

Mesdames et messieurs, bonjour.

Tout d'abord, je vous souhaite personnellement la bienvenue à notre assemblée générale annuelle de 2015.

Je vous suis reconnaissant de vous joindre à nous aujourd'hui, tout particulièrement si vous venez de loin.

Nous sommes ravis d'être ici à Toronto pour l'assemblée générale cette année en raison du rôle central que joue la ville dans notre transformation continue, surtout en ce qui concerne la création d'un vrai champion mondial.

Les grandes compétences en leadership de notre équipe de direction, tout particulièrement de nos hauts dirigeants qui sont avec nous aujourd'hui et qui représentent pratiquement tous les secteurs de l'entreprise, ont joué un rôle clé dans l'exécution de notre plan d'affaires. Je les remercie de leur engagement et de leur excellent travail, et je vous encourage à aller les rencontrer après l'assemblée.

Ensuite, je tiens à souligner, avec tristesse, le récent décès de Claude Taylor, qui comme la plupart d'entre vous le savent, a été président et chef de la direction d'Air Canada entre 1976 et 1984, puis président du conseil d'administration.

Claude n'était pas pour moi qu'un prédécesseur estimé et un modèle, il était aussi un mentor et un ami extrêmement cher. Il aimait profondément Air Canada et l'a dirigée pendant certaines des années où elle s'est le plus transformée, notamment durant sa complexe privatisation. Pratiquement tous les employés et retraités qui étaient là à cette époque gardent de lui un bon souvenir.

Depuis que je suis devenu président et chef de la direction en 2009, je me présente devant vous à chaque assemblée annuelle en soulignant que notre objectif suprême est de rendre Air Canada rentable à long terme. Certains voyaient peut-être cela comme une simple aspiration tandis que nous étions occupés à transformer tellement d'aspects de notre entreprise en même temps, mais nous l'avons bel et bien concrétisée, puisqu'en 2014, nous avons déclaré le meilleur rendement de notre histoire et des résultats records pour une deuxième année de suite.

Résultats financiers de 2014

En fait, l'année 2014 a été remarquable pour Air Canada. Nous avons annoncé un certain nombre de records financiers et opérationnels et avons montré de quoi nous sommes vraiment capables.

En 2014, notre bénéfice net ajusté de 531 M\$ a dépassé de 191 M\$ celui de

l'année précédente, soit une hausse de 56 pour cent.

Notre bénéfice net établi selon les PCGR s'est élevé à 105 M\$, contre 10 M\$ en 2013.

Les rentrées totales pour l'année ont été de 13,3 G\$, comparativement à 12,4 G\$ l'année précédente, soit une augmentation de 7 pour cent.

Nous avons amené un nombre record de 38,5 millions de passagers à destination en toute sécurité, et ce, avec un coefficient d'occupation record.

Nous avons également été nommé meilleur transporteur aérien en Amérique du Nord pour la cinquième année consécutive — un autre record — et sommes devenus le seul transporteur quatre étoiles en Amérique du Nord.

Non seulement nous avons éliminé l'important déficit de solvabilité de nos régimes de retraite que nous traînions depuis des années, mais, en 2014, nous avons eu un surplus d'environ 660 M\$ à la fin de l'année, et le rendement de nos caisses de retraite se situe toujours dans le premier quartile.

Peut-être plus important encore pour les investisseurs dans la salle aujourd'hui, le marché a applaudi nos réalisations. Le cours de notre action a connu une augmentation de 60 pour cent en 2014 bien supérieure au rendement total annuel de 10,5 pour cent de l'indice composé S&P/TSX à la suite de l'année 2013, lorsque notre action était numéro un à la TSX. Sur deux ans, c'est une augmentation de près de 600 pour cent, et depuis 2009, de 800 pour cent.

Autrement dit, si vous aviez investi 100 \$ dans Air Canada le 31 décembre 2009, vous auriez eu à la fin de 2014 900 \$. Pendant ce temps, un investissement de 100 \$ dans l'indice composé S&P/TSX vaudrait moins de 200 \$.

Premier trimestre de 2015

Nous avons eu d'autres bonnes nouvelles aujourd'hui, alors que nous avons publié les résultats de notre premier trimestre de 2015. Nous avons déclaré le meilleur rendement financier de notre histoire pour un premier trimestre, qui a toujours été notre trimestre le plus difficile.

Durant le trimestre, notre BAIIALA a triplé par rapport à l'année dernière, pour s'établir à 442 M\$. Notre bénéfice opérationnel s'est accru de 262 M\$, et nous avons élargi notre importante marge d'exploitation de 820 points de base. Notre bénéfice net ajusté s'est chiffré à 122 M\$, en regard d'une perte nette ajustée de 132 \$ il y a un an.

Cet excellent premier trimestre nous place dans une position favorable pour connaître une autre bonne année. Cela dit, étant donné la nature dynamique et volatile de notre industrie, nous ne tenons rien pour acquis. Nous demeurons

résolument déterminés à augmenter nos rentrées et à diminuer nos coûts davantage.

Plus particulièrement, bien que le prix moyen du carburant durant le trimestre ait grandement aidé nos résultats, notre stratégie ne repose pas sur l'hypothèse que ce prix resterait faible. Le bas prix du carburant fait souffler un vent opportun dans nos voiles, mais nous savons d'expérience à quel point le prix du pétrole peut être changeant, alors nous entendons continuer de conduire rigoureusement notre navire et demeurer à l'affût des occasions et des risques.

Expansion internationale

Comme je l'ai mentionné précédemment, c'est dans le marché international que se trouvent nos meilleures possibilités de rentrées.

L'IATA estime qu'à l'échelle mondiale, 3,3 milliards de personnes prendront l'avion cette année, et ce nombre devrait augmenter à 7,3 milliards d'ici 2034. C'est pourquoi notre expansion internationale est notre priorité absolue et 90 pour cent de la croissance de notre capacité en 2015 se fera dans les marchés internationaux.

Nous sommes en bonne voie d'atteindre cet objectif et nous misons fortement sur nos actifs disponibles : notre vaste réseau mondial qui s'étend sur cinq continents, nos accords bilatéraux qui nous permettent de nous rendre pratiquement où nous voulons, des créneaux difficiles à obtenir dans de grands aéroports mondiaux, la situation géographique idéale du Canada pour les principaux itinéraires traversant l'Atlantique et le Pacifique et un parc aérien en cours de renouvellement grâce à un investissement de 9 milliards de dollars au cours des prochaines années visant à acquérir des appareils écoénergétiques de prochaine génération.

Cet été, nous aurons augmenté notre capacité réseau internationale, mesurée par sièges, d'environ 50 pour cent depuis 2009. Nous avons connu une croissance de presque 33 pour cent au sein du réseau international. Voici les nouvelles destinations internationales qui se sont ajoutées au réseau de l'exploitation principale et à celui d'Air Canada rouge : Édimbourg, Manchester, Copenhague, Bruxelles, Lisbonne, Madrid, Barcelone, Genève, Venise, Milan, Athènes, Istanbul, Rio de Janeiro, Panama, et Tokyo Haneda.

Ce mois-ci, nous avons inauguré un nouveau service saisonnier d'Air Canada rouge entre Vancouver et Osaka, le seul service sans escale entre le Canada et la deuxième ville en importance au Japon. Le mois prochain, nous lançons un service de l'exploitation principale assuré toute l'année sur Amsterdam et un service d'Air Canada rouge entre Montréal et Venise et

Montréal et Mexico. Cet automne, Dubaï et Delhi seront ajoutées aux destinations desservies par notre réseau principal depuis Toronto.

Cette croissance a été favorisée par le succès d'Air Canada à établir des partenariats avec d'autres transporteurs, dont plusieurs du réseau Star Alliance, le plus vaste regroupement de transporteurs aériens du monde, et à créer des coentreprises, en particulier la coentreprise Atlantic Plus-Plus avec Lufthansa et United Airlines.

Notre stratégie de croissance repose sur la capacité des passagers, surtout les voyageurs internationaux, à faire correspondance à nos plaques tournantes. Ce type de trafic est la force vitale de tous les transporteurs internationaux et est essentiel à la création de plaques tournantes prospères. L'exemple classique est celui de l'aéroport Schiphol à Amsterdam, aux Pays-Bas, qui accueille 52 millions de voyageurs par année pour une population nationale de seulement 16 millions d'habitants.

Bien que Montréal, Vancouver et Calgary soient pour nous des villes-portes internationales, Toronto est notre plaque tournante mondiale et c'est sur elle que sont principalement axés ces efforts. Depuis plusieurs années, Air Canada collabore étroitement avec l'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto pour faire de Toronto Pearson un aéroport de premier plan en Amérique du Nord et pour attirer une plus grande part du trafic de correspondance mondial, également appelé le trafic de sixième liberté de l'air. Une lutte féroce s'engage entre les plaques tournantes en cette ère de la mondialisation, et nous entendons y prendre part énergiquement.

À la fin de 2013, la GTAA et Air Canada ont convenu de rehausser leur relation commerciale afin de continuer d'améliorer le service à la clientèle et de positionner Air Canada avantageusement en vue de cibler de manière plus rentable une proportion accrue des flux croissants de passagers internationaux.

Toronto Pearson présente un avantage stratégique en raison de sa proximité avec des marchés importants et densément peuplés aux États-Unis. Environ 150 millions de personnes vivent à moins de 90 minutes de vol de Toronto.

En outre, les activités d'Air Canada et de ses partenaires Star Alliance sont regroupées dans une même aérogare. Qui plus est, l'aéroport Toronto Pearson possède des installations de transit qui permettent aux passagers, et à leurs bagages, de traverser aisément les services de douanes et d'immigration du Canada et des États-Unis. Le nouveau service ferroviaire Union Pearson Express entre l'aéroport et le centre-ville de Toronto ne peut que rehausser l'attrait de l'aéroport.

Cette stratégie donne-t-elle les résultats escomptés?

L'an dernier, notre trafic de correspondance international a crû de 23 pour cent.

Au premier trimestre cette année, il a augmenté d'un autre 25 pour cent dans tout le réseau et de 30 pour cent à Toronto seulement.

C'est la preuve que notre stratégie porte ses fruits. Par exemple, nous attirons des voyageurs américains qui se rendent en Chine, et des voyageurs brésiliens qui veulent aller au Japon.

Et les bénéfices s'étendent bien au-delà du bilan d'Air Canada.

D'après une étude réalisée à l'échelle de l'Europe par le Conseil international des aéroports, chaque tranche de 10 pour cent d'augmentation de la connectivité aérienne dans un pays se traduit par une croissance supplémentaire de 0,5 pour cent du PIB par habitant. Cette statistique est frappante si l'on considère qu'au cours des deux dernières décennies, on estime que la connectivité aérienne a doublé pour atteindre plus de 16 000 liaisons uniques dans le monde.

D'autres pays l'ont reconnu. Par conséquent, les gouvernements du monde entier promeuvent avec ferveur leur industrie de l'aviation, tant pour les avantages directs qu'elle procure — dans la seule région de Toronto, par exemple, nous employons 12 000 personnes et versons 1 G\$ en salaires — que pour son effet catalyseur sur d'autres secteurs de l'économie.

Air Canada Cargo joue un rôle important dans cette stratégie. En 2014, elle a généré des rentrées de 502 M\$, en hausse de 6 pour cent par rapport à l'année précédente. Notre division de fret est possiblement le secret le mieux gardé de notre entreprise, puisqu'elle nous procure un demi-milliard de dollars de rentrées à un coût différentiel peu élevé, car elle se sert de la capacité excédentaire dans les soutes de nos avions.

Et les perspectives pour le fret aérien sont prometteuses. L'an dernier, la valeur du fret aérien sur la planète a atteint près de 7 mille milliards de dollars américains. Cette somme est impressionnante, mais elle l'est encore plus quand on sait qu'elle représente 35 pour cent de la valeur totale du commerce mondial.

Dépenses en immobilisations

Les sociétés aériennes ont la réputation d'être des entreprises à forte intensité de capital, et leurs dépenses d'immobilisation colossales créent de nombreux emplois — surtout chez les jeunes. En outre, elles appuient la recherche et le développement ainsi que les industries des services, de l'hébergement, du tourisme et du divertissement et d'autres industries.

Dans notre cas, nous investissons plus de 9 G\$ au cours des prochaines années, et ce, uniquement dans les avions. Mais ce n'est pas tout, parce que nous dépensons également des milliards pour d'autres choses comme des simulateurs, du carburant, de l'équipement d'avionique, des composantes et du matériel de communication.

Nous avons des fournisseurs et des partenaires partout dans le monde, mais une bonne partie de nos dépenses sont engagées ici au Canada. La somme que nous avons versée à des fournisseurs, des aéroports et des exploitants régionaux au Canada seulement s'élève à 4,4 G\$, ou à 7,1 G\$ si l'on inclut le carburant. Pour vous donner une idée, nous avons acheté l'an dernier pour 3 millions de dollars de fromage et autres produits laitiers et 5 millions de dollars de desserts et pâtisseries canadiens.

Compte tenu de tous ces investissements, il est consternant de voir les gouvernements continuer de traiter notre industrie comme une vache à lait en lui imposant des taxes et des redevances, quels que soient les impacts négatifs à long terme sur la croissance économique, les coûts et les possibilités d'affaires.

Le plus récent exemple est la hausse de 148 pour cent de la taxe sur le carburéacteur, étalée sur 4 ans, prévue dans le budget de 2014 du gouvernement de l'Ontario. C'est dans cette province que cette taxe est maintenant la plus élevée au Canada.

Tandis que d'autres territoires, le dernier étant le Manitoba, ont pris la direction opposée en réduisant cette taxe, l'Ontario va de l'avant malgré les dommages évidents qu'elle cause, notamment des coûts plus élevés pour les voyageurs.

De même, le gouvernement fédéral a recueilli près de 1 milliard de dollars en droits pour la sécurité des passagers du transport aérien, en frais de location aux aéroports et en taxes d'accise sur le carburéacteur. Une très faible proportion de cette somme a été réinvestie dans l'amélioration du système.

Coûts et rentrées

En ce qui nous concerne, nous nous sommes préparés à cette concurrence au cours des dernières années en consolidant nos bases, tout particulièrement nos bases économiques.

Tout le monde dans l'organisation a travaillé ensemble pour poser des gestes concrets en vue de réduire les coûts et de hausser substantiellement les rentrées. Nous avons enregistré une marge d'exploitation de 6,1 %, une amélioration de 1,8 point de pourcentage par rapport à l'année précédente, exclusion faite de l'incidence des modifications apportées au régime d'avantages du personnel.

Globalement, nous avons réussi à réduire nos coûts unitaires ajustés de 2,6 %, malgré l'incidence défavorable d'une bien plus grande dépréciation du dollar canadien.

De plus, nous travaillons ardemment à l'atteinte de nos objectifs financiers qui ont été dévoilés au cours de notre première journée des investisseurs il y a deux

ans. Le rendement du capital investi à la fin de l'exercice était de 12,1 pour cent, comparativement à 10,5 pour cent un an plus tôt, en plein milieu de l'intervalle de 10 pour cent à 13 pour cent que nous souhaitons atteindre avant 2015.

Nous avons clôturé l'exercice avec près de 2,7 G\$ de liquidités, soit bien plus que notre niveau minimal cible de 1,7 G\$. En 2014, la dette nette ajustée a augmenté, pour s'établir à 5,1 G\$, principalement en raison du financement de l'achat de nouveaux appareils. Compte tenu de nos progrès à ce jour, nous prévoyons actualiser nos objectifs à une journée des investisseurs le 2 juin.

Une autre composante essentielle de notre plan de réduction des coûts est la mise en ligne des 787 de Boeing dans notre parc aérien, dont le coût unitaire est de 29 pour cent inférieur à celui des anciens 767 qu'ils remplacent. Parallèlement à cela, Air Canada rouge est en mesure d'exploiter ces anciens 767 30 pour cent plus efficacement grâce à une plus dense configuration des places et à des changements dans les règles de travail.

Air Canada donne plus d'envergure à son réseau intérieur et transfrontalier au moyen de contrats d'achat de capacité conclus avec les lignes régionales Jazz, Sky Regional, Air Georgian et EVAS, qui exploitent des vols pour son compte, sous la marque Air Canada Express. Dans le cadre des efforts constants qu'elle consacre à la réduction des coûts, Air Canada a conclu en février avec Chorus Aviation Inc., la société mère de Jazz Aviation S.E.C, un contrat d'achat de capacité modifié et prolongé qui devrait générer une valeur financière d'approximativement 550 M\$ au cours des six prochaines années comparativement au précédent contrat d'achat de capacité. Ce nouveau contrat d'achat de capacité constitue clairement une situation favorable pour Air Canada et Chorus, comme le démontre la réaction au sein du marché. De plus, dans la logique de sa stratégie de diversification des transporteurs régionaux, Air Canada a également élargi ses contrats d'achat de capacité avec Sky Regional, qui exploite désormais 20 appareils sous la marque Air Canada Express, et Air Georgian, qui exploite 19 appareils, alors qu'EVAS exploite des services réguliers en son nom partout à Terre-Neuve-et-Labrador et dans certains endroits dans les Maritimes.

Ces transporteurs font partie intégrante de la stratégie en matière de réseau à l'échelle internationale, car ils procurent un précieux trafic d'apport à un coût concurrentiel au réseau principal d'Air Canada et à celui d'Air Canada rouge. Je sais que les hauts représentants de chacun de ces importants partenaires sont ici aujourd'hui avec nous, et je vous encourage à aller leur parler; ces personnes contribuent de façon considérable à notre réussite.

Mais les coûts ne représentent qu'une partie de l'histoire. Comme je l'ai mentionné, les produits opérationnels ont connu une croissance pour la sixième

année consécutive, s'élevant à un résultat record de 13,3 G\$ en 2014, en hausse de 890 M\$ comparativement à 2013. Une augmentation a été observée dans tous les segments de marché, et les produits passages ont progressé de 7,1 % par rapport à l'an dernier.

En 2015, nous allons améliorer davantage la qualité de nos rentrées en appliquant une méthode de gestion du chiffre d'affaires radicalement nouvelle. Nous mettons en œuvre un nouveau système plus sophistiqué qui utilisera de complexes algorithmes pour prévoir la demande passagers dans l'optique de maximiser le rendement de notre chiffre d'affaires. Nous estimons que ce projet, qui doit être exécuté d'ici la fin du deuxième trimestre, entraînera une hausse de plus de 100 M\$ de nos produits annuels.

Nous avons également constaté que les clients accordent une grande valeur aux services haut de gamme d'Air Canada, qui ont été fortement améliorés par la mise en ligne de nos 787. Les clients aiment cet avion et sa cabine, alors notre investissement devrait certainement rapporter, d'après ce que révèlent le rendement unitaire et le coefficient d'occupation.

Nous avons maintenant 8 appareils 787 Dreamliner dans notre parc aérien, sur un total prévu de 37. Nous prendrons bientôt possession de notre premier 787-9, la version plus grande du 787, qui nous ouvrira d'autres possibilités de nouvelles liaisons et destinations. En même temps, nous commençons en 2015 à installer notre Classe affaires internationale de prochaine génération et une nouvelle cabine Économique Privilège dans nos gros-porteurs et réaménageons nos 777 pour les rendre plus concurrentiels dans les marchés qu'ils desservent.

Engagement envers les clients

Bien que nos nouveaux appareils et notre vaste réseau mondial soient attrayants, ils ne suffisent pas à eux seuls à accroître la fidélité des clients dans notre industrie hautement concurrentielle. C'est pourquoi nous avons fait une priorité centrale de l'engagement envers les clients, tout particulièrement les clients à forte valeur.

Notre succès à cet égard est objectivement démontré par le grand nombre de prix et les notes élevées que nous avons reçus des clients et des tiers. En 2014, nous avons été élus meilleur transporteur aérien en Amérique du Nord de Skytrax pour la cinquième année consécutive et restons le seul transporteur réseau en Amérique du Nord à détenir la cote quatre étoiles de Skytrax.

Comme nous nous concentrons sur les voyageurs d'affaires, nous avons aussi été très heureux des résultats du sondage d'Ipsos Reid mené auprès des voyageurs d'affaires canadiens, qui a révélé que nous avons été le transporteur favori de 83 % des répondants, une hausse de 14 points de pourcentage sur six

ans qui illustre sans conteste nos progrès, et ce, malgré les efforts déployés par nos concurrents pour améliorer leur offre de produits.

En 2014, nous avons ouvert un nouveau salon Feuille d'érable — notre 21^e — dans la nouvelle aérogare 2 de Londres Heathrow. Ailleurs, nous avons amélioré les outils aéroportuaires libre-service, introduit un processus d'embarquement simplifié par zone et obtenu notre qualification pour le programme de précontrôle de la TSA visant à accélérer le contrôle de sécurité aux aéroports américains (nous sommes le premier transporteur étranger à l'obtenir). Également en 2014, nous avons créé le Conseil du Service clientèle, composé de dirigeants qui ont le mandat de veiller à ce que les politiques et les procédures que doivent suivre les employés de première ligne soient centrées sur la clientèle.

En plus du confort, le temps compte beaucoup pour les clients, d'où l'importance pour les transporteurs de respecter leur horaire. Au début de 2014, Air Canada a ouvert un nouveau Centre d'exploitation de 60 M\$ à Toronto pour réunir les directions d'exploitation qui, entre autres fonctions, surveillent l'expérience client. Ce centre contribue au déroulement efficace des activités d'Air Canada, laquelle s'est classée parmi les cinq meilleures sociétés aériennes de l'Amérique du Nord à l'occasion de la remise des prix de la ponctualité 2014 de FlightStats. Depuis 2011, notre ponctualité, qui est mesurée d'après la proportion de départs à l'heure prévue, s'est améliorée de plus de 17 points de pourcentage.

Changement de culture

Puisque la prestation d'un service clientèle de qualité supérieure requiert des employés motivés, le changement de culture demeure une autre de nos principales priorités.

Un moyen efficace d'y parvenir est de faire en sorte que les employés aient les outils et la formation nécessaires pour faire leur travail, alors nous avons mis en œuvre un certain nombre de programmes de formation axés sur les clients en 2014 et en avons d'autres de prévus en 2015.

Des sondages auprès des effectifs, menés en 2010 et de nouveau en 2014, ont montré une amélioration significative de la mobilisation du personnel au cours de cette période.

L'un des signes les plus concrets du changement de culture et de l'engagement renouvelé des employés qui s'observent tous deux à Air Canada est l'accord historique de 10 ans conclu l'an dernier avec l'Association des pilotes d'Air Canada; celui-ci nous permet d'accélérer la mise en œuvre de notre stratégie commerciale sur une base bénéfique aux deux parties. Cet accord procure, tant à l'entreprise qu'aux pilotes, la stabilité voulue et nous permet d'investir avec confiance dans nos avions, nos technologies, notre produit et de

nouvelles destinations. Je remercie les dirigeants de l'APAC, ainsi que nos pilotes, de l'approche constructive qu'ils ont privilégiée durant les négociations. Après cela, nous avons aussi conclu de nouveaux contrats avec Teamsters aux États-Unis et Unite au Royaume-Uni.

Je dois mentionner que nous avons été nommés parmi les 100 meilleurs employeurs au Canada en 2015, l'un des 30 meilleurs employeurs montréalais en 2014 et l'un des employeurs les plus attrayants du Canada selon Randstad, en fonction de facteurs tels que les avantages sociaux, les conditions de travail et la formation.

De manière plus générale, la Société continue de favoriser un changement de culture en promouvant l'esprit d'entreprise, l'engagement, l'habilitation et la rémunération au rendement. C'est pourquoi j'ai été extrêmement ravi de la hausse de près de 50 pour cent de la valeur de la caisse commune que se sont partagée nos employés en 2014, qui s'est chiffrée à 46 M\$. Qui plus est, nos syndicats et nos employés, qui détenaient au total 22,3 millions d'actions le 1^{er} janvier 2015, ont vu la valeur de celles-ci augmenter de 60 %, soit un peu plus de 100 M\$, au cours de l'année (en presumant qu'ils détenaient ces actions depuis le 1^{er} janvier 2014).

Conclusion

Nous sommes conscients que la feuille d'érable sur la queue de nos avions n'est pas seulement le logo de notre entreprise; c'est aussi l'emblème de notre pays, qui nous rappelle en permanence que nous avons l'importante responsabilité de veiller à ce que le Canada renforce sa position dans le monde et à ce que les Canadiens puissent y contribuer.

À cette fin, Air Canada relève le défi et saisit les occasions que présentent la mondialisation ainsi que les voyages et le commerce internationaux.

L'année 2014 a été remarquable pour notre entreprise, car elle nous a permis de prendre la pleine mesure du potentiel que nous pouvons réaliser en poursuivant notre objectif de croissance rentable et durable.

En plus de nous renforcer, nous nous transformons pour être de plus en plus alertes et agiles à long terme.

Je remercie nos 27 000 employés qui démontrent jour après jour leur engagement et leur professionnalisme en amenant nos passagers à destination en toute sécurité et dans le confort.

Enfin, je remercie aussi nos clients, nos actionnaires et nos autres partenaires de leur soutien et de leur fidélité indéfectibles dans la poursuite de notre objectif commun.

J'ai hâte de vous revoir l'an prochain pour vous informer de nos progrès.

Merci.