

Mesdames, Messieurs, bienvenue à Montréal. Je vous suis grandement reconnaissant d'avoir pris le temps d'assister à cette assemblée annuelle d'Air Canada, ma première en tant que président et chef de la direction.

J'occupe ce poste depuis tout juste plus de cinq semaines (après une absence de cinq ans), et malgré les énormes défis à relever, je suis sincèrement heureux d'être de retour.

Avant de commencer, j'aimerais prendre un moment pour souligner la présence de deux personnes spéciales parmi nous.

D'abord, j'aimerais saluer M. Claude Taylor, qui a été président et chef de la direction d'Air Canada de 1976 à 1984, puis président du conseil jusqu'en 1990. Mon association à Air Canada date de plus de vingt ans, à l'époque où j'étais un jeune avocat un peu plus impressionnable et que je travaillais avec Claude dans le but de privatiser Air Canada, qui était alors une société d'État. Ensuite, j'aimerais également saluer M. Pierre Jeannot, qui a succédé à Claude à titre de président et de chef de la direction de 1984 à 1990 avant d'occuper le poste de secrétaire général et chef de la direction de l'IATA, et avec qui j'ai aussi travaillé en étroite collaboration durant ces années. Ces deux hommes ont suivi de très près les changements majeurs intervenus dans l'industrie du transport aérien, et je suis certain que mes nombreux amis et connaissances de longue date présents dans cette salle conviendront que c'est un véritable honneur et un privilège de vous avoir parmi nous.

J'aimerais aussi vous présenter plusieurs autres membres de notre talentueuse et dynamique équipe de la haute direction. À la deuxième rangée :

**Duncan Dee**, vice-président général et chef de l'exploitation;

**Benjamin Smith**, vice-président général et chef des Affaires commerciales;

**Lise Fournel**, première vice-présidente – Affaires électroniques et chef des Affaires informatiques;

**Kevin Howlett**, premier vice-président – Relations avec les employés

**David Legge**, premier vice-président – Exploitation;

**Susan Welscheid**, première vice-présidente – Service clientèle;

et

**Priscille LeBlanc**, vice-présidente – Communications de l'entreprise;

La « carte du monde d'Air Canada » est spéciale, diversifiée, extrêmement complexe et en constante évolution. En rétrospective, l'année 2008 a indéniablement été l'une des plus ardues de l'histoire de la Société. Néanmoins, je veux commencer par vous rappeler que malgré les problèmes économiques, de nombreuses réalisations méritent d'être soulignées. À mon avis, le verre est au moins à moitié plein.

L'une de nos réussites importantes a été l'achèvement de l'essentiel du projet de réaménagement des cabines, la Transformation radicale, qui comprend le remplacement de tous les fauteuils de tous les appareils ainsi que le rafraîchissement et la modernisation de l'esthétique des cabines, afin de faire passer Air Canada au XXI<sup>e</sup> siècle. L'élément central du programme est l'installation d'un système de divertissements personnel à chaque siège offrant une sélection de films et de musique de qualité numérique.

Air Canada est le seul transporteur canadien à proposer une classe affaires. Tous nos appareils en exploitation principale comportent deux cabines, et nos clients d'affaires internationaux peuvent maintenant profiter de ce qu'il y a de mieux en matière d'espace, de confort et d'intimité grâce aux suites équipées de fauteuils-lits du service Super Affaires, inégalées dans l'industrie. Ces améliorations ont fortement contribué au maintien de notre part de marché dans le secteur en baisse des voyages d'affaires.

Le programme de réaménagement a propulsé Air Canada à l'avant-plan en matière de service clientèle en Amérique du Nord et l'a placé au même niveau que les meilleurs transporteurs du monde. Ce n'est pas de la vantardise, mais un constat bien réel : l'an dernier, l'influent magazine *Business Traveler* nous a décerné trois premiers prix pour notre service, dont celui du meilleur transporteur aérien en Amérique du Nord pour les vols internationaux.

Durant l'année, Air Canada a aussi presque terminé le programme de renouvellement de son parc aérien. La Société a pris livraison de neuf 777 de Boeing. Cette flotte compte aujourd'hui 17 appareils, et la réception du dernier avion est prévue pour plus tard cette année. Les trois derniers biréacteurs régionaux d'Embraer ont aussi été intégrés au parc, qui compte maintenant 60 de ces excellents et efficaces appareils. À la fin de l'année, le parc aérien principal d'Air Canada comportait 200 appareils, en plus des 133 avions exploités par Jazz.

Les solides partenariats commerciaux que nous avons noués au fil des ans, notamment avec le réseau Star Alliance, qui regroupe 21 transporteurs de partout dans le monde, constituent l'un de nos atouts les plus importants. Ces partenariats font de nous le chef de file parmi les transporteurs canadiens pour ce qui est du choix et de la facilité des correspondances internationales, tout en permettant à nos clients d'accumuler des milles grâce à Aéroplan, l'une des principales sociétés de fidélisation au monde. Air Canada a continué de développer et de consolider ces relations l'an dernier. D'ailleurs, un important accord de principe a été conclu avec Continental Airlines afin d'établir une entente commerciale stratégique en vue de l'intégration de ce transporteur à Star Alliance.

Cette entente constitue la pierre angulaire d'un nouveau projet de partenariat transatlantique qui concerne également Lufthansa et United Airlines. Notre accord avec Continental Airlines ainsi que notre récente entente élargie d'exploitation à code multiple, comprenant un volet Aéroplan, avec TAM, le plus grand transporteur du Brésil, devraient nous donner accès à une foule de nouveaux itinéraires et destinations aux États-Unis, en Amérique centrale et en Amérique du Sud.

Cependant, au bout du compte, le client se base sur la fiabilité et la continuité de l'exploitation d'une société aérienne pour lui accorder sa confiance, et la ponctualité à l'arrivée est la meilleure façon d'évaluer cet aspect. Effectivement, cette mesure rassemble tous les éléments de l'exploitation d'un transporteur, car la ponctualité n'est possible que si l'ensemble des intervenants travaillent de concert. En 2008, Air Canada a obtenu un taux de ponctualité à l'arrivée de 79 %, soit l'un des plus élevés chez les transporteurs nord-américains d'après les normes du département des Transports des États-Unis.

Par ailleurs, nous sommes parvenus à ce résultat tout en enregistrant des coefficients d'occupation élevés tout au long de l'année. Le coefficient d'occupation moyen consolidé d'Air Canada et de Jazz s'est chiffré à 81,4 %. Il s'agit d'une moyenne annuelle record pour la cinquième année consécutive, ce qui révèle une grande efficacité de la gestion de la capacité. Mais surtout, nous avons transporté nos clients en toute sécurité à leur destination, et je réitère ici le fait que la sécurité est, et demeurera toujours, la valeur fondamentale d'Air Canada.

L'une des autres réussites de 2008 que j'aimerais souligner concerne la responsabilité sociale de l'entreprise. Même si la récession a quelque peu pris le pas sur l'environnement dans le discours public, Air Canada demeure fermement résolue à réduire son empreinte écologique. Les nouveaux appareils et les gains d'efficacité sur le plan de l'exploitation nous ont permis d'économiser 101 millions de litres de carburant en 2008. Cette économie s'est traduite par une réduction de 260 000 tonnes d'émissions de CO<sub>2</sub>, soit l'équivalent de 65 000 voitures de moins sur les routes pendant un an.

Toutefois, même si le verre est effectivement à moitié plein, Air Canada a tout de même enregistré une perte nette d'environ 1 G\$ en 2008.

Tandis que les produits passages ont augmenté de 4 % par rapport à l'année dernière pour atteindre 9,7 G\$, la flambée des prix du pétrole a accru les dépenses annuelles en carburant de près de 900 M\$ ou de 34 % comparativement à 2007. La Société a réagi en augmentant les tarifs et en appliquant des suppléments carburant, mais ces mesures n'ont pu que compenser partiellement la croissance rapide et importante des coûts de carburant. Exclusion faite de la charge de carburant, les coûts unitaires ont grimpé de 1,7 %. Cette hausse est attribuable à l'augmentation des coûts de propriété ainsi qu'à l'effet de la réduction de la capacité, car nous disposions de moins de sièges-milles offerts pour répartir nos frais fixes.

Aujourd'hui, nous avons dévoilé les résultats du premier trimestre de 2009, qui démontrent une fois de plus à quel point la récession est profonde. La Société a déclaré une perte d'exploitation de 188 M\$ et une perte nette de 400 M\$ pour la période terminée le 31 mars, durant laquelle le chiffre d'affaires a chuté de 300 M\$, ou 13 %, pour s'établir à 2 G\$. Fondamentalement, le secteur et Air Canada font face à un défi de taille sur le plan de la génération de rentrées.

Tandis que le prix du carburant s'est quelque peu stabilisé – nous prévoyons en fait réaliser des économies d'environ 1 G\$ à ce chapitre cette année –, nous sommes toujours aux prises avec une grave récession qui perdure. Bien que les estimations varient et que certains économistes semblent rivaliser entre eux pour émettre les prévisions les plus pessimistes, le consensus qui émerge annonce une baisse presque record de 2,2 % du PIB au Canada en 2009. En outre, certains n'entrevoient pas de reprise significative avant 2010, et l'ampleur des répercussions de l'épidémie de grippe A(H1N1) qui sévit actuellement n'est pas encore connue.

Notre secteur est particulièrement vulnérable aux fluctuations de l'économie. En fait, je dirais qu'il reflète bien la situation économique, puisque les voyages d'affaires sont fonction de l'activité commerciale et que les voyages d'agrément représentent des dépenses discrétionnaires. Il s'agit là d'un facteur aggravant dont le résultat est que l'industrie du voyage est touchée de manière disproportionnée par rapport au PIB, ce qui signifie que les produits unitaires des transporteurs se contractent plus rapidement que l'économie. Par exemple, alors qu'on prévoit une baisse de 3,1 % du PIB cette année aux États-Unis, le secteur du transport aérien américain se prépare à une chute de rentrées de 13 à 15 %, presque cinq fois plus importante que celle du PIB.

Depuis mon entrée en fonction le 1<sup>er</sup> avril, nous nous sommes consacrés à définir les priorités immédiates d'Air Canada et avons commencé à nous y attaquer une à la fois.

D'abord et avant tout, il est urgent de trouver une autre solution à la capitalisation des régimes de retraite.

Comptant plus de 25 000 employés, Air Canada est le plus gros employeur du secteur du transport au Canada, et, en fait, l'un des plus gros employeurs privés au pays, tous secteurs confondus. Ancienne société d'État qui compte quelque 72 ans d'histoire, Air Canada a également 25 000 employés à la retraite qui touchent des prestations au titre des régimes de retraite à prestations déterminées, lesquels figurent parmi les plus généreux du secteur privé. Nous n'oublions pas notre obligation envers nos employés et nos retraités et nous nous sommes engagés à trouver des moyens de préserver nos régimes de retraite. Depuis 2004, la Société a cotisé à ses régimes de retraite à hauteur de plus de 1,7 G\$. Malgré cette cotisation considérable, le

déficit de solvabilité s'élève maintenant à environ 2,9 G\$, selon les estimations préliminaires. Ce déficit colossal est réduit à environ 500 M\$ selon le principe de la continuité de l'exploitation, lequel suppose que le régime sera maintenu indéfiniment, ce qui dépend de la solidité financière d'Air Canada. L'importance du déficit de solvabilité n'a évidemment rien à voir avec le rendement d'Air Canada, mais résulte plutôt des taux d'intérêt historiquement bas et de l'effondrement des marchés boursiers en 2008.

Le gouvernement du Canada a admis que la capitalisation des régimes de retraite en général est problématique et a donc entrepris une consultation nationale en vue de recueillir des suggestions pour régler la question. Afin d'assurer la viabilité de ses plans, Air Canada a joint ses efforts à ceux d'autres grandes entreprises canadiennes afin de recommander des réformes majeures qui rendront la capitalisation des régimes plus prévisible et plus abordable.

Entre-temps, nous souhaitons l'adoption d'autres mesures immédiates et avons demandé à nos syndicats de soutenir une autre solution de capitalisation.

La solution de rechange que nous avons proposée vise l'établissement d'un moratoire touchant le financement du déficit, de façon à assurer la prévisibilité financière au cours des prochaines années. Nous avons fait savoir à nos syndicats et à nos employés que notre objectif consiste à maintenir les régimes de retraite à prestations déterminées actuellement en vigueur, et ce, sans en restructurer la formule. Nous avons aussi indiqué clairement que la proposition de la Société ne porte pas sur la transformation de ses régimes actuels en régimes à cotisations déterminées.

Notre priorité suivante est la stabilité de la main-d'œuvre. Les conventions collectives devront être renouvelées le mois prochain, alors il est essentiel que tous les intervenants travaillent ensemble pour permettre à la Société de traverser cette période difficile.

La troisième priorité est la situation de trésorerie. La grande question est de savoir à quel moment se terminera la récession et à quel moment reprendra la demande pour les voyages d'affaires ou d'agrément.

À l'heure actuelle, nous prévoyons de sérieuses difficultés en raison de la baisse de la demande en 2009. La situation de trésorerie demeurera l'une des principales préoccupations et, même si la Société a réussi à obtenir un

financement de 641 M\$ l'an dernier malgré un resserrement sans précédent du marché mondial du crédit, elle devra trouver d'autres fonds.

Nous avons terminé le plus récent trimestre avec 1,1 G\$ de liquidités, et nous discutons avec les prêteurs et autres financiers de nouvelles sources de financement, notre objectif à plus long terme étant de disposer d'une réserve d'argent équivalant à environ 15 % du chiffre d'affaires. Il ne fait aucun doute que les marchés du crédit demeureront très restreints, mais Air Canada possède une importante quantité d'actifs qui intéresseront les prêteurs et elle entretient des liens avec un certain nombre de partenaires commerciaux ayant tout intérêt à ce qu'elle reste en bonne santé financière. Il faudra trouver des solutions ingénieuses, et j'espère que nous y parviendrons grâce à la collaboration des principaux intervenants.

La quatrième priorité, la gestion des coûts, devra être incluse dans l'équation. Nos coûts unitaires ne sont tout simplement pas concurrentiels à de nombreux égards et nous devons y remédier. Nos coûts unitaires hors carburant sont considérablement plus élevés que ceux des grands transporteurs réseau américains. Nos recettes unitaires ont toujours été plus élevées que celles de nos concurrents mais, même si les clients à forte valeur constituent encore un marché prioritaire pour nous, nous ne pouvons pas compter sur ce segment de marché pour compenser en totalité notre désavantage lié aux coûts.

Une fois terminée la récession, nous devons ramener nos marges BAIILA au niveau plus concurrentiel et financièrement viable de 16 %, ce qui nous permettra d'amasser des capitaux propres à long terme et d'assurer un rendement satisfaisant du capital investi.

Nous avons déjà cerné des occasions de réduire les coûts de plus de 250 M\$ d'ici 2011. Au cours des deux prochains mois, l'exercice de réduction des coûts sera étendu à tous les secteurs de la Société et devrait permettre de réaliser d'autres économies. Toutefois, il s'agira avant tout de protéger notre marque afin de tirer profit de la reprise économique, qui ne manquera pas de se produire. Il n'est pas question de licenciements ni de compressions à grande échelle, mais plutôt d'une exploitation améliorée, intelligente et efficace. Nous devons avoir un modèle de distinction sans rien céder de notre part de marché.

Air Canada, conjointement avec Jazz, transporte plus de Canadiens et dessert plus de collectivités canadiennes que tout autre transporteur, et ce, dans les deux langues officielles, d'un bout à l'autre du pays. Il ne fait aucun doute que nous devons nous rapprocher de nos clients et être encore plus attentifs à leurs besoins. Par conséquent, à titre de cinquième priorité, les équipes commerciale et opérationnelle ont reçu le mandat précis d'accroître les rentrées, en améliorant le niveau de notre service clientèle primé et en fidélisant davantage la clientèle dans un contexte de concurrence de plus en plus féroce.

Des initiatives ont été mises en œuvre au cours du dernier mois, telles que la garantie du tarif le plus bas, qui assure aux clients le meilleur tarif pour un itinéraire avec Air Canada lorsqu'ils réservent leur place à [aircanada.com](http://aircanada.com), ainsi que l'annulation des frais perçus par les centres téléphoniques. Vous pouvez vous attendre à voir bientôt de nombreuses autres initiatives avantageuses pour les clients, dont certaines d'entre elles sont liées à notre programme de fidélisation avec Aéroplan. Nous avons déjà facilité l'échange de milles, en proposant cette année aux membres Aéroplan 250 000 places supplémentaires, dans le triple objectif d'augmenter les rentrées d'Air Canada, de faire le bonheur de nos clients et d'offrir un avantage que les concurrents ne peuvent égaler. Entre autres choses, nous chercherons des façons de profiter davantage de notre produit unique Air Canada Super Élite et de le rendre accessible à plus de clients.

Également, nous allons aussi solliciter l'engagement renouvelé de nos partenaires de l'industrie du voyage. Naturellement, l'Internet, le comportement du consommateur et d'autres changements ont transformé l'industrie du voyage. Mais les représentants de ce secteur demeurent une composante essentielle du réseau de distribution et une importante voie d'accès à nos clients. Nous comptons donc établir des relations plus étroites avec nos partenaires de l'industrie du voyage. Même si nous ne sommes pas toujours d'accord les uns avec les autres, nous serons à l'écoute. Et prendrons en compte les intérêts des intervenants, afin de créer de nouvelles occasions d'affaires à valeur ajoutée.

Nous allons également user de créativité pour générer de nouvelles sources de rentrées durant le ralentissement économique. Alors que certains soutiennent que nous devrions resserrer nos dépenses et parvenir à la rentabilité en réduisant nos activités de manière dramatique, nous estimons que ce n'est pas là la solution. Nous n'avons pas l'intention de procéder ainsi.



En effet, notre base de coûts fixes ne nous le permet pas, comme le démontrent les résultats du premier trimestre. La baisse du trafic d'affaires exige l'adoption de stratégies différentes.

Même si beaucoup d'attention a été accordée à la réduction de la capacité à Air Canada, nous avons déjà ajouté de nouvelles liaisons, qu'elles soient à l'intérieur du Canada, comme celle reliant Vancouver et Fort McMurray, transfrontalières, comme les services sur San Diego et Portland au départ de Calgary, ou internationales, comme Montréal–Genève. Ces dernières semaines, nous avons augmenté la fréquence des vols et ajouté des destinations à notre réseau. Ces modifications comprennent des vols additionnels entre Vancouver et la Chine, et trois vols de plus entre Toronto et l'Italie.

Au départ de Montréal seulement, nous augmenterons la capacité transatlantique de 35 % cet été, ce qui portera à 50 le nombre de destinations desservies à partir de notre ville.

La sixième priorité a trait à la culture organisationnelle. Un de mes objectifs à Air Canada est de promouvoir une culture où les initiatives individuelles ainsi que la créativité sont encouragées et récompensées, où chaque employé adopte une attitude qui reflète son aspiration à jouir d'une réelle autonomie d'action. Je suis persuadé que nos employés ont une multitude d'idées, et nous devons tout simplement exploiter leur créativité. Pour ce faire, nous lancerons bientôt dans ACaéronet, le portail des employés, le forum *Place à la créativité*, où les employés pourront faire des suggestions.

Je souhaite également remercier les actionnaires et les investisseurs de leur engagement envers notre Société, y compris Gestion ACE Aviation Inc., qui détient une participation de 75 % dans Air Canada. Si je peux me permettre, j'aimerais faire brièvement quelques observations sur la relation entre Air Canada et ACE, je briserai peut-être ainsi quelques mythes entourant cette relation, surtout en cette période de récession.

À la fin de notre restructuration financière en septembre 2004, les parties constitutives de l'« ancienne » Air Canada ont été réorganisées en entités distinctes. Cette réorganisation touchait Air Canada, son transporteur régional Jazz, son programme de fidélisation Aéroplan et son unité de maintenance, maintenant connue sous le nom d'Aveos. ACE a fait

l'acquisition de ces filiales à leur juste valeur marchande auprès d'Air Canada, sur la base d'une évaluation indépendante.

Par suite de cette vente, Air Canada a reçu 2,2 G\$ pour ses anciennes filiales. Cet argent a servi à payer 76 nouveaux appareils – 60 Embraer et 16 appareils 777 de Boeing, dont j'ai parlé un peu plus tôt – et à faire d'autres investissements dans la Société, y compris le programme de réaménagement complet des cabines. Si Air Canada n'avait pas procédé à ces scissions d'actifs, elle n'aurait pas pu renouveler son parc aérien et se serait retrouvée dans une position intenable et non concurrentielle, au sortir de sa restructuration.

Il est intéressant de noter que cela a également permis à Air Canada de respecter toutes ses obligations de capitalisation des régimes de retraite, conformément aux ententes prises avec le BSIF et les syndicats. Tel que je l'ai mentionné, depuis 2004, la Société a cotisé à ses régimes de retraite à hauteur de plus de 1,7 G\$.

J'ai toujours cru que la clé du succès était de regarder droit devant en se concentrant sur les idées constructives. Nous devons faire de petits pas, mais rapides, fermes et sûrs. En cette période turbulente, il est plus important que jamais de regarder en avant afin d'éviter les embûches et de saisir les nouvelles occasions qui se présentent.

Il n'y a aucun doute qu'Air Canada, ainsi que l'industrie du transport aérien, est mise à l'épreuve en cette période de récession profonde et prolongée. En effet, la récession a décimé les marchés des actions et du crédit, et nous faisons face à un important déficit de solvabilité et les transporteurs aériens nord-américains ont perdu des milliards de dollars en termes de rentrées. Toutefois, votre Société possède de nombreux attributs sur lesquels elle peut compter pour traverser la crise économique et tirer profit de la reprise, laquelle est inévitable. Nous avons un nouveau parc aérien, le meilleur réseau national et international du pays, des plaques tournantes bien positionnées, un des meilleurs programmes de fidélisation dans le monde, ainsi que des partenariats solides et grandissants, au sein du réseau Star Alliance, qui nous aideront à étendre notre envergure mondiale.

Par-dessus tout, nous comptons sur des employés dévoués et professionnels qui tiennent au succès à long terme de la Société. La rétroaction que j'ai

reçue, au cours des dernières semaines, des employés de tous les rangs et de toutes les divisions de la Société, est très positive. Les employés sont fiers de faire partie d'Air Canada et veulent simplement avoir les outils et les moyens nécessaires pour offrir le meilleur service possible. Je tiens à remercier de tout cœur nos employés de leur continuelle loyauté et de leur excellent travail.

C'est souvent dans l'adversité que nous rassemblons les plus grandes forces. Grâce à votre soutien et à votre collaboration, nous pouvons nous concentrer sur l'avenir et assurer à notre merveilleuse société un succès durable. Je suis persuadé que le meilleur est à venir.

Je vous donne rendez-vous l'année prochaine pour un suivi de notre progrès.

Merci.