusieurs initiatives de réduction des coûts sont en cours, telles que notre nouveau système de réservations, qui devraient apporter des avantages opérationnels et financiers considérables.

De plus, nous anticipons des économies engendrées par la poursuite de la modernisation de notre flotte de monocouloirs, lorsque le 737 MAX reprendra le service et que nous intégrerons l'A220 d'Airbus à notre parc.

Ces deux appareils permettront de réaliser d'importantes économies en ce qui a trait aux coûts unitaires comparativement aux appareils qu'ils remplaceront.

Une part des réductions de coûts revient à Air Canada Rouge. Grâce à sa structure de coûts moindres, notre transporteur loisirs permet d'améliorer les marges dans le marché du voyage d'agrément et il a joué un rôle central dans la planification de notre plan de contingence en réaction à l'interdiction de vol du 737 MAX. Il a connu un franc succès et nous croyons qu'il demeurera une pierre angulaire de notre transformation concurrentielle.

C'est en tenant compte du coefficient d'occupation de l'exercice qu'enregistre Air Canada Rouge que nous avons décidé d'acquérir d'autres appareils d'Airbus de plus grand gabarit, comme les modèles A320 et A321, en remplacement des plus petits A319.

En utilisant de plus gros appareils, nous pouvons continuer de réduire nos CESMO et d'améliorer la rentabilité globale d'Air Canada Rouge. En 2019, nous ajouterons 11 avions au parc aérien d'Air Canada Rouge, dont plusieurs seront des appareils A321 d'Airbus d'une grande efficacité énergétique.

Chiffre d'affaires

Comme le montrent les récents échecs hautement médiatisés de plusieurs transporteurs à très faibles coûts à travers le monde, les coûts moindres doivent aller de pair avec une croissance du chiffre d'affaires.

À cet égard, Air Canada se positionne bien : nous continuons de mettre à profit notre vaste réseau, notre gamme de tarifs et nos avantages concurrentiels uniques.

L'acquisition d'Aéroparc, terminée en janvier, et le lancement de notre nouveau programme de fidélisation l'an prochain amélioreront encore davantage les marges et le niveau des liquidités.

En fait, les retombées du programme Aéroplan s'observent déjà dans les résultats du premier trimestre publiés aujourd'hui, résultats qui dépassent déjà nos attentes grâce à une valeur actualisée nette de plus de 2,5 milliards de dollars sur 15 ans.

L'incidence bénéfique de notre contrat d'achat de capacité révisé avec Jazz commence elle aussi à se faire sentir sur nos résultats.

Les produits accessoires sont essentiels à l'accroissement des marges, et nous continuons d'innover et d'explorer des possibilités pour rester des chefs de file de l'industrie.

Nous prévoyons de continuer de générer des produits passages et accessoires supplémentaires grâce à notre gamme améliorée de produits tarifaires.

Nos efforts constants ont permis d'augmenter nos produits accessoires pour l'année 2018 de 13 pour cent par rapport à 2017.

Air Canada Cargo et Vacances Air Canada représentent deux autres moteurs importants de croissance du chiffre d'affaires.

Elles ont toutes deux connu une excellente année 2018 – Air Canada Cargo enregistre maintenant un chiffre d'affaires annuel de plus de 800 millions de dollars – et nous prévoyons qu'elles continueront à jouer un rôle essentiel dans notre exploitation.

Expansion internationale

Fruit de nos importants efforts, notre revitalisation financière nous a donné la latitude de poursuivre une expansion internationale sans précédent et d'ainsi réduire notre dépendance à l'égard du trafic intérieur.

La diversification de notre réseau nous permet d'atteindre nos objectifs de rentabilité et de résister aux ralentissements du marché de même qu'à la concurrence accrue.

Au cours des 10 dernières années, notre réseau a connu une croissance de la capacité internationale de plus de 80 pour cent.

Nous avons inauguré plus de 60 liaisons, dont 48 avec des destinations internationales.

Parmi ces liaisons, 25 ont été lancées l'été dernier, et presque toutes ont été à la hauteur de nos attentes ou les ont surpassées.

Pendant cette décennie, nous avons franchi de nombreuses étapes importantes en ce qui a trait au réseau : nous desservons trois destinations en Australie et deux en Afrique, en plus d'avoir lancé trois vols quotidiens sur l'Inde et deux vols quotidiens sans escale pour Montréal au départ de l'Asie.

Nous avons par ailleurs renforcé notre présence dans le lucratif marché européen en ajoutant 39 nouvelles liaisons et 26 nouvelles destinations à notre réseau.

Plaques tournantes compétitives

Pour renforcer notre stratégie de croissance, nous avons amélioré nos trois plaques tournantes principales pour qu'en matière de capacité et de dessertes elles soient compétitives sur la scène internationale.

Chacune d'elles présente des avantages géographiques et démographiques particuliers et est donc vitale pour la diversification de notre réseau.

Voyez Toronto sur cet écran, il est maintenant numéro 1 pour l'Europe, devant Newark, John F. Kennedy à New York et Atlanta.

Montréal est également dans les 10 premières plaques tournantes pour les dessertes européennes et pourrait passer au cinquième rang.

Toronto et Vancouver comptent parmi les trois premières pour l'Asie-Pacifique, et Toronto est la première pour l'Asie-Pacifique dans l'est de l'Amérique du Nord, devant Chicago et Detroit.

L'augmentation du trafic de transit via ces plaques tournantes a été un facteur essentiel de cette croissance.

Le marché américain reste le marché de l'aviation le plus lucratif et le plus attrayant du monde.

À l'heure actuelle, nous transportons 132 pour cent plus de passagers en transit depuis ou pour les États-Unis qu'en 2013.

Pourtant, nous ne possédons toujours pas notre juste part, soit environ 2 pour cent de ce marché.

Atteindre ce niveau signifierait des revenus supplémentaires annuels de 675 millions de dollars.

Flotte de monocouloirs

À l'avenir, le 737 MAX, l'A220 d'Airbus (auparavant C-Series) et notre contrat d'achat de capacité renouvelé avec Jazz seront tous des éléments essentiels à la croissance de nos activités dans le marché des voyageurs en transit depuis ou pour les États-Unis.

Notre nouveau contrat d'achat de capacité avec Jazz nous confère une souplesse considérable du point de vue du réseau ou du parc aérien dans ce marché.

Cette année, nous prévoyons d'accélérer le renouvellement de notre flotte de monocouloirs en remplaçant les avions plus petits et moins compétitifs par des appareils plus efficaces aux GESMO moins élevées.

De 2019 à 2025, Air Canada augmentera aussi le rythme de retrait d'appareils régionaux plus petits et moins efficaces tels que les plus petits modèles Dash 8.

Évolution de la culture d'entreprise

Lorsque nous avons amorcé notre transformation, nous rappelions constamment la nécessité d'une évolution de la culture, une autre de nos quatre priorités.

Notre succès dans ce domaine reposait sur notre capacité de collaborer avec nos principaux groupes pour conclure des conventions d'une durée de 10 ans avec la plupart d'entre eux.

Cette réussite sans précédent dans notre industrie nous a permis d'établir les solides assises d'une reconstruction de notre culture.

Notre vision consistait à adopter un esprit plus entrepreneurial, confiant, prêt à relever les défis et axé sur le rendement, à éliminer les cloisonnements et à nous aligner sur notre devise « À Air Canada, unis pour réussir ».

Une focalisation sur le service clientèle et un souci de mettre nos clients au cœur de nos préoccupations dans tout ce que nous faisons sont essentiels à notre succès.

À cette fin, nous investissons dans des outils et de la formation sur les habiletés intangibles pour nos employés. Notre formation est beaucoup plus collaborative et interfonctionnelle : plutôt que de proposer une formule démodée d'enseignement en salle de classe, nous favorisons l'interaction des groupes les uns avec les autres et avec les gestionnaires. De plus, nous tirons parti des moyens numériques à notre disposition pour transmettre des renseignements à notre personnel de première ligne.

L'efficacité dans l'acquisition de talents nous permet d'y parvenir. La lutte pour les talents est féroce, mais notre réputation en tant qu'employeur s'avère de plus en plus un attrait. Par exemple, notre taux moyen de roulement du personnel, qui est de 5,6 pour cent, représente environ la moitié de la moyenne nationale. Par ailleurs, de nombreux prix ont souligné nos mérites à titre d'employeur. Nous figurons notamment au Palmarès des 100 meilleurs employeurs du Canada, pour la sixième année d'affilée; nous sommes reconnus comme l'un des employeurs canadiens les plus favorables à la diversité, pour une quatrième année de suite; et nous occupons le deuxième rang parmi les employeurs les plus attrayants du pays.

Comme notre entreprise prend de l'expansion et que des employés prennent leur retraite, nous renouvelons constamment notre talent.

Dans le cadre de ces efforts, nous insistons davantage sur la diversité, et, aujourd'hui, les minorités visibles comptent pour 25 pour cent de notre main-d'œuvre canadienne, contre 20 pour cent en 2014.

La diversité présente de nombreux avantages. Entre autres, elle apporte de nouvelles façons de penser et de résoudre des problèmes, enrichit le milieu de travail, plaît à notre clientèle mondiale et permet à nos équipes de recrutement d'avoir accès aux bassins de talents les plus étendus.

Nous avons embauché plus de 5 000 nouveaux employés en 2018 et nous continuons de recevoir des centaines de demandes d'emploi pour chaque poste que nous affichons.

Pour vous donner un exemple de l'attrait de votre entreprise en tant qu'employeur, nous avons publié une annonce pour quatre nouveaux postes dans nos laboratoires d'intelligence artificielle et de science des données.

Vous ne seriez pas tenté de croire qu'un transporteur traditionnel pourrait rivaliser avec des entreprises de type Silicon Valley, de haute technologie ou de technologie bancaire et financière.

Eh bien, nous avons reçu plus de 700 candidatures de postulants hautement qualifiés!

En mars dernier, lorsque Transports Canada et les autres organismes de réglementation mondiaux ont interdit de vol la flotte de 737 MAX, nous avons été à même de constater l'ampleur et les avantages de l'évolution de la culture à Air Canada.

L'effet immédiat de cette interdiction a été le retrait sans préavis de 24 appareils de notre parc aérien, ce qui risquait de compromettre les plans de voyage de quelque 9 000 à 12 000 voyageurs.

Les employés de tous les secteurs de la Société ont immédiatement uni leurs efforts.

Nos planificateurs – Réseau et les employés de l'exploitation ont miraculeusement réorganisé notre horaire pratiquement du jour au lendemain. Les équipages de conduite ont accepté des changements de postes et des vols supplémentaires. Les travailleurs des aéroports et les centres de services ont pris soin des clients touchés. Les employés de la maintenance, entre autres, ont redoublé d'efforts pour assurer la disponibilité des autres appareils et affecter des appareils supplémentaires.

Notre Service clientèle a réacheminé les passagers par d'autres vols, y compris ceux de nos concurrents quand il le fallait.

En fin de compte, environ 98 pour cent des vols touchés ont été couverts en mars.

C'est un parfait exemple de la façon dont nous devons rester alertes si nous voulons prospérer, un aspect sur lequel j'insiste depuis dix ans. Plus important encore, toutes nos actions étaient axées sur la sécurité et la prestation d'un service clientèle supérieur. Notre réaction à cet événement exceptionnel a démontré sans l'ombre d'un doute l'absence de cloisonnements à Air Canada, mais elle a aussi parfaitement illustré notre devise, « À Air Canada, unis pour réussir ».

Renforcement du lien de confiance avec les clients

Notre quatrième priorité porte sur le renforcement du lien de confiance avec les clients.

Preuve de notre succès à ce chapitre, Air Canada a été nommée meilleur transporteur aérien en Amérique du Nord en 2018 dans le cadre d'un sondage mené par Skytrax auprès de 20 millions de voyageurs du monde entier.

C'était la deuxième année de suite et la septième fois en neuf ans que nous recevions cette distinction.

En outre, nous demeurons le seul transporteur d'envergure internationale offrant une gamme complète de services à détenir la cote quatre étoiles en Amérique du Nord, et l'APEX (Airline Passenger Experience Association) nous a décerné la cote cinq étoiles pour l'expérience client.

De plus, nous nous taillons une place enviable dans le très important segment haute contribution des voyageurs d'affaires assidus.

Selon le sondage 2018 d'Ipsos Reid mené auprès des voyageurs d'affaires canadiens, votre entreprise est de loin le transporteur aérien privilégié de 92 % de cette catégorie de voyageurs au Canada.

Qui plus est, les lecteurs de l'éminent magazine *Business Traveler* viennent d'élire Air Canada « meilleur transporteur aérien international en Amérique du Nord » et « meilleur transporteur aérien en Amérique du Nord pour l'expérience à bord. »

Ces récompenses et bien d'autres témoignent de l'importance que nous accordons à nos clients.

C'est pour cette raison que nous, et d'autres transporteurs et aéroports canadiens, soulevons de vives inquiétudes à l'égard du *Règlement sur la protection des passagers aériens*, familièrement appelé C-49.

Quoique bien intentionné, ce règlement fédéral ne tient pas compte de la complexité de nos activités et sa mise en œuvre tel quel aura des conséquences indésirables et une incidence économique négative sur l'ensemble de l'industrie, ce qui entraînera une hausse des tarifs.

Et pour ceux d'entre vous qui sont à la fois actionnaires et clients, soyez assurés qu'avec ou sans ce règlement, nous n'avons pas l'intention de nous endormir sur nos lauriers de meilleur transporteur aérien en Amérique du Nord.

C'est pourquoi nous avons investi massivement dans de nouveaux avions et de nouvelles prestations à bord. C'est pourquoi nous avons instauré de nouveaux services prioritaires aux aéroports. C'est pourquoi nous avons lancé le service Signature Air Canada.

C'est pourquoi nous continuons d'investir dans la construction ou le réaménagement de salons, dont le meilleur salon aéroportuaire en Amérique du Nord, la Suite Signature Air Canada à l'aéroport Toronto-Pearson.

La plupart des clients qui transitent maintenant par l'une de nos plaques tournantes vivent une expérience fluide au point de contrôle et aux douanes, sans avoir à récupérer leurs bagages.

Il s'agit d'un avantage concurrentiel pour nous, mais surtout pour les voyageurs du monde entier qui apprécient les options de correspondance rapide et sans tracas.

Numérique

Nous élevons également la barre au chapitre des investissements dans la technologie de l'information, le numérique, l'analytique de données et la gestion efficace de la relation client.

Par exemple, notre nouveau système de réservations, qui équivaut à une transplantation cardiaque pour un transporteur aérien, représente un investissement majeur tant en capitaux qu'en main-d'œuvre, gèrera toutes nos réservations sur toutes les plateformes et alimentera nos processus de contrôle des départs dans tout notre réseau mondial.

D'ici la fin de l'année, lorsque nous commencerons à le mettre en œuvre, ce système améliorera le service clientèle et l'efficacité opérationnelle.

Nous commençons à utiliser l'intelligence artificielle pour mieux comprendre les besoins de nos clients et présenter des offres, du contenu et des services plus pertinents. Les données de nombreuses entreprises, dont la nôtre, sont en effet devenues le « nouvel or noir ».

Toujours en respectant les nouvelles lois en matière de protection des renseignements personnels et les attentes de nos clients à ce sujet, nous envisageons d'explorer et d'exploiter judicieusement nos riches réserves de données sur la clientèle et les processus au cours des prochaines années, afin de réaliser des gains d'efficacité dans nos activités, de rehausser l'expérience client et d'intensifier le degré de fidélité à la marque.

Et, en ce qui concerne la fidélité, grâce à l'acquisition réussie d'Aéropian, nous avons repris possession de ce que beaucoup considèrent comme la monnaie la plus précieuse du pays après le dollar canadien. Cette acquisition nous a également amené de formidables talents en analytique, marketing de fidélisation, technologies et service au client.

Notre équipe de la Fidélisation et des Solutions numériques comprend maintenant 200 personnes, qui se consacrent exclusivement à ces domaines, et nous prévoyons de fournir, en 2020, non seulement le meilleur programme de fidélisation du pays, mais l'un des meilleurs programmes de fidélisation de société aérienne du monde.

Développement durable

Nous desservons quelque 200 collectivités et un autre excellent moyen de fidéliser notre clientèle c'est d'appuyer ces collectivités.

Lorsqu'il est question des valeurs véhiculées par notre responsabilité sociale, c'est la sécurité qui vient en premier.

Elle est la priorité absolue en tout temps. Afin de garantir la sécurité de notre exploitation, nous avons un système de gestion de la sécurité très performant et des procédures d'utilisation normalisées très efficaces dans toute notre entreprise. En plus de réagir aux incidents de sécurité, notre système de gestion de la sécurité allie des systèmes de signalement complets à des techniques d'exploration de données pour cerner les risques potentiels afin de les éviter ou, sinon, de les corriger rapidement.

C'est aussi la raison pour laquelle nous faisons preuve d'une très grande prudence dans notre intervention à l'égard des problèmes liés au 737 MAX et nous avons, de toute façon, fait l'achat de tous les dispositifs de sécurité supplémentaires recommandés.

Nous croyons aussi qu'en nous impliquant pleinement dans les collectivités que nous desservons, nous pouvons vraiment faire prospérer notre entreprise. C'est pourquoi nous avons lancé la Fondation Air Canada qui, en huit ans, a aidé des milliers d'enfants malades et défavorisés.

Nous avons également apporté une contribution importante (et nous continuons de le faire) à l'occasion de sinistres et de crises humanitaires majeures, au Canada et ailleurs. Ce qui explique pourquoi nous réagissons si rapidement aux catastrophes naturelles et aux crises humanitaires où que ce soit dans le monde.

Environnement

Je suis également fier de nos efforts pour réduire notre empreinte environnementale. À l'heure actuelle, grâce aux plus de 12 milliards de dollars que nous avons investis dans de nouveaux avions, notre parc aérien est 44 pour cent plus écoénergétique qu'en 1990 et, depuis 2012, nous avons amélioré de 3 pour cent en moyenne notre efficacité énergétique, doublant la cible de l'IATA qui s'établit à 1,5 pour cent pour

l'industrie. Ce sont des réalisations dont nous sommes fiers, et dont peu dans l'industrie peuvent se vanter. Et nous ferons encore mieux quand l'A220 d'Airbus entrera dans notre parc aérien en remplacement des appareils Embraer plus âgés, dont l'efficacité énergétique est moindre.

Nous sommes également heureux de faire la démonstration de notre engagement environnemental chaque année à l'occasion du Jour de la Terre. Cette année, Air Canada a annoncé un partenariat avec 4ocean, un organisme à vocation environnementale qui se consacre à retirer des océans et des côtes les déchets plastiques et autres, tout en inspirant les gens à travailler ensemble pour assainir les océans. En tant que seule société aérienne canadienne commanditaire de 4ocean, nous franchissons un jalon important dans notre stratégie de réduction du plastique — une stratégie que nous avons d'ailleurs mise en évidence l'an dernier en nous engageant à retirer les articles en plastique à usage unique à bord.

En 2018, Air Canada était le principal partenaire d'un projet pilote visant l'introduction de biocarburant dans l'oléoréseau à usage partagé à Toronto-Pearson. Grâce à ce seul projet, nous avons réduit nos émissions de 160 tonnes en une journée. Cent soixante tonnes. De plus, nous avons montré qu'il est possible d'alimenter les avions en biocarburant par les oléoréseaux aéroportuaires normaux. Cela met toute notre industrie dans une bonne position pour réduire les émissions à l'avenir.

Enfin, notre plus belle réalisation l'an dernier, c'est d'avoir été nommés transporteur écologique pour 2018 par le respecté magazine d'aviation *Air Transport World* à l'occasion de la 44^e cérémonie des Annual Airline Industry Achievement Awards.

Il s'agit d'un prix international. Être le numéro un dans le monde en matière de développement durable prouve aux gouvernements et à nos parties prenantes notre sérieux en matière de questions environnementales – peu importe qu'une taxe sur le carbone soit imposée ou non!

Finalement, nous avons établi que prendre soin de nos employés faisait partie des quatre volets de notre programme de développement durable. En fait, j'arrive à la partie de notre histoire dont je suis le plus fier. En plus des résultats financiers records des dernières années et de notre

performance boursière, notre transformation a permis de préserver 26 000 emplois.

Nous avons créé 5 000 autres postes et nous avons sauvé les pensions de 32 000 retraités et de leurs familles.

Nous avons aussi amélioré les perspectives de carrière et d'avancement professionnel de tous nos employés de première ligne.

Conclusion

Notre équipe mondiale de 33 000 employés, et en particulier la talentueuse équipe de haute direction avec qui j'ai le privilège de travailler tous les jours, a travaillé sans relâche à transformer votre entreprise depuis 10 ans.

En ce qui concerne l'avenir, votre entreprise continuera de tirer parti de ses avantages naturels, comme notre emplacement géographique, notre marque et notre riche héritage – ainsi que d'investir dans nos employés, notre parc aérien, notre réseau, notre produit, la fidélisation et les données.

Non seulement pour renforcer les liens avec nos clients, mais également pour placer la barre encore plus haut.

Considérez-nous comme une entreprise en démarrage de 80 ans. Même à plus de 80 ans, nous exerçons nos activités avec la vigueur et l'enthousiasme d'une jeune entreprise, confiants dans notre croissance exponentielle et forts de notre aspiration réalisable à faire partie des meilleurs du monde.

Avant de conclure, j'aimerais remercier notre Conseil d'administration pour son appui constant, et vous, nos actionnaires, pour votre confiance en investissant en nous.

Merci.

FIN