

**Allocution de Calin Rovinescu,
Président et Chef de la direction d'Air Canada**

Assemblée générale annuelle des actionnaires d'Air Canada

Montréal, 30 avril 2018

Bonjour, et merci de vous joindre à nous aujourd'hui. Bienvenue. Notre assemblée générale annuelle de 2018 ne commence pas tout à fait comme les années précédentes. Même si nous sommes fiers de nos résultats financiers de 2017, *bien faire* ne suffit pas. Nous croyons aussi que c'est en *faisant le bien*, et en nous impliquant pleinement dans les collectivités que nous desservons, que nous pouvons vraiment faire prospérer notre entreprise. Donc, cette année, nous commençons notre présentation aux actionnaires par la responsabilité sociale et le développement durable.

En plus d'aider des milliers d'enfants comme Kaleb par l'intermédiaire de la Fondation Air Canada, au cours des dernières années, nous avons aussi contribué grandement aux efforts de secours pour quelque 3 000 réfugiés syriens qui ont été transportés au Canada. Nous sommes intervenus dans des lieux dévastés par des catastrophes naturelles, comme à Haïti à la suite des séismes dévastateurs, dans les Antilles après le passage des ouragans destructeurs l'automne dernier, à Fort McMurray dans la foulée des feux de forêt ravageurs, et ici au Québec après les inondations du printemps dernier.

Je suis également fier de la réduction de notre empreinte environnementale. À l'heure actuelle, grâce aux milliards

qu'Air Canada a investis dans de nouveaux avions, notre parc aérien est 43 pour cent plus écoénergétique qu'en 1990, une amélioration de l'efficacité environnementale dont nous sommes très fiers.

Ce mois-ci, afin de souligner le Jour de la Terre, Air Canada était le principal partenaire d'un projet de démonstration visant l'introduction de biocarburant dans l'oléoréseau à usage partagé à Toronto-Pearson. Grâce à ce seul projet, nous avons réduit nos émissions de 160 tonnes en une journée. De plus, nous avons montré qu'il est possible d'alimenter les avions en biocarburant par les systèmes aéroportuaires ordinaires. Cela met toute notre industrie dans une bonne position pour réduire les émissions à l'avenir.

Plus tôt cette année, nous avons mérité de grands honneurs pour nos réalisations environnementales. Nous avons été nommés transporteur écologique de l'année pour 2018 par le respecté magazine d'aviation *Air Transport World* à l'occasion de la 44^e cérémonie des Annual Airline Industry Achievement Awards. Ce prix international prouve aux gouvernements et à nos parties prenantes notre sérieux en matière de questions environnementales. Enfin, lorsqu'il est question des valeurs véhiculées par notre responsabilité sociale, c'est la sécurité qui vient en premier. Elle est la priorité absolue en tout temps.

Afin de garantir la sécurité de notre exploitation, nous avons un système de gestion de la sécurité très performant et des procédures d'utilisation normalisées très efficaces. En plus de réagir aux incidents de sécurité, notre SGS allie des systèmes de signalement complets à des techniques d'exploration des données pour cerner à l'avance les risques potentiels de sorte

qu'ils ne se concrétisent pas.

La sécurité fait aussi partie intégrante d'une autre valeur à Air Canada : la conduite éthique et la conformité aux meilleures pratiques dans notre industrie hautement réglementée. L'une comme l'autre sont essentielles pour notre exploitation et aussi la bonne chose à faire.

Pensez à un mur de brique : la conformité tient lieu de briques, alors que l'éthique constitue le mortier qui les maintient ensemble et rend le mur solide. Trop souvent, récemment, nous avons été témoins des problèmes financiers, juridiques et d'intégrité qui peuvent survenir quand des entreprises bien en vue perdent leur sens éthique.

Je suis toujours ravi d'avoir une occasion comme celle-ci de passer en revue l'année précédente devant nos actionnaires et autres importants partenaires — dont beaucoup sont ici : principaux partenaires des aéroports, partenaires commerciaux régionaux, dirigeants syndicaux et fournisseurs de technologies, de services et de produits clés. Cet enthousiasme est partagé par notre équipe de haute direction, dont presque tous les membres sont présents aujourd'hui. Leurs photos sont affichées à l'écran, et vous pouvez les reconnaître à la feuille d'érable rouge en épinglette qu'ils portent fièrement.

L'année 2017 a été remarquable pour notre entreprise sur bien des plans. Ce fut une année de records. En fait, nous avons battu un record de records! Mais surtout, nous avons démontré que notre transformation et notre évolution produisent des résultats très solides ainsi que des gains permanents; elles renforcent

notre marque et mobilisent nos employés, ce qui nous met en bonne position pour concurrencer les meilleurs du monde.

Cette lutte de longue haleine, nous l'avons durement remportée. Il nous a fallu presque une décennie ainsi que la contribution colossale et la fière détermination de nos quelque 30 000 employés, qui ont progressé à l'unisson.

Champion mondial

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, actionnaires, analystes, syndicats et médias. Pratiquement tout le monde peut voir pratiquement tout ce que nous faisons et s'en faire une opinion, les bons comme les mauvais jours.

D'un océan à l'autre. C'est assurément un défi, mais c'est aussi un énorme privilège. Nous avons la chance d'arborer la feuille d'érable sur nos avions. Nous sommes le premier symbole de notre pays que voient les gens montant à bord de nos avions à Shanghai, Genève ou Casablanca. 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 faire montre de tout ce que le Canada a de bon à offrir.

Si l'on remonte à 2009, l'année où nous avons amorcé notre transformation et où notre action valait 78 cents, l'économie canadienne avait déjà perdu de nombreux fleurons internationaux dans divers secteurs. Comme l'aviation, mais aussi les communications, la fabrication, le commerce de détail, les mines, l'acier ou les brasseries.

Tantôt à la suite d'un rachat par des sociétés étrangères, tantôt parce qu'incapables de se transformer, ils ont fait faillite. L'érosion de la grande entreprise canadienne avait donné lieu à un grand débat. On se préoccupait sur la capacité des entreprises de s'adapter rapidement aux grands changements, dont Kodak, Polaroid et Blockbuster.

Nous avons donc décidé, en 2009, alors que nous avions pratiquement atteint un creux historique, de nous servir du thème du leadership mondial pour en faire un mantra à Air Canada — pour notre conseil d'administration, nos dirigeants, nos gestionnaires et nos employés de première ligne.

Pourquoi Air Canada était-elle incapable de voir grand, malgré les difficultés rencontrées en 2008 et 2009? De montrer qu'il était possible de devenir un champion mondial — un transporteur qui rivaliserait pour le trafic international avec les meilleurs du monde — au sortir de la grave récession que nous avons connue?

Compte tenu de l'histoire d'Air Canada et de la force de sa marque, nous avons déjà fait la moitié du chemin simplement en nous posant ces questions élémentaires partout dans l'entreprise.

En outre, nous avons tiré quelques leçons très simples.

- 1) Il faut prendre des risques. On ne doit pas se dérober quand la situation est à son plus sombre. Pour saisir les occasions qui ont émergé à la suite de la crise de 2008, nous devons envisager notre riche passé comme une force et non comme une faiblesse.

- 2) Il faut investir dans les cerveaux et le talent. Les cerveaux et le talent sont tout simplement nos ressources naturelles les plus précieuses. Elles sont exportables, importables, transférables, évolutives... et on peut les exploiter sans risque pour l'environnement. Ce sont les ressources réellement naturelles les plus fondamentales et les plus abondantes.
- 3) Il faut investir dans la diversité. La diversité est bonne pour les affaires : plus notre entreprise compte de races, de genres, de cultures, de langues, d'origines ethniques, plus nous sommes à même de servir une vaste clientèle mondiale. Pour la troisième année d'affilée, Air Canada a été sélectionnée comme l'un des employeurs les plus favorables à la diversité du Canada. Voici un exemple éloquent de cette diversité chez nous : pas moins de 80 langues différentes sont parlées au sein de nos effectifs.
- 4) Enfin, il faut améliorer l'état des lieux. C'est ce qui consiste à *faire le bien*, en plus de *bien faire* — comme je le disais au début.

Je suis heureux de vous présenter un très bon bilan sur tous les plans.

Commençons par notre performance financière.

Pour l'exercice 2017, nous avons déclaré des résultats records dans plusieurs mesures clés, notamment un bénéfice avant impôts sur le résultat inégalé de 1,3 milliard de dollars et un

BAIIALA record de plus de 2,9 milliards de dollars. Ce BAIIALA est plus de quatre fois supérieur à celui de 2009 et constitue un record pour une cinquième année de suite.

Nous avons déclaré des produits d'exploitation sans précédent de 16,3 milliards de dollars, en hausse de 1,6 milliard ou 11 pour cent par rapport à 2016.

Nos produits passages ont augmenté dans tous les grands marchés que nous desservons, ce qui illustre la force de notre réseau international élargi.

Nous avons enregistré des flux de trésorerie disponibles records de près de 1,1 milliard de dollars en 2017, soit 1,2 milliard de mieux que nos liquidités négatives de l'année précédente, en augmentant les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation tout en abaissant nos dépenses d'investissement nettes.

Par ailleurs, nous avons maintenu notre focalisation sur la maîtrise des coûts, et l'avons portée à l'attention des investisseurs ces dernières années.

Nous sommes un leader de l'industrie en Amérique du Nord dans la réduction des CESMO ajustées, c'est-à-dire nos charges d'exploitation par siège-mille offert, exclusion faite de la charge de carburant aviation, des coûts liés à la portion terrestre des forfaits de Vacances Air Canada et des éléments particuliers.

Si nos CESMO ont reculé de 1,2 pour cent par rapport à 2016, nos CESMO ajustées ont *diminué* de 3,0 pour cent, ce qui est nettement meilleur que la *hausse* moyenne de 3,6 pour cent d'autres grands transporteurs nord-américains.

Ces gains se sont reflétés sur notre bilan.

Notre dette nette ajustée s'établissait à 6,1 milliards de dollars, en baisse de 974 millions de dollars. Le ratio de levier financier de l'entreprise est passé de 2,6 en 2016 à 2,1X à la fin de 2017, et il se chiffre à 2X à la fin du premier trimestre.

Quand nous avons entamé notre transformation en 2009, il était supérieur à 8X. Nous sommes parvenus à cette réduction du ratio de levier financier malgré les sommes considérables consacrées globalement, ces dernières années, à l'acquisition de nouveaux avions et de matériel, à la création d'Air Canada Rouge, à l'établissement de liaisons internationales et à la capitalisation de nos régimes de retraite. Nous visons un ratio de levier financier de 1,2X, qui justifierait l'attribution d'une cote de catégorie « investissement » à Air Canada.

En raison du raffermissement de notre situation financière, le coût moyen pondéré de notre capital a continué de régresser — il se situait à 7,6 pour cent en fin d'année, ce qui est bien inférieur à notre rendement du capital investi de 13,9 pour cent pour l'année antérieure.

Parmi les principaux facteurs à la base de ces résultats figurent nos nombreuses initiatives de réduction des coûts.

Air Canada Rouge en est un bel exemple, puisque ses coûts d'exploitation et de propriété moins élevés en font un excellent outil défensif contre les nouveaux transporteurs à faibles coûts et un outil pour exploiter de nouveaux marchés et prendre de l'expansion. Utilisant quatre appareils à son lancement il y a moins de cinq ans, Air Canada Rouge en exploitera 53 cet été et

est à l'origine d'une bonne partie de notre expansion internationale.

Air Canada a transporté le nombre record de 48,1 millions de passagers en 2017, avec un coefficient d'occupation moyen de 82,3 pour cent. C'est environ 50 pour cent plus de passagers qu'au moment où nous avons amorcé notre transformation en 2009.

Et les clients ne nous expriment pas leur satisfaction seulement en remplissant nos cabines. En 2017, à la suite d'un sondage international mené auprès de 20 millions de voyageurs, nous avons été nommés meilleur transporteur aérien en Amérique du Nord par Skytrax, la référence dans l'industrie, qui continue de nous coter comme le seul transporteur d'envergure internationale quatre étoiles en Amérique du Nord.

C'est la sixième fois en huit ans que nous remportons ce prix.

Nous avons aussi été désignés meilleur transporteur aérien long-courrier des Amériques en 2018 par airlineratings.com. Ce site Web très visité nous a accordé sa meilleure cote, c'est-à-dire la cote sept étoiles, tant pour notre sécurité que pour notre produit.

Enfin, la meilleure nouvelle pour notre auditoire, notre action s'est appréciée de près de 90 pour cent en 2017 et s'est hissée au cinquième rang de l'ensemble du TSX pour le rendement.

Cela nous place devant tous les transporteurs aériens d'envergure internationale nord-américains pour une deuxième année de suite et bien au-delà de l'indice Dow Jones

U.S. Airlines et de l'indice composé TSX.

La plus-value de l'action d'Air Canada a dépassé les 3 000 pour cent depuis 2009, créant environ 7 milliards de dollars en valeur actionnariale. Pas plus tard que la semaine dernière, le *Report on Business* du *Globe and Mail* nous a proclamés l'une de ses deux « Mégastars » de 2018.

Notre plus important actionnaire est le grand gestionnaire d'actifs Letko Brosseau, de Montréal, qui a cru en notre vision et en notre stratégie et a fortement investi dans notre entreprise en 2009, alors que nous entreprenions notre transformation. On m'a informé que cet investissement est de loin le plus rentable des 30 années d'existence extrêmement fructueuses de la firme. M. Peter Letko est avec nous aujourd'hui, et au nom de tous nos actionnaires, je tiens à te remercier de ta confiance, Peter.

En début de matinée, nous avons annoncé de vigoureux résultats pour le premier trimestre de 2018.

Nous avons enregistré un BAIIALA de 397 millions de dollars, en hausse de 8 pour cent par rapport au premier trimestre de 2017.

Nous avons généré des produits d'exploitation de plus de 4 milliards de dollars.

Notre premier trimestre est toujours le plus faible, en raison de facteurs saisonniers. Néanmoins, nous avons réduit notre perte d'exploitation pour le trimestre à 14 millions de dollars, comparativement à 30 millions de dollars il y a un an.

Nous avons terminé le trimestre avec des liquidités non soumises à restrictions records d'environ 4,9 milliards de dollars.

Et, comme je l'ai mentionné, notre ratio de levier de financement à la fin du trimestre était de 2,0, nous plaçant dans une bonne position pour obtenir la cote de catégorie « investissement ».

Culture d'entreprise en démarrage

En entendant parler d'une croissance du BAIILA de 330 pour cent ou d'une appréciation de la valeur de l'action de 3 000 pour cent, vous pourriez vous croire à l'assemblée générale annuelle d'une entreprise de technologie de la Silicone Valley, d'un négociant de cryptomonnaie ou d'un producteur de marijuana.

Vous n'auriez sans doute pas deviné qu'il est question d'un transporteur aérien traditionnel de 80 ans, qui exerce ses activités avec des frais fixes élevés, dans un secteur hautement réglementé, avec de faibles marges.

Même si je ne m'adresse pas à vous aujourd'hui en t-shirt, chandail à capuchon, jean déchiré et chaussures de sport, je suis aussi enthousiaste que n'importe quelle entreprise en démarrage de la Silicon Valley quand je pense à l'avenir d'Air Canada et à notre transformation en champion mondial axé sur la croissance qui compte parmi les meilleurs du monde.

Stratégie

Forts de plusieurs années de résultats et de rentabilité records, d'un bilan plus fort, d'un réseau mondial élargi, d'employés

mobilisés et d'un service clientèle toujours meilleur, nous pouvons dire en toute confiance que nous suivons le bon cap.

Notre stratégie a été d'accroître de manière sélective et rentable nos services internationaux en tirant parti d'une structure de coûts optimisée et de nos avantages concurrentiels.

Coûts et chiffre d'affaires

En 2009, nous nous sommes attaqués aux coûts propres à une structure d'exploitation de transporteur classique avec un programme de transformation des coûts d'environ 500 millions de dollars. Ce programme, qui n'avait pas recours aux compressions salariales, a subséquemment évolué en culture de réduction des coûts dans l'ensemble de l'entreprise.

Ces efforts continus ont entraîné une réduction de 6,1 pour cent des CESMO ces quatre dernières années.

En 2017 seulement, nous avons mis en œuvre à l'échelle de l'entreprise des pratiques génératrices d'économies de 90 millions de dollars, et nous avons repéré, par des initiatives d'approvisionnement, des occasions d'économiser 120 millions de dollars pour la durée de certains contrats. Nous avons aussi renégocié nos contrats d'achat de capacité avec nos principaux transporteurs régionaux pour maîtriser les coûts de nos services régionaux devant la concurrence émergente.

Au début de 2018, afin d'éviter la remontée des coûts, nous avons annoncé un nouveau programme de transformation des coûts en vue de réaliser des économies additionnelles de 250 millions de dollars d'ici la fin de 2019.

Cependant, en affaires, il faut souvent dépenser de l'argent pour faire de l'argent. Nous investissons massivement dans de nouveaux avions, du nouveau matériel, de nouvelles technologies, une nouvelle valorisation de la marque, de nouveaux uniformes et de nouveaux produits dont bénéficieront nos clients.

Par exemple, notre nouveau système de services aux passagers, qui représente un coût majeur tant en argent qu'en main-d'œuvre, gèrera toutes nos réservations sur toutes les plateformes et alimentera nos processus de contrôle des départs dans tout notre réseau mondial. Il améliorera notre service clientèle et notre efficacité opérationnelle et notre objectif est de générer des retombées supplémentaires d'environ 100 millions de dollars après sa mise en œuvre prévue vers la fin de l'année prochaine.

Évidemment, notre plus gros projet pour rendre notre entreprise plus efficace c'est notre programme de renouvellement du parc aérien de 10 milliards de dollars. Le rajeunissement de notre flotte de gros-porteurs tire à sa fin, et nos clients sont enchantés de voyager dans les 787 Dreamliner et les 777 de Boeing, beaucoup plus confortables et écoénergétiques, qui nous ont ouvert de nombreux nouveaux marchés.

La modernisation du parc aérien se poursuit avec nos nouveaux 737 MAX de Boeing, qui viennent d'être mis en ligne, et l'arrivée, l'an prochain, de nos premiers C Series de Bombardier très attendus. Les clients aimeront ces avions qui peuvent franchir une bien plus grande distance, offrent de meilleures prestations à bord et coûtent moins cher à exploiter. En ce qui a trait aux CESMO, les 737 devraient coûter 11 pour cent moins

cher à exploiter que les A320 qu'ils remplacent. Et le coût d'exploitation des C Series devrait être 12 pour cent inférieur à celui des 190 d'Embraer dont ils prennent la relève.

Nos nouveaux appareils expliquent déjà en partie l'accroissement de notre chiffre d'affaires. Depuis 2013, nous avons affiché un taux de croissance annuel composé de 7 pour cent. Et la qualité de notre chiffre d'affaires s'est aussi améliorée, avec une meilleure gestion de la capacité grâce à notre nouveau système de gestion du chiffre d'affaires, qui intègre l'apprentissage machine et les algorithmes d'intelligence artificielle.

Nous entendons continuer de stimuler le chiffre d'affaires en restant axés sur le trafic international de correspondance et le trafic haut de gamme, dont le rendement est plus élevé. Je dois mentionner deux autres importants moteurs de croissance du chiffre d'affaires : Air Canada Cargo et Vacances Air Canada. Elles font partie intégrante de notre exploitation et ont toutes deux connu une excellente année 2017, chacune déclarant un chiffre d'affaires record.

Notre propre programme de fidélisation, qui sera lancé en 2020, devrait représenter pour nous une valeur actualisée nette de 2 à 2,5 milliards de dollars sur une période de 15 ans et nous aidera à générer des produits accessoires et des ventes au détail supplémentaires et nous rapprocher encore plus de nos clients les plus fidèles.

Expansion internationale

Après des années de croissance nulle ou négligeable, Air Canada mène depuis quelques années de vastes efforts d'expansion.

Notre croissance des cinq ou six dernières années correspond plus ou moins à la moitié de notre croissance de nos 75 premières années d'existence. Depuis le début de 2016 seulement, nous avons inauguré ou annoncé 74 nouvelles liaisons transfrontalières et internationales. Notre capacité réseau a augmenté de 40 pour cent au cours des trois dernières années.

En 2017, nos liaisons internationales et transfrontalières comptaient pour 68 pour cent de nos produits passages totaux.

Le mois prochain, nous lancerons 10 nouveaux services internationaux sans escale, de Montréal à Tokyo, Dublin, Bucarest ainsi que Lisbonne, de Vancouver à Paris et Zurich, enfin de Toronto à Shannon, Zagreb et Porto.

En 2017 seulement, nous avons augmenté le volume de trafic international de correspondance ou de transit — c'est-à-dire les passagers qui voyagent d'un pays étranger à un autre via nos plaques tournantes au Canada — de plus de 20 pour cent par rapport à 2016 et de 100 pour cent depuis 2013. Une grande partie de ce trafic provenait des États-Unis. Air Canada est de loin le principal transporteur étranger pour le nombre de vols, desservant toutes les grandes villes.

Notre capacité à rivaliser pour les flux de trafic internationaux aux États-Unis est largement reconnue. Par exemple, nous avons

fait l'objet d'un important article du *Wall Street Journal* intitulé « Why Savvy U.S. Fliers take Air Canada », que tous les lecteurs d'affaires américains ont pu lire. Voilà une solide confirmation de notre succès dans le plus grand marché de l'aviation mondiale.

Évolution de la culture d'entreprise

Nous avons constamment répété qu'une évolution de la culture était nécessaire — c'est-à-dire que nous devons adopter un esprit plus entrepreneurial, confiant, prêt à relever les défis et axé sur le rendement, éliminer les cloisonnements et mieux nous aligner sur notre mantra « À Air Canada, unis pour réussir ».

Ces dernières années, nous avons conclu avec tous nos grands syndicats des conventions collectives de longue durée qui nous procurent une paix sociale sans précédent. Il y aura toujours des divergences de point de vue avec les syndicats, mais tout le monde s'entend maintenant sur les choses importantes, comme la nécessité de créer un transporteur mondial florissant, viable et rentable qui peut continuer d'investir dans ses employés, son réseau et son produit.

La modification mutuellement avantageuse de la convention collective négociée en 2017 avec l'Association des pilotes d'Air Canada, qui représente nos 3 500 pilotes, est un excellent exemple de cette évolution de la culture d'entreprise.

Nous avons conclu une entente de 10 ans en 2014; or, sa réouverture l'année dernière est venue appuyer notre plan commercial en permettant une croissance majeure à

l'exploitation principale et à Air Canada Rouge, ainsi que de meilleures conditions et perspectives pour nos pilotes.

Par la même occasion, elle nous a procuré un outil supplémentaire pour rivaliser plus efficacement avec nos principaux compétiteurs dans le marché intérieur et avec les transporteurs à très faibles coûts qui émergent en Amérique du Nord.

Par ailleurs, la fierté qu'éprouvent nos employés à l'égard de notre entreprise a été à l'avant-scène au début de 2017, lorsque nous avons dévoilé, en plus de notre nouvelle livrée fort attendue, nos nouveaux uniformes conçus et fabriqués au Canada. Le processus, auquel des centaines d'employés ont pris part, illustre bien l'évolution de la culture à Air Canada. En effet, plus d'employés que nous ne pouvions en retenir se sont portés volontaires pour participer aux essais. Le résultat, c'est que nos employés ont revêtu fièrement leur nouvel uniforme le mois dernier et beaucoup se pressaient sur Instagram et d'autres médias sociaux d'un bout à l'autre du Canada pour le montrer au reste du pays et du monde.

La mobilisation du personnel s'est manifestée d'autres façons aussi. Cet hiver, par exemple, une période de précipitations givrantes sans précédent dans l'est du Canada a mis à l'épreuve toute notre exploitation. Nos équipes au sol ont travaillé fort, sans relâche et avec fierté pour faire en sorte que les avions continuent d'acheminer nos clients à bon port.

Je félicite nos employés pour leur ouverture au changement. Nous croyons fermement dans la création d'un milieu positif et

inclusif où tous les employés se sentent soutenus et peuvent voir et comprendre comment contribuer au succès l'entreprise.

Un milieu de travail qui croît et prospère, où chacun peut voir des résultats tangibles et en bénéficier, est non seulement plus harmonieux, mais plus productif — et le succès engendre le succès.

En fait, j'arrive à la partie de notre histoire dont je suis le plus fier. En plus de nos résultats financiers records au cours des dernières années, nous avons préservé 26 000 emplois, nous en avons créé 5 000 autres (et nous continuons d'embaucher). Nous avons sauvé les pensions de 32 000 familles de retraités, augmenté les salaires pour tous, amélioré les perspectives de carrière et d'avancement professionnel de nos employés de première ligne et fondé un puissant transporteur loisirs — tout cela ouvrant la voie à une foule de possibilités de croissance à Air Canada Rouge et à Air Canada.

Notre succès financier nous a aussi permis de récompenser nos employés de leur apport, en leur versant environ un quart de milliard de dollars en primes de participation aux bénéfices au cours des quatre dernières années, 2017 comprise.

Lien de confiance avec la clientèle

La dernière priorité que j'aborderai est le lien de confiance avec la clientèle.

Nous sommes pleinement conscients que nos concurrents ne relâcheront pas leurs efforts pour séduire nos clients et développer de nouveaux produits améliorés. Nous devons donc

sans cesse faire mieux pour conserver notre position de tête. Et nous n'avons pas l'intention de nous endormir sur nos lauriers de meilleur transporteur aérien en Amérique du Nord.

C'est pourquoi nous avons investi massivement dans de nouveaux avions et de nouvelles prestations à bord. C'est pourquoi nous avons introduit de nouveaux services d'enregistrement prioritaire aux aéroports. C'est aussi pourquoi nous avons investi dans la construction ou le réaménagement de salons, dont le meilleur salon aéroportuaire en Amérique du Nord, la Suite Signature Air Canada à l'aéroport Toronto-Pearson, qui comprend un restaurant à service complet dont le menu a été créé par le réputé chef canadien David Hawksworth.

Lancé récemment pour les voyageurs de marque, notre service Signature Air Canada a placé la barre encore plus haut sur les lignes nord-américaines et internationales. Les prestations Signature Air Canada rehaussées rendent distinctifs nos services de classe affaires.

Au-delà de l'expérience à l'aéroport et à bord, nous élevons également la barre au chapitre des investissements dans le numérique, l'exploration de données et la gestion efficace de la relation client.

Nous développons de nouveaux outils, entre autres en tablant sur l'intelligence artificielle, pour utiliser les données de manière à mieux comprendre nos clients et à leur présenter des offres, du contenu et des services plus pertinents.

Les données de nombreuses entreprises, dont la nôtre, sont en effet devenues le « nouveau pétrole ». Nous envisageons d’explorer et d’exploiter judicieusement nos riches réserves de données sur les clients et les processus au cours des prochaines années, afin de réaliser des gains d'efficacité dans nos activités, de rehausser l'expérience client et d'intensifier le degré de fidélité à la marque.

Nous aurons une vue globale de nos clients et pourrons communiquer avec eux à toutes les phases de leur parcours, de la recherche initiale d'un vol, à la réservation, au voyage et à un éventuel suivi. Nous avons doublé la taille de notre équipe des Solutions numériques et de la Fidélisation, désormais forte de 50 employés qui se consacrent exclusivement à ces domaines, et nous continuons de recruter des talents de classe mondiale.

Contexte montréalais

Puisque nous sommes à Montréal aujourd'hui, je tiens à souligner que notre ville compte parmi les principaux partenaires et bénéficiaires de notre croissance sans précédent. Cet été, notre capacité à l'aéroport Trudeau aura augmenté de 74 pour cent en cinq ans.

Depuis 2016 seulement, nous avons inauguré ou annoncé 25 nouvelles lignes au départ de Montréal.

En décembre, nous avons lancé des vols sans escale sur Lima, les premiers vols assurés toute l’année entre Montréal et l'Amérique du Sud.

Parmi les autres nouveaux services de Montréal, mentionnons celui sur Shanghai, notre premier lien direct entre l'Asie et Montréal, et ceux sur Marseille, Keflavik, Alger et Tel-Aviv — la fréquence de desserte de cette dernière augmentera d'ailleurs cet été.

Au cours de la saison estivale, nous lancerons aussi de nouveaux vols internationaux à destination de Tokyo, Dublin, Lisbonne et Bucarest et de nouveaux vols intérieurs pour Victoria, en Colombie-Britannique, ainsi que London et Windsor, en Ontario.

Nous avons également ajouté ou annoncé quelques nouvelles destinations américaines desservies au départ de Montréal, notamment Phoenix, Baltimore et Pittsburgh.

En plus de rendre Montréal facile d'accès pour les voyageurs, nous contribuons à dynamiser son économie, car la connectivité stimule la croissance économique à l'ère de la mondialisation.

Nous sommes le troisième employeur du secteur privé à Montréal et avons été désignés comme l'un des meilleurs employeurs de la ville cinq années de suite.

Nos dépenses annuelles totales au Québec même s'élèvent à 2 milliards de dollars, et les économistes estiment que les retombées engendrées sont cinq fois plus importantes, soit plus de 10 milliards de dollars.

Nous sommes aussi fiers de desservir 11 aéroports au Québec. La portée internationale du réseau d'Air Canada ouvre toutes les régions du Québec sur le monde et constitue un important outil

de développement économique.

Perspectives d'avenir et conclusion

En ce qui concerne l'avenir, nous voulons continuer de tirer profit de nos avantages naturels, par exemple la situation géographique du Canada, notre puissante marque et notre riche héritage. Nous continuerons d'innover et de raffiner nos produits et services à l'aéroport et à bord pour distancer davantage nos concurrents.

Notre équipe de 30 000 employés a travaillé fort au cours des dernières années pour transformer votre entreprise.

Nous investissons dans nos employés, notre parc aérien, notre réseau, notre produit, nos programmes de fidélisation et nos données afin d'approfondir nos relations avec nos clients et de relever toujours plus notre calibre. Même à 80 ans, nous exerçons nos activités avec l'esprit novateur, la vigueur et l'enthousiasme d'une entreprise en démarrage. En restant ouvert au monde de possibilités qui se présente à nous.

Avant de conclure, je tiens à remercier notre remarquable et dévoué conseil d'administration, qui non seulement a mis à contribution son expertise diversifiée au profit des parties prenantes de notre entreprise, mais a aussi soutenu avec enthousiasme et énergie notre équipe de direction dans la vaste transformation qui s'est opérée à Air Canada.

Deux de nos administrateurs de longue date, Joseph Leonard et Roy Romanov, ont pris leur retraite après de nombreuses années de service exceptionnel, et je veux les remercier

personnellement de leur apport ainsi que de leurs judicieux conseils, et leur souhaiter une bonne retraite.

Sur ce, merci beaucoup de vous être joints à nous aujourd'hui et de votre attention. Nous vous sommes reconnaissants de votre appui.

Merci de votre attention.