

**Allocution de Calin Rovinescu**  
**Président et chef de la direction d’Air Canada**  
**Assemblée annuelle des actionnaires d’Air Canada**  
**Le 25 juin 2020**

Merci [Vagn].

Mesdames et Messieurs, bonjour. Merci de vous joindre à notre première assemblée annuelle virtuelle.

Quatre mois seulement se sont écoulés depuis février. Pourtant, il semble que cela fait une éternité.

Nous avons déclaré des résultats records en 2019, pour couronner une décennie incroyable de croissance, de création d’emplois, de prospérité, de développement d’une culture entrepreneuriale et de rendement boursier.

En amorçant l’année 2020, nous avons toutes les raisons d’être optimistes.

Nous avons enregistré de solides résultats financiers et transporté un nombre record de passagers.

La valeur de l’action avait augmenté de 87 %.

Des projets transformateurs progressaient rondement, comme notre nouveau système de réservations et notre nouveau programme de fidélité, à l’avant-garde de l’industrie.

Nous avons été nommés « meilleur transporteur aérien en Amérique du Nord » par Skytrax pour la troisième année de suite, et pour la huitième fois en dix ans. Selon le quotidien *The Globe and Mail*, Air Canada a été le titre le plus performant de la TSX, toutes catégories industrielles confondues, au cours de la décennie close le 31 décembre 2019, avec un rendement global de l'action supérieur à 3 600 %.

Nous avons également célébré récemment l'arrivée dans notre parc aérien du premier exemplaire d'un avion qui changeait la donne, l'A220 d'Airbus, l'ancien C Series, qu'Air Canada a contribué à sauver par une commande cruciale dans une période d'incertitude pour le programme de Bombardier. Il est entré en service, et nous avons reçu des commentaires incroyablement positifs à son sujet de la part des clients.

Cependant, la COVID-19 a tout bouleversé. En quelques semaines, voire quelques jours, notre Société s'est effondrée par suite de la déclaration d'une pandémie mondiale et de l'imposition de restrictions de voyage et de quarantaines du jour au lendemain, sans avertissement, consultation ou coordination préalables entre les pays ou avec les sociétés aériennes.

Le Canada a imposé des restrictions parmi les plus strictes, notamment :

- Interdictions d'entrée au Canada par voie aérienne s'appliquant à tous les ressortissants étrangers, en vertu de la *Loi sur l'aéronautique*;

- exigences de quarantaine de 14 jours en vertu de la *Loi sur la mise en quarantaine* pour tous les voyageurs entrant au Canada, y compris les Canadiens;
- restrictions d'envergure concernant les voyages terrestres, maritimes et aériens entre le Canada et les États-Unis;
- restrictions sur les déplacements interprovinciaux ou quarantaines en Nouvelle-Écosse, au Nouveau-Brunswick, à l'Île-du-Prince-Édouard, à Terre-Neuve-et-Labrador, au Manitoba et dans les trois territoires pour toutes les personnes, y compris les Canadiens voyageant dans leur propre pays;
- recommandations formelles et informelles du gouvernement et de ses représentants incitant les Canadiens à éviter de prendre l'avion, même à l'intérieur du pays.

Ces restrictions, nécessaires en mars, restent cependant toujours en vigueur et leurs effets combinés sont dévastateurs pour notre industrie. Nous transportions au début d'avril de 3 à 5 % du nombre de passagers transportés l'an dernier.

Pourtant, un malaise croissant se manifeste, à mesure que la courbe s'aplatit au Canada et dans d'autres pays. Ces interdictions et restrictions générales sont-elles toujours aussi pertinentes aujourd'hui pour combattre la COVID-19? Ne sont-elles pas davantage un frein à la reprise économique? C'est le cas surtout de l'aviation et plus largement de l'industrie du voyage, la plus fortement touchée par la pandémie.

Les transporteurs aériens mondiaux comme Air Canada ont des charges fixes élevées, des dépenses en capital considérables et une proportion importante de personnel syndiqué. Il est impossible de réduire les dépenses du jour au lendemain, à la vitesse d'imposition des restrictions de voyage, ce qui a entraîné un épuisement de la trésorerie grave et sans précédent. En mars seulement, nous avons consommé environ 688 millions de dollars, soit un épuisement net de trésorerie de 22 millions par jour. C'est infiniment pire que le 11 Septembre, le SRAS ou la crise financière mondiale.

Toutefois, la société alerte qu'est devenue Air Canada a pu réagir à la COVID-19 plus rapidement que la plupart des transporteurs. Pour éviter la propagation du virus, nous avons été parmi les premiers transporteurs du monde à suspendre nos dessertes en Chine, dès le 29 janvier 2020, bien avant toute restriction gouvernementale, et à encourager les organismes de réglementation à prendre le risque chinois initial au sérieux avant même la déclaration d'une pandémie.

De plus, nous avons rapidement pris des mesures draconiennes pour abaisser nos coûts ainsi que réunir et conserver nos liquidités, afin de réduire le rythme d'épuisement de la trésorerie. Parmi ces mesures, nous avons lancé un programme de compression des coûts ainsi que de réduction et de report des dépenses en capital à l'échelle de la Société, qui a permis de dégager à ce jour environ [1,1] milliard de dollars et dépasse l'objectif initial fixé à 500 millions.

Avec amertume, nous avons démonté dix ans de croissance rentable et d'expansion de notre réseau, et réduit notre capacité

de 85 à 95 %. Cet été, nous desservirons moins de la moitié des destinations de l'an dernier et accueillerons beaucoup moins de clients. Nous avons résolument retranché des portions de notre réseau et continuons de le faire. Parallèlement à cette réduction de capacité, nous avons rationalisé notre parc aérien et retiré du parc principal et de celui d'Air Canada Rouge nos appareils E190 d'Embraer et 767 de Boeing et la plupart de nos A319 d'Airbus, soit 79 avions au total.

Grâce à des années d'affectation prudente du capital, nous sommes entrés dans la crise avec un accès à d'importantes liquidités et facilités de crédit, relativement plus que tout transporteur aérien dans le monde. Toutefois, puisque personne ne connaît la durée ni l'ampleur des dommages que la COVID-19 et les restrictions de voyage imposées par les gouvernements causeront, à nous ou à notre industrie, les liquidités sont devenues et restent une priorité encore plus importante qu'auparavant.

Depuis le début de la crise, en à peine trois mois, nous avons très bien renforcé notre situation de trésorerie par plus de 5,5 milliards de dollars.

Malheureusement, le contrecoup de la COVID-19 et des restrictions de voyage imposées par les gouvernements fédéral et provinciaux nous a aussi forcés à réduire notre personnel d'environ 20 000 employés, soit plus de 50 % de l'effectif. Beaucoup de ceux qui ont été touchés par cette mesure ont travaillé avec professionnalisme jusqu'à leur dernier quart de travail et ont pris soin de nos clients.

Rien n'a été aussi difficile que cette décision. Nous avons mis tant d'effort pour créer 10 000 emplois ces cinq dernières années et faire évoluer la culture de l'entreprise. L'aboutissement s'est révélé et demeure douloureux.

Nous avons pris des mesures décisives et d'envergure pour surmonter l'un des obstacles les plus importants auxquels nous faisons face : donner la confiance aux clients qu'ils peuvent voyager de nouveau en toute sécurité.

Pendant la pandémie, Air Canada était déjà à l'avant-garde en matière de biosécurité, n'attendant pas que les autorités de réglementation établissent des normes. Très rapidement, nous avons fourni à nos équipages des équipements de protection individuelle de qualité hôpital et imposé le port de couvre-visages aux clients à bord, bien avant que cela ne devienne une pratique standard. Plus récemment, nous avons été le premier transporteur des Amériques à exiger la prise de température de tous les passagers avant l'embarquement.

Cette pratique a été adoptée dans le cadre d'Air Canada SoinsPropres+, un ensemble complet de mesures de biosécurité touchant toutes les étapes du voyage. En plus de la prise de température, ce programme comprend de nouveaux protocoles de nature à rassurer les clients, qui visent à promouvoir plus d'espace personnel là où c'est possible de le faire, de même que la distribution de trousseaux d'hygiène personnelle et l'utilisation de pulvérisateurs électrostatiques pour mieux désinfecter les cabines de nos appareils.

En complément d'Air Canada SoinPropre+, nous avons pris d'autres mesures. Nous avons mis en place des politiques de réservation plus souples et, dans les aéroports, des processus sans contact, pour l'obtention des étiquettes de bagages, par exemple. À bord, nous avons repensé notre service afin de limiter les contacts rapprochés.

De plus, tous les appareils de notre parc aérien principal sont équipés de systèmes de ventilation et d'échangeurs d'air très performants dotés de filtres HEPA. La qualité de l'air dans les appareils correspond au niveau recommandé par les Centers for Disease Control and Prevention des États-Unis pour les chambres d'isolement médical, dépassant les normes dans les bureaux ou dans les autres modes de transport. Cela explique en partie pourquoi des études montrent que la transmission d'une maladie à bord d'un avion, y compris la COVID-19, est extrêmement rare.

Dans la création de notre horaire d'été condensé, nous avons tenu compte de la COVID-19 tout en espérant que les restrictions de voyage imposées par le gouvernement commenceraient à être levées de manière réfléchie, sûre et ciblée. Nous adoptons une approche prudente pour progressivement réintroduire des destinations à mesure qu'elles s'ouvriront aux visiteurs. Cette approche contribue à donner l'assurance à nos clients de pouvoir voyager en toute sécurité et leur offre plus de certitude quant à l'horaire.

Alors que nous travaillons sur la « nouvelle normalité », nous sommes déterminés à poursuivre néanmoins le travail sur les initiatives de transformation à long terme commencées avant la

COVID-19. Pendant le premier trimestre, nous avons presque achevé le passage à notre nouveau système de réservations, qui sera essentiel à notre succès futur. Nous continuons aussi de mettre au point notre nouveau programme de fidélité, qui sera lancé plus tard cette année et qui continue de susciter beaucoup d'intérêt.

Et nous n'avons pas renoncé à nos engagements sociaux plus étendus. Des centaines de milliers de Canadiens ont été bloqués à l'étranger quand les gouvernements ont commencé à fermer les frontières au début de la pandémie. Nous avons fièrement ramené au pays plus de 300 000 Canadiens par nos vols commercialisés et des milliers de plus par des vols spéciaux organisés en collaboration avec le gouvernement du Canada. Nous avons souvent dû composer avec des défis logistiques : espaces aériens restreints, aéroports militaires et importantes complications tant pour l'assistance au sol que le transport par navettes, entre autres. Nous n'avons pas non plus oublié nos engagements environnementaux qui se poursuivent en cette première année de CORSIA, la nouvelle norme mondiale de l'aviation.

Ensuite, je me dois d'accorder une mention spéciale au travail de notre équipe Air Canada Cargo. Après avoir constaté une augmentation de la demande dans le fret aérien, nous avons pris l'audacieuse décision de convertir temporairement quatre appareils 777 de Boeing et trois A330 d'Airbus pour qu'ils puissent transporter des marchandises dans la cabine passagers. Grâce à ces appareils modifiés pour le tout-cargo, en plus du transport classique de fret en soute uniquement, Air Canada Cargo a exploité plus de 1 600 vols tout-cargo



depuis la fin mars. Nous avons ainsi acheminé des fournitures médicales vitales et des biens essentiels pour le commerce.

Enfin, je dois dire quelques mots sur le chemin qui nous attend, étant donné la rigidité des contraintes gouvernementales auxquelles nous sommes actuellement soumis. Je me dois d'être franc avec vous, nos actionnaires, ainsi qu'avec nos grandes parties prenantes — employés, pensionnés, clients, bailleurs de fonds, locateurs d'avions, fournisseurs et partenaires.

Pendant près de quatre mois, la société canadienne a écouté les appels des élus et fait ce qu'il fallait pour aplanir la courbe. Nous avons respecté les règles de distanciation sociale, les quarantaines, les confinements et autres directives. Les frontières étaient fermées et l'on a dit aux Canadiens d'éviter tout déplacement. Comme beaucoup d'autres entreprises, Air Canada était pratiquement à l'arrêt.

Nous entrons maintenant dans une nouvelle ère où nous devons trouver une façon responsable de coexister avec la COVID-19, et ce, jusqu'à ce qu'il y ait un vaccin. C'est pourquoi nous avons travaillé avec tant de diligence à l'établissement des nouvelles directives de biosécurité cohérentes dont je vous ai parlé.

L'apport d'Air Canada à l'économie canadienne est d'environ 50 milliards de dollars. Avant la COVID-19, nous employions directement près de 38 000 personnes, sans compter les 6 000 employés de nos transporteurs régionaux. Nous soutenons

quelque 34 000 retraités et leurs familles, qui comptent sur nous pour leurs pensions. Le soutien indirect que nous procurions à des secteurs comme l'hôtellerie, la restauration, le transport terrestre, le tourisme, les aéroports, la fabrication, la formation, l'alimentation et d'innombrables autres fournisseurs se chiffre à 190 000 emplois. Cette activité économique est essentielle pour le Canada. Des millions de Canadiens et de Canadiennes, ainsi que leurs familles, dépendent de notre Société et de cette activité économique.

La quasi-totalité des 20 plus grands transporteurs mondiaux a reçu ou parachève des arrangements en vue de recevoir des dizaines de milliards en soutien gouvernemental.

Dans notre cas, nous avons jusqu'à présent réussi à réunir assez de liquidités pour nous en sortir seuls, même si notre société aérienne a été pratiquement fermée. Aujourd'hui, on doit nous permettre de reprendre prudemment certaines de nos activités, comme c'est le cas pour les transporteurs d'autres pays.

Les gouvernements fédéral et provinciaux doivent de toute urgence trouver un moyen réfléchi d'atteindre leurs objectifs vitaux de santé publique de façon à permettre la réouverture prudente de l'aviation et la levée des restrictions afin de reprendre les voyages en toute sécurité dans toutes les provinces du Canada, ainsi que dans certains pays dont le taux d'infection est maîtrisé. D'autres pays du G20 ont su mettre en place des corridors ou ponts aériens « sécuritaires » de façon graduelle et

coordonnée et utiliser des approches scientifiques. Nous devons faire de même.

Il y a deux semaines, plus de 120 dirigeants du secteur canadien du voyage, de l'hôtellerie et du tourisme, qui emploie 1,8 million de personnes et contribue à notre économie à hauteur de 102 milliards de dollars, ont publiquement demandé aux gouvernements de rouvrir le marché du voyage à l'approche de l'été. Ils leur ont demandé de commencer à assouplir avec prudence les restrictions de voyage et les règles de quarantaine au Canada, y compris les règles interprovinciales, faisant valoir que les quarantaines obligatoires de 14 jours et la fermeture complète de notre pays sont maintenant disproportionnées, non nécessaires, en décalage avec d'autres pays et trop restrictives, étant donné que l'aviation s'applique à maîtriser la propagation du virus. Le maintien de ces restrictions larges et sans distinctions pourrait être inutilement fatal à de nombreuses entreprises sans améliorer notablement l'atteinte des objectifs vitaux de santé publique.

La semaine dernière, les dirigeants de 27 entreprises de divers autres secteurs d'activités – notamment les banques, l'industrie manufacturière, la gestion d'actifs, les télécommunications, l'énergie, l'immobilier, la vente au détail, la musique, le cinéma et les transports, dont Air Canada, qui, en 2019, employaient collectivement plus d'un million de Canadiens, ont écrit une lettre ouverte aux premiers ministres du Canada et des provinces pour encourager également la réouverture de notre pays au transport aérien de manière intelligente et mesurée.

Ils ont souligné que le transport aérien est crucial non seulement pour le secteur du tourisme, mais pour toute l'économie canadienne. Il s'agit d'un moteur économique essentiel et d'un catalyseur de compétitivité internationale pour le Canada. Il améliore le rendement des entreprises locales, dont beaucoup sont de petite taille et dépendent d'une chaîne d'approvisionnement fonctionnelle. Il influence aussi les décisions en matière d'investissement et soutient le développement des grandes industries et des industries axées sur le savoir ou la création.

En imposant une quarantaine généralisée et complète et d'autres restrictions de voyage, notre gouvernement a efficacement déployé ses pouvoirs d'urgence. À ce moment-là, des interdictions générales et immédiates ont pu être nécessaires, au plus fort de la crise.

Aujourd'hui, plus de 100 jours plus tard, l'aviation est toujours en grande partie fermée et une quantité considérable de personnes, dont la multitude d'employés, d'actionnaires et d'autres parties prenantes d'Air Canada, est gravement touchée. Nos gouvernants doivent agir raisonnablement dans l'exercice de leurs pouvoirs étendus. Ils doivent envisager d'autres solutions afin d'atteindre les objectifs de santé publique d'une façon qui réduise au minimum les répercussions sur le bien-être économique et social des Canadiens. Ils doivent appliquer des mesures objectives, fondées sur des preuves, qui équilibrent soigneusement les intérêts concurrents et les autres droits en jeu,

surtout compte tenu de l'aplatissement de la courbe. Selon le groupe de travail sur les données ouvertes de la COVID-19 au Canada, le nombre de reproduction est inférieur à 1 et diminue constamment depuis la troisième semaine de mai. Le nombre de reproduction moyen national est actuellement de 0,65.

Les principaux pays européens, dont l'Allemagne, la France et l'Italie, sont tous en train d'assouplir leurs restrictions respectives pour permettre les voyages au départ de divers pays cet été. De même, le Danemark adopte des critères scientifiques purement objectifs et fait preuve de leadership dans la recherche d'une voie distincte.

La Commission européenne a proposé une approche détaillée, basée sur des listes de contrôle, pour déterminer les pays où les mesures prises pour limiter la propagation de la COVID-19 sont telles qu'il serait approprié de lever les restrictions, reposant notamment sur une évaluation des taux de répllication, la cohérence des mesures sanitaires et la réciprocité. Cette approche montre que les mesures fondées sur des données probantes sont effectivement des solutions de rechange viables aux interdictions générales et aux quarantaines.

L'aviation et les industries du voyage, de l'hôtellerie et du tourisme dépendent de solutions de rechange viables. De nombreux emplois au pays en dépendent. En effet, comme l'ont dit 27 chefs d'entreprise la semaine dernière, toute l'économie canadienne en dépend.

Pour conclure, nous faisons tout, absolument tout en notre pouvoir pour que votre société aérienne — qui est devenue au cours de la dernière décennie, à force de labeur, d'entraide et d'efforts, un chef de file mondial — continue non seulement de survivre, mais de prospérer, tandis que nous composons avec les répercussions de la COVID-19 et les restrictions de voyage gouvernementales.

Je remercie nos employés formidables, nos retraités, nos administrateurs, nos investisseurs et nos bailleurs de fonds de leur appui sans réserve et, bien entendu, nos fidèles clients de leur soutien pendant que nous traversons cette période difficile.

Merci.