

Observations de Calin Rovinescu
Président et chef de la direction d'Air Canada
Assemblée générale annuelle des actionnaires
Montréal, le 5 mai 2017

Introduction

Bonjour et merci de prendre le temps d'assister à notre assemblée générale annuelle aujourd'hui. Je souhaite tout particulièrement la bienvenue à nos actionnaires, partenaires et collègues qui sont venus de l'extérieur de la ville.

L'assemblée de cette année est unique pour plusieurs raisons. L'année 2017 marque le 80^e anniversaire d'Air Canada, ce qui est une étape exceptionnelle pour toute entreprise, surtout une société aérienne. Et comme vous l'avez vu dans la vidéo d'introduction, même si nous avons 80 ans, nous sommes aujourd'hui plus forts, plus dynamiques, plus diversifiés et plus tournés vers l'avenir que jamais auparavant.

Personne n'aurait pu prévoir une telle chose, debout dans un champ, le 1^{er} septembre 1937, lorsque le tout premier vol des Lignes aériennes Trans-Canada (TCA) a décollé de Vancouver à destination de Seattle. À bord, il n'y avait que deux passagers — qui avaient payé 7,90 \$ pour un billet aller simple — et du courrier.

La livraison du courrier est l'une des principales raisons pour lesquelles les Lignes aériennes Trans-Canada ont été fondées. C'est une bonne chose que les sociétés aériennes aient été inventées avant le courrier électronique. Autrement, nous n'aurions peut-être jamais vu le jour!

Lorsque nous repensons aux débuts de notre Société, c'est notre volonté d'innover, particulièrement en ce qui concerne la sécurité et le confort des passagers, qui nous a permis de nous démarquer. L'esprit d'innovation nous anime depuis toujours.

En 1938, nous avons été la première société aérienne à équiper nos avions de buses pour le dégivrage à l'alcool, afin que les pilotes puissent profiter d'un pare-brise libre de glace.

Avant la fin de la décennie, nous avons assuré notre premier vol transcontinental. En 1943, nous avons exploité notre première liaison transatlantique, de Montréal à Prestwick. Le vol, qui comprenait une escale en Islande, a duré 12 heures.

En juillet 1950, après 13 ans, nous avons transporté trois millions de passagers. Il aura fallu près de 13 ans, contre environ 24 jours aujourd'hui, pour transporter autant de passagers.

Au cours de la décennie suivante, l'effectif a rapidement doublé pour atteindre 10 000 employés et 30 nouvelles liaisons ont été ajoutées. L'installation de freins antidérapants permettant le virage des appareils sur la glace, une invention très appréciée dans un climat comme le nôtre, a été une autre importante innovation.

Nous avons accueilli les années 60 en introduisant nos premiers "jets". Les nouveaux DC-8 ont réduit de moitié la durée du trajet entre Montréal et Londres. En 1963, nous sommes devenus la première société aérienne dotée d'un système informatisé de réservations, Reservec. Et nous avons participé à l'élaboration de la boîte noire. En 1965, dans l'intérêt pratique de nos clients, nous avons été le premier transporteur à installer des passerelles couvertes entre l'aérogare et les avions.

L'adoption du nom Air Canada constitue le changement le plus manifeste de la décennie. C'est un nom que les francophones utilisaient déjà depuis plusieurs années et qui célébrait le bilinguisme du Canada.

Les années 70 annonçaient le début de l'ère des gros-porteurs quand Air Canada a pris livraison de son premier appareil 747 de Boeing. Nous avons établi de nouvelles normes en matière de confort des passagers

puisque c'était le premier avion équipé de matériel de divertissements à bord, avec écrans de cinéma et programmation audio.

Une autre étape a été franchie en 1977 lorsque Judy Cameron est devenue notre première femme pilote. La commandante de bord Cameron a pris sa retraite en 2015, mais aujourd'hui, plus de 200 femmes pilotent nos appareils.

Les années 1980 devaient être une décennie de changements majeurs pour Air Canada, avec la privatisation de la Société en 1988 – et le début de mon association avec l'entreprise. À la fin de la décennie, nous transportions 10 millions de personnes et générions un chiffre d'affaires de 3,6 milliards de dollars, soit près du quart de notre chiffre d'affaires actuel.

Aussi incroyable que cela puisse paraître, il était encore permis de fumer à bord des avions dans les années 1990. Un grand pas a donc été franchi lorsqu'Air Canada est devenue la première société aérienne à offrir des vols sans fumée sur l'Europe en 1990. Au cours de cette décennie, nous avons été l'une des premières à exploiter les nouveaux appareils à fuselage étroit d'Airbus en Amérique du Nord, tandis que des innovations telles que les billets électroniques et les bornes libre-service métamorphosaient le service à la clientèle.

À l'aube du nouveau siècle, nous avons connu des bouleversements majeurs, dont une offre publique d'achat non sollicitée, la fusion avec Canadien International, le SRAS, puis le 11 Septembre. Alors qu'une énorme tempête s'abattait sur le secteur du transport aérien, nous avons continué à innover en proposant le système de divertissements individuel, des fauteuils-lits en Classe affaires et des ultralong-courriers comme le 777 de Boeing. Ensuite, la crise financière de 2008 a mené Air Canada au bord du précipice et a failli mettre en péril tout ce qui avait été réalisé auparavant.

Redressement

Pour comprendre un cheminement, ses méandres, ainsi que les difficultés et succès qu'il comporte, il faut connaître le point de départ. De même, pour bien saisir les progrès que nous avons accomplis, il faut remonter à 2009, l'année où nous avons amorcé notre redressement.

En 2009, nous nous sommes retrouvés en mode « sauve-qui-peut »... dans une énorme tempête... en danger de mort. Croyez-moi, rien ne permet de mieux rassembler ses esprits que la perspective d'être pendu au matin, et à cette époque, le nœud se resserrait autour de notre cou. Nous étions en danger de mort. Le seul point rassurant, c'est que nous pouvions compter sur un solide conseil d'administration et sur une équipe de dirigeants, de gestionnaires et d'employés exceptionnels, qui avaient tous un point en commun : le désir de gagner.

Pour notre équipe, la réussite n'a toutefois jamais été une fin en soi. C'était plutôt un état d'esprit. Et le succès n'avait rien d'un genre de nirvana statique où l'on projetait le ballon au sol dans la zone des buts en dansant de joie. Il s'agissait en fait — et il s'agit toujours — d'un marathon à relais où, à la fin de chaque étape de 365 jours, nous devons passer le témoin avec précaution et, espérons-le, enregistrer de réels progrès au cours de l'année suivante.

Alors que nous passons le témoin à cette assemblée générale, comparons 2016 à 2009, année où nous avons commencé à transformer la Société en champion mondial durablement rentable.

- Pour 2016, nous avons enregistré un chiffre d'affaires record de 14,7 milliards de dollars, contre 9,7 milliards pour 2009. C'est une augmentation de 50 %.
- Nous avons déclaré un BAIILA record de 2,8 milliards de dollars en 2016, comparativement à 679 millions en 2009. C'est une augmentation de 300 %. De plus, nous avons dégagé un bénéfice d'exploitation selon les PCGR de 1,345 G\$ en 2016.

- À 18,9 %, notre marge BAIIALA de 2016 constitue également un record pour nous et elle est plus de deux fois et demie supérieure à celle de 2009, qui était de 7 %.
- Le rendement du capital investi s'est établi à 14,7 % en 2016, alors qu'il était de -1,5 % en 2009.
- Notre ratio de levier financier pendant cette période s'est aussi grandement amélioré, se chiffrant à 2,6 (fois) en 2016, alors qu'à 8,3 (fois) en 2009, il signalait une capacité bénéficiaire non durable.
- À la fin de l'année 2016, nous disposons de liquidités non soumises à restrictions de 3,4 milliards de dollars, une augmentation de 140 % par rapport à 2009.
- Nos régimes de retraite agréés nationaux affichaient un excédent de 1,9 milliard de dollars à la fin de 2016, contre un déficit de 2,7 milliards de dollars à la fin de 2009. Il s'agit d'un retournement de 4,6 milliards de dollars.
- Nous avons transporté près de 45 millions de passagers — un record —, alors que nous en avons transporté 31 millions en 2009, ce qui représente une augmentation de 45 %. Et nous l'avons fait avec un coefficient d'occupation moyen de 82,5 %.
- En ce qui concerne nos actions — un sujet qui vous intéresse particulièrement en tant qu'actionnaires — elles ont offert un rendement de plus de 1 600 %, après être tombées au plus bas en 2009. Elles ont ainsi surpassé celles de toutes les autres sociétés aériennes nord-américaines comparables, de même que des entreprises comprises dans l'indice composé S&P/TSX, au cours de cette période ainsi qu'en 2016.

Et je suis sûr que nous poursuivrons sur cette lancée.

Ce matin nous avons publié nos résultats du premier trimestre de 2017. Comme le premier trimestre est généralement notre plus faible, je suis heureux de constater que le trafic réseau est en hausse de 14 % en regard du premier trimestre de l'an dernier, et que les chiffres d'affaires ont augmenté de 8,9 % en glissement annuel. Nos charges d'exploitation par siège-mille offert ajuster, ou CESMO, ont quant à elles baissé de 6 %, ce qui souligne notre progression continue vers la mise en œuvre de notre plan stratégique à long terme.

Tandis que le coût de notre carburant a fait un bond de 48 % au premier trimestre en glissement annuel, nous avons malgré tout enregistré, pour le trimestre, un BAIILA supérieur aux estimations moyennes des analystes, et supérieur à nos prévisions diffusées dans notre communiqué de février 2017.

De plus, au 31 mars 2017, nous disposons de liquidités non soumises à restrictions de 4,073 milliards de dollars, et nous affichons des flux de trésorerie disponibles de 470 millions de dollars pour le trimestre.

En tant que transporteur national du Canada, nous jouons une partie d'échecs multidimensionnelle dans un aquarium, bien en vue du public — clients, employés, fournisseurs, concurrents, gouvernements, actionnaires, analystes, syndicats, médias. Pratiquement tout le monde peut voir pratiquement tout ce que nous faisons. Le bon comme le mauvais. D'un océan à l'autre.

C'est assurément un défi, mais c'est aussi un énorme privilège. Nous avons la chance d'arborer fièrement la feuille d'érable sur la queue de nos avions, une association que nous avons doublement renforcée en réincorporant l'emblème traditionnel à notre nouvelle livrée, comme vous l'avez vu dans notre vidéo au début de l'assemblée d'aujourd'hui. Nous sommes le premier symbole de notre pays pour quiconque montena bord de nos avions à Delhi, à Shanghai ou à São Paulo.

Nous pouvons faire étalage de notre parc aérien de classe mondiale, de notre personnel de classe mondiale, de notre produit de classe mondiale. Nous pouvons mettre en valeur le Canada et véhiculer tout ce qu'il y a de beau dans le Canada. Surtout maintenant, alors que le monde a besoin de plus de Canada.

Leçons retenues

Alors, quelles leçons avons-nous tirées entre 2009, année où nous avons frôlé la mort, et aujourd'hui, où nous sommes en voie de devenir un transporteur rentable de premier plan dans l'arène mondiale. D'abord, nous avons tôt fait d'apprendre que c'est dans l'adversité que nous pouvons devenir plus forts, et que plus l'adversité est grande, plus nous nous renforçons et plus nous sommes en mesure d'opérer des changements fondamentaux.

Alors, comme le nœud autour de notre cou se desserrait légèrement et que nous arrivions à stabiliser l'état du patient, faisant fi de toute modestie, nous nous sommes fixé l'objectif de transformer Air Canada en rien de moins qu'un champion mondial. Nous avons qualifié cet objectif d'« ambitieux ».

D'aucuns disaient qu'il était plutôt « irréaliste ». D'autres se sont même demandé ce que nous fumions — et à cette époque, personne ne parlait de légaliser la marijuana.

Nous avons donc décidé de nous servir du thème du leadership mondial pour en faire un mantra à Air Canada — pour les administrateurs, les dirigeants, les gestionnaires et les employés de première ligne.

Nous voulions comprendre comment des champions internationaux prospérant dans d'autres secteurs, comme Amazon, Apple, Google et Samsung, avaient été capables de faire ce qu'ils avaient fait. Honnêtement, nous avons déjà fait la moitié du chemin simplement en nous posant cette question élémentaire partout dans l'entreprise.

Après nous être donné pour objectif de devenir un champion mondial, nous avons adopté une stratégie risquée, axée sur la croissance et la transformation. Nous avons fondé cette stratégie sur quatre priorités auxquelles nous sommes toujours restés fidèles, quatre, pas 400, croissance du chiffre d'affaires et transformation des coûts, expansion internationale, changement de culture et engagement envers les clients.

Investir dans le risque

Nous avons rapidement tiré quelques autres leçons, que nous appliquons encore à ce jour. La première : être à l'aise avec le risque commercial et viser le monde entier. Il ne faut pas se dérober quand la situation est à son plus sombre; nous devons saisir rapidement les occasions qui ont émergé à la suite de la crise de 2008. Et nous avons dû nous pencher sur ce qui pourrait ultimement profiter aux intérêts à long terme des différentes parties prenantes d'Air Canada.

Depuis 2009, nous avons rentablement augmenté de 74 % notre capacité à l'extérieur du Canada. En d'autres termes, notre croissance des cinq dernières années correspond à la moitié de notre croissance de nos 75 premières années d'existence. En 2016, nous avons connu 90 % de notre croissance dans les marchés internationaux. Ce genre de croissance ne se fait pas sans prendre de risques.

Au cours de l'année 2016, nous avons ajouté 28 nouvelles liaisons, dont 15 avec des destinations internationales souvent lointaines comme Delhi, Brisbane, Lyon, Budapest, Glasgow, Varsovie et Casablanca, notre première destination africaine. Pour cette année, nous avons déjà lancé ou annoncé plus d'une douzaine de nouvelles liaisons, notamment entre ici, Montréal, et Shanghai, Tel-Aviv, Alger, Reykjavik et Marseille.

Aujourd'hui, nous desservons près de 60 pays et sommes l'une des quelques sociétés aériennes dans le monde à desservir les six continents habités.

Nous avons pris d'autres risques. Nous avons mis en œuvre un programme de dépenses en immobilisations de 10 milliards de dollars en vue de détenir l'un des parcs aériens les plus modernes du monde et de réaménager certains de nos gros-porteurs actuels. Ce mois-ci, nous y aurons intégré 25 des 37 appareils 787 Dreamliner de Boeing que nous avons commandés.

Plus tard cette année, nous prendrons livraison du premier des 61 appareils 737 MAX de Boeing. En 2016, nous avons achevé une entente en vue d'acheter 45 appareils C Series de Bombardier, que nous considérons le meilleur avion de cette taille.

L'un des plus grands risques que nous avons pris ces dernières années a été le lancement d'Air Canada Rouge, notre transporteur loisirs, avec une marque distincte, un produit différencié et des équipages distincts. Ce lancement nous a permis de conserver ou d'étendre notre réseau de destinations d'agrément et de pénétrer de nouveaux marchés internationaux. Air Canada Rouge nous procure de la souplesse pour exploiter certains marchés en fonction de la demande saisonnière et nous permet de conserver des marchés que nous étions en train de perdre.

Depuis sa création en 2013 avec quatre avions et 14 liaisons, elle a prospéré et a été désignée meilleur nouveau transporteur long-courrier à la cérémonie annuelle de remise des prix de Budapest. Cet été, elle aura 49 avions et un réseau de 93 liaisons.

Bien que nous ayons pris certains risques commerciaux, nous avons également considérablement réduit les risques auxquels s'expose notre entreprise. Cela a été possible grâce aux effets favorables de la diversification des liaisons, à la souplesse accrue du parc aérien, à la capitalisation complète des régimes de retraite et à la conclusion, en 2016, de conventions collectives de longue durée, soit 10 ans avec nos principaux groupes de travailleurs, un fait sans précédent.

De plus, l'an dernier, nous avons sensiblement réduit notre coût en capital, grâce à un refinancement de 1,25 milliard de dollars. Ce refinancement a entre autres permis de réduire la dette de 355 millions de dollars et devrait entraîner une réduction de 60 millions de dollars en intérêts.

Pour démontrer nos progrès, nous avons fixé pour nos investisseurs des cibles et des objectifs triennaux que nous avons reconfirmés dans le communiqué sur l'annonce de nos résultats trimestriels diffusé aujourd'hui.

Investir dans les cerveaux

Notre deuxième leçon était la nécessité d'investir dans les cerveaux. C'est tout simplement notre ressource naturelle la plus précieuse. Elle est exportable, importable, transférable, évolutive... et on peut l'exploiter sans risque pour l'environnement. C'est la ressource réellement naturelle la plus fondamentale et la plus abondante. Nous devons trouver d'autres façons de garder au pays ces cerveaux, notamment les étudiants talentueux. C'est ce que nous faisons à Air Canada en offrant des bourses et des stages, ainsi qu'en investissant dans la recherche et le développement, dans des domaines comme les biocarburants et l'intelligence artificielle.

Surtout, Air Canada crée des emplois et des débouchés. Nous avons embauché 1 500 personnes l'an dernier, et nous prévoyons en embaucher 800 ou plus cette année. Depuis 2009, le nombre de nos employés est passé de 26 000 à 30 000, malgré le contexte macroéconomique défavorable que nous avons connu.

De plus, nous soutenons et continuerons à soutenir les entreprises qui investissent dans les cerveaux, celles qui créent des technologies et des capacités de pointe et celles qui remettent en question le *statu quo* dans l'industrie aérospatiale et dans l'aviation. Nous sommes fiers d'avoir été le premier grand transporteur nord-américain à commander des appareils

C Series de Bombardier, qui sont à notre avis d'excellents appareils à fuselage étroit long-courriers de nouvelle génération, parfaits pour Air Canada. Nous sommes heureux que les efforts de Bombardier aient défié le duopole qui existait dans le segment des petits appareils à fuselage étroit.

Les bouleversements technologiques ont donné lieu à de remarquables innovations au cours de l'histoire relativement courte de l'industrie de l'aérospatiale, et nous ne sommes pas favorables aux tentatives de les étouffer. Les bouleversements permettent à notre industrie de s'améliorer et nous avons bien l'intention de continuer à les encourager et à encourager les entreprises comme Bombardier à continuer d'innover.

La capacité d'Air Canada à attirer les cerveaux est en partie due à notre initiative de changement de culture ciblée, qui a mené à une mobilisation accrue du personnel. Notre site Web de recrutement attire 110 000 visites chaque mois, et nous recevons en moyenne 290 candidatures pour chaque poste à pourvoir.

Ce changement de culture n'est pas passé inaperçu à l'extérieur de l'entreprise. En 2016, nous nous sommes classés parmi les 100 meilleurs employeurs du Canada pour une quatrième année consécutive en plus d'être nommés parmi les meilleurs employeurs de Montréal. Nous nous sommes classés parmi les trois employeurs les plus attrayants au pays selon un sondage national, et nous avons été sélectionnés parmi les lieux de travail les plus engagés en Amérique du Nord par une entreprise de reconnaissance sociale des employés. Nous avons fait du chemin depuis nos jours sombres de 2009.

Investir dans la diversité

La troisième leçon que nous avons apprise, soit l'importance d'investir dans la diversité, est liée à ce changement de culture.

Comme vous le savez, on parle beaucoup en ce moment de l'immigration comme stratégie imbattable de croissance économique, tandis que la génération du *baby-boom* quitte le marché du travail. Nous devons accueillir encore plus d'immigrants et tirer profit de l'intolérance qui règne ailleurs. Notre pays a été construit par des immigrants et l'immigration doit faire partie intégrante de notre prospérité économique et nationale.

À Air Canada, nous sommes fiers que nos employés parlent plus de 60 langues et que 20 pour cent d'entre eux appartiennent à des minorités visibles. Pour une deuxième année de suite, nous avons été sélectionnés parmi les employeurs du Canada les plus favorables à la diversité.

Pour vous donner un exemple d'application de la diversité culturelle dans la vraie vie, nous avons en 2016 exploité 13 vols pour amener des réfugiés syriens au pays. Nous avons pu affecter à nos appareils uniquement des employés qui parlent arabe, ce qui, pour nombre de ces familles, a rendu plus agréable ce difficile voyage.

Nous avons connu du succès en accordant des promotions à des femmes dans toute l'entreprise, et nous n'avons pas eu besoin de quota pour le faire. Près de la moitié de nos employés sont des femmes, et elles sont partout : sur l'aire de trafic, dans le poste de pilotage, parmi les dirigeants. Quarante-trois pour cent des gestionnaires sont des femmes, et en 2016 des femmes ont occupé certaines des fonctions les plus élevées de l'entreprise, notamment la chef des Affaires commerciales, la chef des Affaires informatiques et les cadres supérieures responsables des Ressources humaines, du Service en vol, du Fret, la Secrétaire générale et chef des Communications de l'entreprise.

Nos clients sont de plus en plus satisfaits de notre service bilingue. Air Canada fait également partie des entreprises du secteur privé les plus bilingues au pays. Nous offrons nos services en français et en anglais dans l'ensemble de notre réseau. Près de 50 pour cent de nos

employés en contact avec les clients sont bilingues. Cela dépasse nettement les statistiques à l'échelle nationale.

Dans un sondage mené en 2016 par Ipsos Reid auprès de nos clients, 94 pour cent d'entre eux ont indiqué qu'ils étaient satisfaits ou extrêmement satisfaits de la capacité globale d'Air Canada de les servir dans la langue officielle de leur choix. De plus, la majorité des francophones et des anglophones interrogés ont souligné qu'ils trouvaient qu'Air Canada avait amélioré sa prestation de services bilingues au cours de la dernière année.

La promotion de la diversité est non seulement la bonne chose à faire, mais également un énorme avantage concurrentiel qui nous aide à compétitionner à l'échelle internationale et à créer un milieu de travail plus mobilisant et attrayant.

Améliorer l'état des lieux

Enfin, les champions mondiaux améliorent généralement l'état des lieux.

Nous l'avons fait en Haïti en sauvant des orphelins après le séisme dévastateur. En créant la Fondation Air Canada qui se consacre à la cause des enfants. Par Voyage de rêve, en amenant des centaines d'enfants malades ou défavorisés à Disney. Avec la mission pour les réfugiés syriens. Et en soutenant d'autres groupes, comme le Children's Miracle Network, le Club des petits déjeuners et la Fondation pour l'enfance Starlight.

En 2016, la Fondation Air Canada, qui célèbre ses cinq ans cette année, a continué de croître et a amassé 7 % plus de fonds qu'en 2015, ce qui représente une hausse d'environ 40 % de l'aide financière aux organismes caritatifs canadiens. De plus, elle a remis 6,5 millions de milles à des hôpitaux pédiatriques, afin de permettre à des enfants de voyager pour obtenir un traitement médical.

Je suis donc assez fier de ce que votre entreprise a accompli pour améliorer l'état des lieux. Et chaque année, nous produisons un rapport de développement durable, afin que les parties prenantes puissent nous tenir responsables et mesurer nos progrès, comme la réduction de 40 pour cent de notre empreinte carbone, à laquelle nous sommes parvenus grâce à de nouveaux avions et processus.

Nous sommes reconnus à l'échelle mondiale pour nos efforts en matière de développement durable. Le Reputation Institute, chef de file mondial du conseil en gestion de la réputation, a classé Air Canada au palmarès des 100 entreprises dans le monde qui jouissent de la meilleure réputation sur le plan de la responsabilité sociale. Nous sommes l'une des rares entreprises canadiennes sur la liste.

Le développement durable présente aussi d'autres avantages. Notre rendement a été reconnu lorsque nos actions ont été ajoutées à l'indice social Jantzi (JSI). Le JSI est un indice pondéré selon la capitalisation boursière. Il regroupe 60 entreprises canadiennes qui respectent un ensemble de vastes critères d'évaluation environnementaux, sociaux et de gouvernance. Un tel indice est utilisé par les investisseurs institutionnels qui cherchent à faire des investissements éthiques.

Raconter les réussites

À propos d'améliorer l'état des lieux, permettez-moi une petite digression pour parler du rôle des entreprises et de leurs dirigeants dans la société.

Alors que les entreprises privées emploient généralement plus de 75 pour cent de toute la main-d'œuvre, on observe une tendance troublante à les dénigrer partout dans le monde. Les sondages révèlent que la confiance dans les dirigeants d'entreprise (ainsi que dans les médias et les politiciens) s'érode à l'échelle mondiale. Et ce sujet est fréquemment évoqué dans les nouvelles du soir, les éditoriaux et les

médias sociaux ou pendant les élections. Ou pour justifier l'imposition de plus de contraintes et de règles aux entreprises.

Toutefois, la réalité au Canada est que nos plus grandes entreprises prennent de grands risques en investissant des milliards en immobilisations, emploient des millions de Canadiens, composent la plus grande partie des portefeuilles de placement des Canadiens, contribuent le plus à l'impôt sur le revenu et sont à l'origine de la plus grande part des exportations du pays, des investissements du secteur privé dans la recherche et le développement et du mécénat.

En tant qu'entreprise, nous devons obtenir de bons résultats financiers, mais aussi continuer de faire ce qui compte vraiment. Et continuer de raconter l'histoire de nos réussites pour changer cette impression négative qui subsiste. J'en arrive à la partie de l'histoire d'Air Canada dont je suis le plus fier.

En plus d'avoir produit des résultats financiers records, nous avons réussi, en prenant des risques calculés, à sauver et à garantir 26 000 emplois et à en créer 4 000 de plus, à sauver et à garantir les régimes de retraite, à augmenter les salaires, à verser des primes de participation aux bénéficiaires à tous les employés, à fonder un puissant transporteur loisirs ouvrant la voie à une foule de possibilités et à accroître notre capacité internationale, reliant directement le Canada aux six continents de la planète, notamment de nombreuses destinations qui auparavant n'étaient pas desservies. Donc oui, je suis fier de l'empreinte que votre Société laisse derrière elle.

Conclusion

Aujourd'hui, plus que jamais, Air Canada se dresse en tant que marque emblématique mondiale. Nous avons prospéré durant huit décennies, au cours desquelles notre industrie a connu d'incroyables changements. Pratiquement tout, qu'il s'agisse des produits, des réseaux, des marchés et des attentes de la clientèle, s'est transformé radicalement depuis que

notre premier appareil a décollé de Vancouver à destination de Seattle, en 1937.

Néanmoins, même si nous sommes beaucoup plus près de cet idéal de devenir un champion mondial, nous ne sommes pas près de déposer le témoin de sitôt. Nous devons plutôt continuer de le transporter et de le passer au suivant, et nous changerons, nous nous améliorerons, nous innoverons et nous nous renforcerons, en essayant de conserver une longueur d'avance.

Le mérite de notre transformation revient notamment à David Richardson, notre dévoué président, qui a occupé ce poste pendant 9 ans et qui est membre du conseil depuis 13 ans. David prendra sa retraite après l'assemblée d'aujourd'hui et tous les actionnaires lui doivent une profonde reconnaissance pour son leadership solide au conseil d'administration et les nombreux consensus auxquels il a su arriver. Je tiens à remercier personnellement David de ses judicieux conseils, de son soutien indéfectible et de son courageux soutien au cours des périodes difficiles et éprouvantes que nous avons vécues à Air Canada, notamment la sortie de la crise financière de 2008. Merci, David, de votre précieuse contribution à notre grande société aérienne. Nous vous souhaitons la meilleure des chances dans vos projets.

La plupart des membres de notre équipe de direction sont également ici présents. Je vous encourage à aller les voir – ils portent tous l'emblème distinctif d'Air Canada et ils se feront un plaisir de s'entretenir avec vous après l'assemblée.

En terminant, j'aimerais remercier nos 30 000 employés dévoués, qui ont fait de l'excellent travail au cours de l'année pour prendre soin de nos clients, en les amenant à destination en toute sécurité, tout en nous permettant d'obtenir des résultats records. Je tiens également à vous remercier, en tant qu'actionnaires et clients, de votre soutien extraordinaire et de votre fidélité.

Nous avons beaucoup accompli depuis que nous avons été en danger de mort, en 2009, et je suis maintenant convaincu, plus que jamais, que le meilleur reste à venir.

Merci.