

Allocution de Michael Rousseau
président et chef de la direction d’Air Canada
Assemblée annuelle d’Air Canada
29 juin 2021

Introduction

Merci, Vagn.

Bonjour à tous, et merci d’avoir pris le temps de vous joindre à nous.

J’ai le grand plaisir de présenter mon premier rapport à l’assemblée annuelle en tant que président et chef de la direction d’Air Canada.

En fait, j’ai déjà hâte de participer à ma deuxième assemblée annuelle l’an prochain, alors que la pandémie de COVID-19 sera derrière nous, j’en suis certain. D’ici là, non seulement j’aurai eu l’occasion de rencontrer bon nombre d’entre vous en personne, mais je compte avoir de bien meilleures nouvelles à vous communiquer.

Rétrospective de l'année

Au cours de l'année 2020, la COVID-19 a eu de graves répercussions sur l'industrie mondiale du transport aérien, en particulier sur les sociétés aériennes internationales comme Air Canada.

Durant l'année, nous avons subi une baisse de 73 % du nombre de passagers transportés. En conséquence, notre chiffre d'affaires a chuté de 13,3 milliards de dollars, soit un recul de 70 % par rapport à 2019, pour s'établir à 5,8 milliards de dollars.

Ce recul a entraîné une perte d'exploitation de près de 3,8 milliards de dollars, contre un bénéfice d'exploitation d'environ 1,6 milliard de dollars l'année précédente.

Le cours de l'action a également souffert, perdant jusqu'à 80 % de sa valeur en mars 2020. Cependant, je suis heureux de vous

annoncer que le cours de notre action a plus que doublé depuis cette baisse et, comme vous allez l'entendre aujourd'hui, je suis convaincu que notre reprise se poursuivra.

Malgré les résultats financiers de 2020 extrêmement décevants, la réaction de nos employés s'est avérée véritablement inspirante.

La COVID-19 a révélé la résilience, l'ingéniosité et le professionnalisme extraordinaires de l'équipe d'Air Canada. Je remercie tous les employés de leur travail inlassable et de leur dévouement envers nos clients, nos investisseurs et toutes nos parties prenantes durant cette période très difficile.

Mesures de sécurité

Tout au long de la pandémie, la sécurité de nos clients et de nos employés a été, et restera toujours notre priorité absolue, comme il se doit. Je peux vous assurer qu'à cet égard, Air Canada s'est imposée en tant que chef de file de l'industrie.

- En janvier 2020, des semaines avant que le gouvernement fédéral ne prenne la décision d'interrompre les vols à destination de la Chine, Air Canada a suspendu son service à destination de ce pays, et a aussi très tôt commencé à fournir de l'équipement de protection individuelle à ses employés.

- En avril 2020, nous avons exigé que tous nos clients portent un couvre-visage à bord de nos avions, un mois avant que le port du masque dans les lieux publics ne nous soit recommandé.
- En mai 2020, Air Canada a établi un processus de prise de température avant l'embarquement pour tous ses clients, là encore, un mois avant que Transports Canada ne déclare cette mesure obligatoire.

Nous avons également instauré le programme Air Canada SoinPropre+. Ce programme complet de biosécurité pour notre clientèle et nos employés touche toutes les étapes du voyage du client.

L'efficacité de ce programme s'est révélée telle qu'au début de l'année, nous avons reçu la certification de niveau diamant de l'APEX. Nous sommes le seul transporteur aérien au Canada et l'un des premiers au monde à avoir atteint l'échelon le plus élevé pour ses mesures de santé et de sécurité.

Financement et économies

Nous avons également veillé à la santé financière de notre Société.

Au cours de 2020, nous avons mobilisé 6,8 milliards de dollars en liquidités supplémentaires. Nous avons ainsi renforcé notre bilan, qui figurait déjà parmi les plus solides du secteur, compte tenu de notre taille.

Nous avons, entre autres mesures, prélevé des fonds sur nos facilités de crédit, réalisé des placements de valeurs mobilières et émis des titres de créance à des taux attrayants, conclu des placements de plusieurs tranches de certificats de fiducie bonifiés portant sur du matériel et titrisé des avions afin d'afficher, à la clôture de l'exercice 2020, des liquidités non soumises à restrictions de 8 milliards de dollars. Et même là, nous disposons

encore pour au moins 1,7 milliard de dollars d'actifs non grevés
nous permettant d'accéder à des fonds supplémentaires au besoin.

Depuis la fin de l'exercice, nous avons obtenu ce que j'appelle une « assurance supplémentaire », c'est-à-dire un soutien financier que nous avons négocié avec le gouvernement du Canada. Une somme d'environ 3,975_[EH1] milliards de dollars est ainsi à notre disposition au besoin.

En plus de ces dispositions, nous avons pris d'importantes mesures de réduction des coûts. Les charges d'exploitation ont diminué de près de 7,9 milliards de dollars, soit de 45 %, par rapport à 2019, reflet d'un succès notable dans la maîtrise des coûts variables et la réduction des charges fixes.

Par exemple, nous avons rapidement pris la décision de retirer 79 appareils de notre parc aérien de façon permanente. En plus de nous permettre de réaliser des économies immédiates en frais d'exploitation, cette décision a eu l'avantage secondaire, étant donné que les appareils immobilisés étaient plus anciens, d'améliorer l'efficacité et l'empreinte carbone globales de notre parc aérien.

Nous avons également entrepris un *Programme de compression des coûts et de réduction et de report des dépenses d'investissement* à l'échelle de l'entreprise qui s'est traduit par des économies de 1,7 milliard de dollars.

Notre programme de réduction des coûts a malheureusement eu pour conséquence inévitable une compression de personnel. Près de 20 000 employés ont été mis en disponibilité ou licenciés au cours de l'année — un pénible renversement après une remarquable décennie de création d'emplois au sein de notre Société. Nous avons cependant préservé 15 000 emplois, soit environ 40 % de nos effectifs, malgré une chute de 67 % de notre capacité.

Depuis peu, nous avons commencé à rappeler des employés au travail, et environ 2 600 d'entre eux devraient revenir en juin et en juillet. Nous sommes impatients d'accueillir de nouveau nos collègues à mesure que nous reconstruisons notre réseau et notre Société.

Reprise des voyages

Indéniablement, l'heure de la reconstruction a sonné. Partout, nous constatons des signes de renouveau.

Le nombre de cas de COVID-19 chute partout au Canada, et les programmes de vaccination progressent. Les gouvernements du monde entier ont commencé à assouplir les mesures de quarantaine et autres restrictions de voyage.

De notre côté, nous savons que les clients sont impatients de recommencer à voyager. Selon nos sondages réguliers auprès de voyageurs assidus, neuf répondants sur dix mentionnent qu'ils planifient actuellement un voyage, et 46 % ont l'intention de voyager d'ici septembre.

Rétablissement des services

En prévision de la reprise de la demande, nous avons commencé à nous préparer, à rappeler des employés au travail et à reprendre les vols pour certaines destinations. Nous procédons actuellement à la réouverture des salons Feuille d'érable et au rétablissement de services à bord tels que le Bistro Air Canada, qui sera proposé à bord de la plupart des vols en Amérique du Nord d'ici la fin de l'été.

Par ailleurs, certaines mesures liées à la COVID-19 deviendront permanentes. C'est notamment le cas de l'enregistrement, du dépôt de bagages et du service dans nos salons, tous « sans contact ». Et nous envisageons d'étendre l'utilisation de la technologie biométrique pour l'embarquement après un essai fructueux à San Francisco. Ces outils permettront d'accélérer et de simplifier l'expérience des clients.

Du point de vue de la croissance, nous allons continuer d'étendre les activités d'Air Canada Cargo. Cette division a pris son envol durant la pandémie en agissant rapidement pour tirer profit de la demande accrue en capacité fret au moment où l'offre se faisait rare en raison de la suspension de nombreux vols.

Nous avons été l'une des premières sociétés aériennes à convertir les cabines pour le transport du fret et avons exploité plus de 4 000 vols tout-cargo en 2020. Compte tenu de ce succès, nous procédons à la conversion complète en avions-cargos d'un certain nombre d'appareils 767 de Boeing, dont les deux premiers seront prêts cette année. Nous estimons que l'expansion d'Air Canada Cargo jouera un grand rôle dans le rétablissement d'Air Canada.

Dans cette optique, nous souhaitons générer des produits fret supplémentaires en nous engageant dans le secteur du commerce électronique. Notre objectif est de stimuler la valeur de bout en bout au moyen d'une technologie rehaussée, d'une tarification dynamique et d'un processus transparent dans toute la chaîne logistique de livraison au cours de la prochaine année au Canada.

Programmes en cours

Enfin, avec la compréhension que la crise de la COVID-19 n'aurait qu'un temps, nous avons mené à bien des programmes fondamentaux à long terme entamés avant la pandémie et déterminants afin de nous mettre en bonne posture pour l'avenir.

Tout d'abord, comme je l'ai mentionné, nous avons apporté d'importants changements à notre parc aérien, en immobilisant les appareils 767 de Boeing, A319 d'Airbus et E190 d'Embraer plus anciens. Cette mesure réduira la structure de coûts de la Société, simplifiera son parc aérien et diminuera son empreinte carbone.

Parallèlement, nous avons poursuivi notre programme de renouvellement de la flotte de monocouloirs. Mais surtout, nous avons remis le 737 MAX 8 de Boeing en service en toute sécurité, ce qui a nécessité un travail incroyable de la part de nos équipes

techniques et des Opérations aériennes. De plus, nous avons continué de prendre livraison des appareils A220 d'Airbus.

À la fin de l'année, notre parc aérien comptait 24 appareils 737 MAX sur les 40 en commande ferme et 15 appareils A220 d'Airbus sur les 33 prévus. Étant donné leur capacité, leur distance franchissable et leur polyvalence, ces avions sont idéaux pour Air Canada, tant du point de vue de la clientèle que sur le plan économique.

Deux autres projets majeurs seront essentiels à notre réussite à long terme : le nouveau système de services aux passagers, ou système de réservations, et notre programme de fidélité transformé. Le système de services aux passagers était un projet pluriannuel complexe qui a été achevé au début de 2020. Il nous permet de mieux servir nos clients, gérer nos stocks de places et collaborer avec les transporteurs partenaires.

Le second projet, le programme Aéroplan transformé, a été lancé l'automne dernier. Bien qu'il n'ait pas encore atteint son plein potentiel en raison des restrictions de voyage en vigueur du fait de la pandémie, il a été extrêmement bien accueilli.

Les membres Aéroplan pourront profiter de la valeur rehaussée des primes aériennes et d'autres avantages, tels que le partage familial des points. Cette initiative remplace le programme Altitude afin de mieux récompenser nos meilleurs clients. Nous avons commencé à établir de nouvelles relations importantes, par exemple avec Starbucks, et prévoyons prochainement établir d'autres relations afin de multiplier les avantages offerts par le programme dans son ensemble.

De plus, nous entretenons une relation privilégiée avec de grands partenaires de cartes de crédit, dont TD, CIBC et American Express, ainsi que Chase et Mastercard aux États-Unis. Ces partenariats stratégiques, en plus d'offrir aux membres de nombreuses occasions d'accumuler des points Aéroplan, assurent une grande visibilité de notre programme et nous permettent d'attirer davantage de nouveaux membres.

Enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance

Le développement durable et la responsabilité sociale sont un autre domaine dans lequel nous n'avons pas faibli.

Nous sommes conscients de notre devoir envers les collectivités que nous servons et les lieux de résidence et de travail de nos employés. Pour cette raison, nous avons continué tout au long de l'année de mener à bien divers programmes afin d'assurer le bien-être de nos employés et de nos clients, en mettant notamment l'accent sur la diversité et l'inclusion. En outre, la Fondation Air Canada a continué d'apporter son aide aux enfants malades et défavorisés.

L'environnement constitue un élément clé de la responsabilité sociale. En plus de notre propre volonté d'adopter un comportement responsable afin d'agir en entreprise citoyenne, ce facteur occupe une place de plus en plus importante aux yeux des investisseurs, des clients et des employés.

Tout au long de l'année, nous avons entrepris un certain nombre d'initiatives environnementales. Nous avons notamment installé des bornes de recharge pour les véhicules de piste, réduit nos déchets de façon à détourner plus de 800 tonnes de déchets des sites d'enfouissement et collaboré avec des tiers, par exemple avec l'IATA, afin d'obtenir la certification pour la prévention du commerce illégal d'espèces sauvages pour nos activités de fret.

Au début de l'année, nous avons franchi une autre étape majeure lorsque nous nous sommes donné pour ambitieux objectif climatique d'atteindre la carboneutralité, c'est-à-dire zéro émission nette de gaz à effet de serre (GES), dans toutes nos activités à l'échelle mondiale d'ici 2050. À cette fin, nous avons fixé des cibles à moyen terme pour le suivi de nos progrès. Nous nous sommes également engagés à investir 50 millions de dollars dans les carburants aviation durables, ainsi que la réduction et l'élimination des GES.

Ces objectifs, tout en étant substantiels, sont bel et bien réalisables.

Conclusion

Après une décennie marquée par le succès, la croissance et la rentabilité incroyables d'Air Canada, l'écllosion de la COVID-19 et ses effets désastreux sur l'industrie mondiale du transport aérien nous ont profondément affectés.

Cependant, le pire de la pandémie semble derrière nous, et nous nous concentrons à présent sur la reprise sécuritaire de nos activités. Pour cette reprise, nous comptons tirer profit des bases solides que nous avons établies en vue de redevenir un champion mondial canadien.

Pour ce faire, nous reconstruirons un réseau mondial robuste, axé sur les liaisons entre plaques tournantes, en proposant des correspondances harmonisées avec les partenaires d'Air Canada, en assurant un service clientèle uniforme et de qualité supérieure et en diversifiant nos revenus, en tablant notamment sur Aéroplan et Air Canada Cargo.

Pour atteindre nos objectifs, nous devons aussi continuer de veiller au développement et à la mise en œuvre de mesures visant à réduire les coûts et à accroître le chiffre d'affaires.

Toutes ces initiatives seront appuyées par des investissements majeurs dans la technologie.

La technologie jouera un rôle central dans nos processus opérationnels. Il s'agit de notre principal outil pour assurer l'uniformité de nos activités de manière rentable tout en demeurant flexibles. Seule la technologie peut permettre aux sociétés aériennes d'offrir une expérience satisfaisante et individualisée à des dizaines de millions de clients chaque année. C'est pourquoi nous mobilisons d'importantes ressources dans des secteurs tels que l'IA, l'apprentissage automatique, l'analytique et les technologies mobiles et numériques.

Cela dit, même si les clients apprécient la commodité de la technologie, ils auront toujours besoin d'interactions humaines positives. Après tout, les sociétés aériennes sont d'abord des entreprises de service clientèle. Rien ne peut remplacer un accueil chaleureux, un sourire amical ou le sentiment de confiance que nous inspirent les attentions personnelles. C'est pourquoi nous encourageons nos employés à tisser des liens précieux dans le cadre de l'expérience client et leur donnons le pouvoir d'agir.

Pour ces raisons et bien d'autres, j'envisage notre avenir avec un grand optimisme. C'est également pour cela que, comme je l'ai mentionné au début de cette allocution, je suis impatient de participer à notre prochaine assemblée annuelle pour vous relater les progrès accomplis.

Enfin, je désire souligner le talent de notre équipe de direction avec laquelle j'ai eu le plaisir de collaborer tout au long de cette période incroyablement difficile. Je souhaite aussi remercier les membres du Conseil d'administration d'Air Canada pour leur soutien inébranlable, leur leadership et leurs précieux avis pendant ces moments éprouvants. Merci également à nos actionnaires pour leur soutien indéfectible. Nous savons que des jours meilleurs nous attendent et qu'Air Canada continuera d'atteindre des sommets.

Merci de votre attention.