

**Allocution de Calin Rovinescu,
président et chef de la direction d’Air Canada,
au Cercle canadien de Montréal
4 février 2019**

Merci, gregoire, pour cette aimable présentation.

J’ai souvent eu l’occasion de prendre la parole devant le Cercle canadien de Montréal, et chaque fois c’est un plaisir d’être ici, surtout lorsque je vois une salle remplie de nos partenaires, fournisseurs actionnaires, et surtout de nos clients fidèles!

Mais laissez-moi commencer un peu différemment cette année. Même si nous sommes fiers de notre performance financière et opérationnelle de 2018, *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. Je vais donc commencer cette fois-ci avec cette courte vidéo qui montre certaines choses que nous faisons dans les coulisses pour les enfants qui ont besoin de notre aide.

En plus d'aider des milliers d'enfants comme Kaleb par l'intermédiaire de la Fondation Air Canada, nous avons aussi contribué grandement au cours des dernières années aux efforts de secours pour quelque 3 000 réfugiés syriens qui ont été transportés jusqu'à leur nouvelle terre d'accueil, le 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 en 2017, à Fort McMurray lors des feux de forêt ravageurs, et ici au Québec après les inondations catastrophiques de 2017.

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. Et nous ferons encore mieux quand l'Airbus 220 (C Series) entrera dans notre parc aérien en fin d'année pour remplacer nos Embraer vieillissants.

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

Et comme principale réalisation l'an dernier, dont je suis aussi fier que notre prix du meilleur transporteur aérien en Amérique du Nord, 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. Il s'agit d'un prix international. Être le numéro un dans le monde en matière de développement durable prouve aux gouvernements et à nos

parties prenantes notre sérieux en matière de questions
environnementales — qu’une taxe sur le carbone soit imposée ou non!

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
dans toute notre entreprise. En plus de réagir aux incidents de sécurité,
notre SGS allie des systèmes de signalement complets à des techniques
d’exploration de données pour cerner à l’avance les risques potentiels
afin de les éviter ou, sinon, de les corriger rapidement.

L’année 2018, où nous avons transporté plus de 50 millions de clients, a
été remarquable pour notre entreprise sur plusieurs volets. Nous avons
démontré que notre transformation et notre évolution produisent non
seulement des résultats très solides ainsi qu’un produit primé; elles
engendrent une main-d’œuvre hautement mobilisée et très talentueuse,

ce qui nous met en bonne position pour concurrencer les meilleurs du monde. Je tiens à remercier notre remarquable équipe de direction, dont plusieurs membres sont présents ici aujourd'hui, de m'avoir aidé avec dévouement dans ce que nous avons accompli à ce jour.

Ce fut une victoire à long terme et durement gagnée. Une victoire qui a nécessité la contribution colossale et la fière détermination de notre équipe de 30 000 employés qui ont travaillé dans la même direction pendant presque une décennie.

Nostalgie

Même si je ne suis pas un nostalgique, 2019 est une année marquante pour moi, parce qu'il y a maintenant 10 ans que j'ai été nommé président et chef de la direction d'Air Canada.

À mon entrée en fonction, le jour du poisson d'avril 2009, une turbulence mondiale ébranlait l'économie et notre industrie. Après la

crise financière de 2008, la récession mondiale et la flambée du prix du carburant à plus de 140 \$ le baril, notre entreprise était à court de liquidités et de perspectives. Mon premier jour en poste, notre action a clôturé à 78 cents. Tout le monde était mécontent : nos actionnaires, nos créanciers, nos employés, nos clients. Les seuls qui étaient contents, c'était nos concurrents.

Acculés au mur, nous avons profité de cette crise existentielle pour stabiliser l'entreprise et nous tourner avec courage vers l'avenir.

Survivre à cette situation où nous avons frôlé la mort nous a encouragés à établir en 2010 l'objectif — alors ambitieux — de faire d'Air Canada un vrai champion mondial.

Champion mondial

Personne en dehors de notre entreprise ne pensait que nous réussirions, mais aujourd'hui, je pense que nous y sommes largement parvenus.

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, médias, gouvernements et organismes de réglementation.

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 de porter 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 déployer notre parc aérien de classe mondiale, notre personnel de classe mondiale et notre produit de classe mondiale. Nous pouvons mettre en évidence tout ce que le Canada a de bon à offrir.

Si l'on remonte à ce premier jour d'avril 2009, lorsque nous avons entrepris notre transformation, l'économie canadienne avait déjà perdu

de nombreux fleurons internationaux dans divers secteurs. Pas seulement des sociétés aériennes emblématiques telles que TWA, PanAm, Eastern, Ansett, Swissair, Sabena et Canadien International, mais aussi dans les communications, la fabrication, le commerce de détail, les mines, l'acier, 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 souciait aussi beaucoup des difficultés des grandes entreprises incapables de s'adapter rapidement aux grands changements, dont Kodak, Polaroid et Blockbuster.

Nous avons donc décidé en 2010, alors que notre moral, nos liquidités et nos perspectives avaient atteint un creux historique (et que le déficit de nos régimes de retraite avait atteint un sommet), 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, que nous y parvenions ou non.

En outre, nous avons tiré quelques leçons très simples.

1) Il faut investir dans le capital et 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 devions

envisager notre riche passé comme une force et non comme une faiblesse. Et nous devons investir massivement dans le parc aérien, le matériel, la technologie, la marque, les uniformes et un produit dont bénéficieraient nos clients durant les décennies à venir. Douze milliards de dollars plus tard, ce n'est toujours pas fini.

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 et le développement durable. Il faut améliorer l'état des lieux. 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, et ses employés parlent plus de 80 langues. Nous en sommes très fiers.

De l'ordre dans nos finances

Nous devons d'abord mettre de l'ordre dans nos finances, avec l'objectif prioritaire d'assurer notre rentabilité à long terme. L'atteinte de cet objectif nous a procuré les bases financières sur lesquelles nous transformons tous les autres aspects de notre entreprise.

Par exemple, nos régimes de retraite sont passés d'un énorme déficit de solvabilité de 4,2 milliards à un surplus de plus de 2 milliards aujourd'hui. Cette transformation a éliminé une autre menace existentielle qui planait sur notre entreprise et a grandement soulagé des dizaines de milliers de retraités qui comptaient à juste titre sur nous pour leur retraite.

En outre, grâce à notre transformation, notre chiffre d'affaires annuel devrait dépasser les 20 milliards de dollars l'an prochain, si l'on tient

compte de l'acquisition récente d'Aéroplan. Et nous avons présenté des résultats financiers records plusieurs fois ces dernières années.

Cette performance de notre chiffre d'affaires s'est accompagnée d'une rigoureuse maîtrise des coûts qui explique en partie pourquoi nous disposons à l'heure actuelle de plus de 5 milliards de dollars de liquidités. Dans notre industrie, les liquidités sont un rempart vital contre les ralentissements et les imprévus. Cette protection que nous n'avons jamais connue nous permet de faire face à la volatilité du prix du carburant, aux guerres commerciales, récessions et autres facteurs macroéconomiques indépendants de sa volonté.

L'apport d'Air Canada à l'économie canadienne est considérable. Selon de récentes études de KPMG et d'InterVistas, les retombées directes, indirectes, induites et catalytiques d'Air Canada sur le PIB national s'élèvent à 21,2 milliards de dollars. Nous soutenons près de 190 000 emplois. D'autres économistes estiment nos retombées

économiques totales à cinq fois nos dépenses au Canada, soit à près de 50 milliards de dollars.

Au Québec, où se situe notre siège social, nous comptons environ 9 000 employés, en incluant nos équipes de Vacances Air Canada, d'Air Canada Rouge et maintenant d'Aéropian, depuis notre récente acquisition. Au-delà de ces emplois directs, nous soutenons un autre millier d'emplois chez nos partenaires commerciaux régionaux, et près de 40 000 additionnels dans la province.

Nous sommes le troisième employeur en importance du secteur privé à Montréal. Plus d'un quart de nos emplois au Québec sont des postes de gestion et d'administration à notre siège social de Montréal. Le salaire moyen dans notre entreprise se chiffre à plus de 72 000 \$, ce qui est 53 pour cent plus élevé que le salaire moyen au Québec.

Nos dépenses d'exploitation et nos dépenses en immobilisations annuelles s'établissent à 2,6 milliards de dollars au Québec. Et nous appuyons d'autres secteurs, comme l'aérospatiale et le tourisme. Nos passagers internationaux dépensent quelque 800 millions de dollars annuellement au Québec seulement. Et nous cherchons à faire croître ce chiffre par notre participation à MT Lab, un incubateur d'innovations créé pour favoriser l'innovation dans les secteurs du tourisme, de la culture et du divertissement.

Pour nos investisseurs ici présents, incluant notre actionnaire le plus important, Letko Brosseau, j'aimerais ajouter que la valeur de notre action s'est appréciée de plus de 3 900 pour cent depuis le jour du poisson d'avril 2009, passant de 78 cents au cours le plus haut, un chiffre record atteint ce matin, de 30,53 dollars, et le prix cible moyen des analystes se situe maintenant à juste au-dessus de 38 dollars. Même l'année dernière, lorsque l'indice TSX a chuté de 11,6 pour cent, le Dow Jones de 5,6 pour cent et les actions des sociétés aériennes nord-américaines de 22,2 pour cent, nos titres ont malgré tout gardé leur

valeur, et, vendredi dernier, ils avaient déjà grimpé de 16,4 pour cent depuis le début de 2019.

Lien de confiance avec la clientèle

Je souhaite m'attarder un instant sur notre lien de confiance avec la clientèle, une autre pierre angulaire pour devenir champion mondial.

Nous sommes pleinement conscients que nos concurrents ne relâcheront pas leurs efforts pour séduire nos clients et améliorer ou développer de nouveaux produits. Nous allons 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 prioritaires aux aéroports. C'est pourquoi nous avons lancé le service Signature Air Canada à l'intention des

clients de marque qui prennent nos gros-porteurs en Amérique du Nord ou à l'international. C'est pourquoi nous continuons d'investir 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 services complets équivalant à un cinq étoiles.

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

Par exemple, notre nouveau système de services aux passagers, qui représente un investissement 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 au cours des deux premières années suivant sa mise en œuvre prévue vers la fin de cette année.

Nous développons aussi de nouveaux outils, entre autres en tablant sur l'intelligence artificielle, pour utiliser les données de manière à mieux comprendre nos clients et à 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.

Parlant de fidélisation, grâce à l'acquisition réussie d'Aéroplan, nous avons récupéré ce que beaucoup considèrent comme la monnaie la plus précieuse du pays après le dollar canadien, ainsi que de formidables talents en analytique, marketing de fidélisation, technologies et service

au client. Notre équipe de la Fidélisation et des Solutions numériques comprend maintenant plus de 200 personnes, qui se consacrent exclusivement à ces domaines, et nous prévoyons de fournir non seulement le meilleur programme de fidélisation du pays, mais l'un des meilleurs programmes de fidélisation parmi les sociétés aériennes mondiales. Parallèlement à l'acquisition d'Aéropian, nous avons également annoncé le parachèvement d'ententes commerciales et liées aux cartes de crédit du programme de fidélisation avec les banques TD et CIBC ainsi qu'avec Visa Canada, de même que la conclusion d'une entente de principe avec American Express Canada. Les membres de notre programme de fidélisation de classe mondiale ont ainsi accès aux meilleures cartes de crédit de primes-voyages du Canada.

Expansion internationale

Après des années de croissance nulle ou négligeable, Air Canada mène depuis quelques années d'énormes efforts d'expansion, surtout à nos trois plaques tournantes canadiennes. 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, nous avons inauguré ou annoncé plus de 85 nouvelles liaisons transfrontalières et internationales. Ces marchés comptent maintenant pour plus des deux tiers de notre chiffre d'affaires total. Nous avons beaucoup diversifié nos revenus, comme tous les champions mondiaux doivent aspirer à le faire.

En 2018 seulement, nous avons lancé 10 nouveaux services internationaux sans escale au départ de nos trois grandes plaques tournantes : Toronto, Montréal et Vancouver. Et notre trafic international de correspondance ou de transit — c'est-à-dire les voyageurs de pays étrangers qui correspondent à nos plaques tournantes pour se rendre à un autre point du globe — a augmenté de plus de 100 pour cent depuis 2013. Une grande partie de ce trafic provient des États-Unis, où nous sommes de loin le principal transporteur étranger, desservant toutes les grandes villes américaines.

Contexte montréalais

Puisque nous sommes à Montréal aujourd'hui, je tiens à souligner que notre ville compte parmi les principaux bénéficiaires de notre croissance sans précédent. Cet été, notre capacité à l'aéroport Trudeau aura augmenté de plus de 75 pour cent en six ans.

Les deux dernières années, nous avons inauguré 25 nouvelles lignes au départ de Montréal. Parmi les nouveaux services au départ de Montréal, mentionnons ceux sur Shanghai, notre première liaison asiatique, Lima, notre première desserte de l'Amérique du Sud et Casablanca la première destination d'Air Canada en Afrique. De plus, nous avons ajouté des destinations comme Marseille, Keflavik, Alger, Tel-Aviv, Tokyo, Bucarest, Dublin et Lisbonne, pour ne nommer que celles-là!

En 2018, nous avons également ajouté plusieurs nouvelles destinations américaines desservies au départ de Montréal, notamment Phoenix, Baltimore et Pittsburgh, ainsi que des vols intérieurs à destination de Victoria, de London et de Windsor.

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

Culture d'entreprise en démarrage

En entendant parler d'une appréciation de la valeur de l'action de 3 900 pour cent, vous pourriez penser qu'il s'agit d'une entreprise de technologie de la Silicone Valley, d'un négociant de cryptomonnaie ou d'un producteur de cannabis. 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. Pour réussir, nous avons besoin d'établir une culture fondée sur la « nouvelle économie ».

Depuis 10 ans, nous répétons constamment qu'une évolution de la culture était nécessaire — c'est-à-dire que nous devions adopter un esprit plus entrepreneurial, confiant, prêt à relever les défis et axé sur le

rendement. Nous devons aussi éliminer les cloisonnements et mieux nous aligner sur notre mantra « À Air Canada, unis pour réussir/Win as One Air Canada ».

Cette évolution de notre culture nous a permis de conclure 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 florissant, viable et rentable qui peut continuer d'investir dans ses employés, son réseau et son produit. Je félicite nos employés pour leur ouverture au changement, ainsi que pour leur professionnalisme et leur engagement à l'égard du travail d'équipe. Air Canada est non seulement plus harmonieuse, mais plus productive — 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 pour plusieurs des dernières

années et de notre performance boursière, 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 retraités et leurs familles. Nous avons augmenté les salaires de tous les employés et nous leur avons aussi versé d'importants montants en vertu de notre plan de partage des profits. Nous avons aussi amélioré les perspectives de carrière et d'avancement professionnel de nos pilotes et même de tous nos employés de première ligne. Nous avons fondé un puissant transporteur loisirs, Air Canada Rouge — ouvrant une foule de nouvelles possibilités de croissance pour nos employés.

Gouvernement

Avant de conclure, en cette année électorale, j'aimerais dire quelques mots sur la compétitivité et les perspectives de croissance économique du Canada. La semaine dernière, j'ai assisté à une réunion du Conseil canadien des affaires, dont les membres sont à la tête de grandes entreprises canadiennes. Ces 150 entreprises emploient environ 2 millions de Canadiens et, comme notre équipe à Air Canada, sont

toutes déterminées à soutenir de bons emplois, des collectivités fortes et une meilleure qualité de vie pour les Canadiens — en fait, une prospérité accrue.

Plusieurs au Conseil des affaires se sont dit frustrés par la compétitivité du Canada. Et je suis d'accord avec eux. En ce qui a trait à l'aide que le Canada apporte aux entreprises pour augmenter et maintenir leur compétitivité sur la scène mondiale, je lui donnerais 5 sur 10. Nous sommes freinés par de nombreux obstacles et fardeaux réglementaires qui entravent fortement les investissements des entreprises, le commerce, la croissance intérieure et internationale, et la création d'emplois. Dans de nombreux secteurs à l'heure actuelle, notre pays n'est pas organisé pour favoriser le développement international de compétiteurs, et cette situation est intenable.

Comment pouvons-nous corriger cet état de fait en tant que pays?

- Nous devons respecter les entreprises (les grandes autant que les PME), et le puissant moteur de prospérité que représente le secteur privé.
- Nous devons construire des pipelines. Ces derniers stimulent notre économie — nous devons trouver des solutions une fois pour toutes. Dans l'Ouest comme dans l'Est.
- Nous avons besoin d'un régime fiscal concurrentiel pour tous, qui encourage l'investissement. Si les entreprises canadiennes n'investissent pas, pourquoi les entreprises étrangères le feraient-elles?
- Nous devons nous attaquer à la suppression des barrières au commerce interprovincial — plutôt que de saisir dans un coffre de voiture le vin ou la bière achetés dans une autre province; nous avons besoin d'un libre-échange au Canada.
- Nous devons simplifier les règles fédérales, provinciales et municipales qui se recourent.

- Nous devons encourager l'investissement national dans une infrastructure qui accélère vraiment la croissance — oui, des pipelines, mais aussi des routes, des voies ferrées, des aéroports et des réseaux électriques.
- Nous avons besoin d'une stratégie de développement des compétences et de rétention des immigrants qualifiés au Canada.
- Nous devons trouver un équilibre entre, d'une part, la réglementation en matière de protection du consommateur, qui est bien intentionnée, paraît bien sur papier (et, avec une pointe de cynisme, peut aider à gagner des votes aux élections) et, d'autre part, les dommages que cette réglementation peut causer dans un environnement surréglementé où les coûts, les charges, les taxes et les barrières sont déjà élevés. Dans notre industrie, par exemple, nos coûts attribuables aux gouvernements, nos taxes et nos charges comptent déjà parmi les plus élevés dans le monde — et voilà que s'ajoutent simultanément, gracieuseté de plusieurs ministères, de lourds coûts additionnels, dans les milliards de dollars, sans coordination ni consultation digne de ce nom. En plus des loyers

d'aéroport, des suppléments pour la sûreté, des taxes d'accise sur le carburant aviation et des frais d'améliorations aéroportuaires exorbitants, nous allons maintenant devoir composer avec un fardeau réglementaire non coordonné supplémentaire, assorti de coûts massifs, découlant de la réglementation sur les droits des passagers, des nouvelles règles sur la fatigue, de la taxe sur le carbone, et j'en passe.

- Nous avons besoin d'organismes gouvernementaux qui investissent le temps nécessaire pour comprendre beaucoup mieux le commerce et ne font pas opposition à la croissance des entreprises canadiennes. Examinons ce qui se fait ailleurs dans le monde, les États qui encouragent les champions nationaux — États-Unis, Allemagne, Émirats arabes unis, Singapour et, oserais-je le dire, Chine...
- Lorsque les entreprises veulent investir, prendre des risques, prendre de l'expansion ou vouloir devenir des champions mondiaux, nous devons leur dérouler le tapis rouge, et non pas les empêtrer dans la bureaucratie, le « red tape ».

- Et nous devons faire tout cela avec un sentiment d'urgence, une motivation. Nos gouvernants sont capables d'unir leurs efforts quand ils veulent vraiment faire avancer les choses.

La légalisation du cannabis en est un bon exemple. Peu importe que je sois d'accord ou pas avec ça, le fait est que le gouvernement a joint le geste à la parole et presque en un temps record. Nous pouvons certainement faire progresser les dossiers des pipelines, de l'ingénierie, de l'approvisionnement, de la fabrication, des entreprises pharmaceutiques, des télécoms, des médias et de l'aviation, parmi les nombreux secteurs qui ont besoin d'attention, avec le même sentiment d'urgence que pour le cannabis.

Nous avons besoin d'un grand panneau publicitaire et d'une stratégie de communication pour dire que le Canada est ouvert au monde des affaires, que le Canada aime le commerce, que le Canada veut développer les meilleurs talents dans le monde... que le Canada admire

et appuie les champions mondiaux. Dans de nombreux secteurs et pas seulement la saveur du jour.

Tous les points que je soulève sont sous notre contrôle, en tant que pays. Nous ne pouvons blâmer les autres. Ce sont des obstacles que nous avons érigés et qui, s'ils étaient surmontés, pourraient faire augmenter la prospérité économique des Canadiens pour les générations à venir.

Conclusion

Notre équipe de 30 000 employés travaille fort pour transformer notre entreprise depuis 10 ans. En ce qui concerne l'avenir, nous avons la ferme intention de continuer de tirer parti de nos avantages naturels, comme notre emplacement géographique, notre marque et notre riche héritage, ainsi que d'investir dans nos employés, notre parc aérien, notre réseau, notre produit, la fidélisation et les données. Tout cela, non seulement pour approfondir nos relations avec nos clients, mais également élever la barre. Même à plus de 80 ans, nous exerçons nos activités avec la vigueur et l'enthousiasme d'une entreprise en

démarrage. C'est avec assurance que nous envisageons une croissance exponentielle et que nous osons prétendre devenir les meilleurs de la planète.

Merci de votre présence aujourd'hui et de votre appui tout au long des dix dernières années.