

Observations à l'intention de Calin Rovinescu,
président et chef de la direction d'Air Canada

Canadian Club de Toronto

4 février 2014

**Stratégie mondiale d'Air Canada : Faire de Toronto une porte d'entrée
sur le monde**

Bonjour, et merci pour cette aimable présentation.

Introduction à Air Canada

Bien que soyons l'une des marques les plus en vue au pays, je rencontre encore des gens surpris de constater à quel point Air Canada est une entreprise internationale. Malgré la faible population du Canada, Air Canada compte parmi les 20 plus grands transporteurs au monde, sur plus d'un millier.

Nous comptons quelque 27 000 employés — assez pour remplir le Air Canada Centre, le Roy Thomson Hall, le Sony Centre et le Massey Hall... le même soir —, et ils travaillent partout dans le monde. Nos rentrées annuelles dépassent 12 milliards de dollars. Chaque année, nous transportons plus de 35 millions de personnes, soit l'équivalent de la population canadienne. Notre parc aérien comprend 200 appareils (ou 330 si l'on inclut ceux des transporteurs régionaux) qui affichent fièrement la feuille d'érable de notre logo dans plus de 175 destinations sur cinq continents. En tenant compte des vols assurés par nos partenaires commerciaux régionaux sous la marque Air Canada Express, nous exploitons 1 500 vols par jour. Par conséquent, il est vrai qu'en moyenne, chaque minute, mois après mois, année après année, un avion d'Air Canada décolle quelque part dans le monde.

Toronto (Ontario)

Alors que nous sommes une très grande entreprise d'envergure internationale, notre plaque tournante principale et centre d'exploitation du réseau sont ici, à Toronto. Au total, Air Canada emploie directement 12 000 personnes dans la région du Grand Toronto — s'y ajoutent quelque 2 200 personnes de plus si on compte les employés de nos filiales en

propriété exclusive (Vacances Air Canada et Air Canada rouge) et de nos partenaires commerciaux d'Air Canada Express (Jazz et Sky Regional) qui exploitent des vols exclusivement pour Air Canada. De plus nous soutenons 8 000 retraités en Ontario.

Ces emplois ont une empreinte économique considérable dans la région, puisqu'ils correspondent à des salaires annuels avoisinant le milliard de dollars. Qui plus est, nous entretenons des relations d'affaires avec des centaines de fournisseurs locaux, et nos dépenses annuelles en Ontario s'élèvent à plus de 3 milliards de dollars. Compte tenu du facteur multiplicateur de 5 à 7 que les économistes appliquent à l'aviation, notre impact économique en Ontario excède les 20 milliards de dollars, y compris notre propre contribution aux affaires et au tourisme.

Bien sûr, en ce qui a trait aux passagers, à la fréquence et aux correspondances, nous sommes également le principal transporteur à Toronto. Avec nos partenaires d'Air Canada Express et Air Canada rouge, nous exploitons plus de 240 000 vols et accueillons environ 18 millions de passagers par année à Toronto Pearson. Cet été, nous desservirons

123 destinations au départ de Toronto : 52 destinations internationales,

41 destinations américaines et 30 destinations canadiennes.

Alors que les sociétés canadiennes sont souvent critiquées pour leur manque

d'ambition à l'échelle mondiale et leur approche trop conservatrice en

matière d'investissement, j'aimerais vous démontrer que l'on peut dire

exactement le contraire de ce que nous faisons depuis plusieurs années déjà.

C'est pourquoi, aujourd'hui, j'aborderai la stratégie qu'Air Canada a adoptée

pour compétitionner à l'échelle mondiale, c'est-à-dire comment une société

aérienne qui a connu son lot de difficultés peut se réinventer continuellement

et aspirer à devenir une organisation internationale hautement performante

qui se retrouve dans le peloton de tête.

Lorsque je me suis adressé aux chambres de commerce du Canada en janvier

l'an dernier, le thème était « Bâtir un avenir meilleur », et j'ai souligné que

nos initiatives de transformation étaient bien plus que des manœuvres de

survie à court terme dans ce secteur difficile. J'ai cité Thomas Friedman,

journaliste au *New York Times* et auteur de *The World is Flat*, qui avait écrit

un brillant article dans lequel il affirmait que pour les entreprises

américaines qui veulent dominer la scène internationale, « être moyen n'est plus suffisant » dans le contexte actuel.

En effet, en raison de la connaissance des prix et des produits en ligne, de l'instantanéité des données, de l'accès aux économies en développement et à une main-d'œuvre hautement qualifiée, de l'intense concurrence pour obtenir une éducation supérieure et de la soif de succès des économies émergentes, on ne peut pas s'attendre à de bons résultats en faisant simplement acte de présence.

L'expression « être moyen, c'est terminé » est particulièrement pertinente pour nous et pour la transformation que nous avons entreprise pour consolider la place d'Air Canada parmi les transporteurs internationaux de premier plan à l'échelle mondiale, et elle me donne l'occasion de poursuivre la discussion avec notre stratégie de compétitivité mondiale.

Pour gagner, il faut avoir des arguments clés de vente, des éléments qui permettent de se distinguer des autres, et le Canada de même qu'Air Canada en ont beaucoup.

1) Nous avons le territoire. C'est un important argument clé de vente. Notre pays est idéalement situé entre les principales régions du monde, soit l'Europe, l'Asie, l'Amérique du Sud et les États-Unis. La durée des vols entre le Canada et certaines régions de l'Asie, par exemple, est plus courte que celle des vols via les plaques tournantes américaines de Chicago ou de New York, et notre espace aérien est moins congestionné.

2) Nous devons faire preuve d'excellence dans tous les aspects de nos activités — le produit, le personnel, le matériel, le réseau. En tant qu'organisation, nous avons clairement indiqué en 2013 que nous ne tolérerons pas la médiocrité. Pour nous, être moyen, c'est officiellement terminé. Depuis plusieurs années, nous nous efforçons d'améliorer tous les aspects de notre entreprise. Cela va du programme de réaménagement des cabines, qui a fait de nous le premier transporteur réseau en Amérique du Nord à proposer des fauteuils-lits dans l'ensemble de son parc aérien. Jusqu'aux nombreuses initiatives novatrices mises en place dans les

aéroports et à celles touchant au service à la clientèle et à la technologie.

Sans oublier une ponctualité et une fiabilité au départ accrues l'an dernier.

3) Faire des dépenses en capital là où c'est nécessaire pour que le produit et la marque se distinguent et pour augmenter la rentabilité.

Essentiellement, du côté des dépenses en immobilisations, nous avons joint le geste à la parole. Nous avons investi massivement dans de nouveaux appareils, afin d'améliorer notre bénéfice net en réduisant nos coûts de carburant, et d'investir dans un produit de premier ordre pour l'avenir. Notre programme 787 représente un investissement au prix courant de près de 5 milliards de dollars, et notre programme 737, annoncé en décembre, un engagement de bien plus de 6 milliards de dollars, également au prix courant. De plus, nous avons aussi acheté en 2013, au prix courant de 750 millions de dollars, cinq nouveaux 777 de Boeing avec une configuration à grande capacité qui s'est révélée extrêmement profitable sur certaines liaisons à forte demande. (Au prix courant, on parle de dépenses en immobilisation de plus de 11 milliards de dollars.)

4) Lorsque la situation est difficile, ne pas utiliser des facteurs extérieurs comme excuses. L'industrie du transport aérien est un milieu

difficile, ou, comme certains le diraient, impitoyable. Comme je l'ai dit plus tôt, Air Canada transporte 35 millions de passagers par année, un peu partout dans le monde. Si nous estimons à cinq le nombre moyen de points de contact avec chaque passager — la réservation, le processus aéroportuaire, l'embarquement, le processus en vol et la récupération des bagages en cas d'irrégularité d'exploitation —, le nombre de contacts avec les passagers s'élève à 175 millions.

Une foule d'éléments nuisent au rendement d'un transporteur aérien, qu'il s'agisse du mauvais temps, des flambées des prix du carburant, des coûts réglementaires ou de la fiabilité des fournisseurs.

Mais nous ne laisserons pas des forces extérieures nous ramener au niveau des « moyens », qu'il s'agisse de règles de travail traditionnelles, d'infrastructures ou de services de transport aérien ou aéroportuaires déficients, de taxes gouvernementales excessives ou d'une étroitesse d'esprit dans quelque région que ce soit au pays. Comme nous l'avons démontré en 2013, nous n'avons pas toujours en main les cartes idéales, mais nous les jouons du mieux que nous pouvons et nous continuons.

5) Les résultats font une grande différence, et les bons résultats font une très grande différence. Au cours de la dernière année, nous avons déclaré certains de nos meilleurs résultats depuis notre privatisation, à la fin des années 1980. Nous avons battu des records aux deuxième et troisième trimestres. Effectivement, au troisième trimestre, nous avons déclaré la meilleure performance de notre histoire au chapitre du bénéfice net ajusté et du BAIJALA.

Pour l'année 2013, nous avons enregistré un coefficient d'occupation de près de 83 pour cent — ce qui signifie qu'en moyenne, nos appareils étaient remplis à près de 83 pour cent de leur capacité dans l'ensemble du réseau, des petits appareils régionaux aux gros-porteurs —, un autre record pour la Société.

La communauté financière et les investisseurs reconnaissent que nous mettons nos priorités à exécution et respectons notre engagement avec succès. Depuis qu'Air Canada a été ajoutée à l'indice composé S&P/TSX l'année dernière, nos actions ont dépassé l'indice, ce qui en fait l'action numéro un pour 2013 dans tous les secteurs, sa valeur ayant plus que triplé au cours de l'année. De plus, notre action a mieux fait que celle de tous les

autres transporteurs aériens nord-américains, sauf American Airlines, qui a exercé ses activités sous la protection du Chapitre 11 pendant la majeure partie de 2013.

Je suis très fier de ces résultats, et je ne pourrai jamais trop insister sur le fait qu'ils ont été possibles grâce au travail acharné, au dévouement et à l'engagement de l'équipe de direction et des employés d'Air Canada, de ses filiales et de ses partenaires régionaux. Des pilotes, des agents de bord, des représentants d'Air Canada rouge et des partenaires sont présents ici aujourd'hui, et je tiens à les féliciter pour tout ce qu'ils ont accompli en 2013.

Mais nous savons que nous ne pouvons pas baisser notre vigilance — ou être moyens —, car l'industrie du transport aérien est marquée par d'incessants défis. Par exemple, la récente diminution de la valeur du dollar canadien par rapport au dollar américain nous pose certaines difficultés, mais représente aussi des occasions dont il faut tirer profit. Lors de l'établissement de notre budget annuel, nous avions prévu un certain fléchissement de notre dollar, mais pas aussi marqué que celui que nous observons à l'heure actuelle. Par conséquent, nous avions une longueur d'avance pour trouver des moyens de limiter notre exposition au risque, notamment des initiatives supplémentaires

de réduction des coûts et d'amélioration des rentrées. Nos rentrées en dollars américains s'élèvent à plus de un milliard de dollars, et nous avons aussi une couverture qui absorbera une partie du risque. De plus, historiquement, le prix du brut est en corrélation avec la valeur du dollar canadien. En effet, à mesure que le dollar fléchissait, le prix du WTI reculait quelque peu. Par ailleurs, un dollar canadien faible peut stimuler l'économie et est fortement lié à la croissance du PIB, alors il peut favoriser la hausse du trafic au pays en provenance des États-Unis et du reste du monde, ce qui va de pair avec notre stratégie d'expansion internationale.

6) Avoir un plan de match, comme toute bonne équipe sportive. Il faut avoir un plan stratégique et la détermination nécessaire pour le respecter. Voilà pourquoi, au début de notre restructuration, j'ai demandé aux cadres supérieurs de déterminer les principales priorités de l'entreprise afin d'atteindre notre objectif de rentabilité soutenue.

Il me semblait essentiel de les exprimer de façon claire et simple. C'était, d'une part, pour traduire la clarté de pensée et imposer une démarche disciplinée à l'équipe de direction et, d'autre part, pour que chacun dans la Société soit en phase avec le plan et comprenne son rôle pour le concrétiser.

Nous avons déterminé *quatre* priorités de base (4, et non 40 ou 400), qui sont devenues un mantra. Je dirais même qu'elles sont maintenant imprimées dans l'ADN de notre entreprise : la transformation des coûts, le changement de culture, l'engagement envers les clients et la croissance internationale. Pas d'expressions accrocheuses comme « production allégée » ou « Six Sigma », mais que des mots que 27 000 personnes peuvent comprendre et adopter.

7) S'assurer d'avoir des fondations solides comme le roc. Comme pour toute structure, nous avons commencé par la base. Nous avons mis en place un Programme de transformation des coûts visant à atteindre 500 millions de dollars en économies de coûts non liés aux salaires et en améliorations de notre produit unitaire annuelles. En trois ans, nous avons dépassé cet objectif initial de plus de 30 millions de dollars, mais ce n'était qu'un début.

Nous avons poursuivi le succès de notre Programme de transformation des coûts en modifiant certaines règles de travail des conventions collectives, afin de rendre nos coûts de main-d'œuvre plus concurrentiels, par rapport à certains joueurs clés qui remportaient une part considérable de marchés très importants.

8) Prendre soin des employés et des retraités qui ont bâti l'entreprise.

Air Canada est fière d'offrir des conditions d'emploi de premier ordre et d'être un employeur convoité, qui prend extrêmement soin de ses employés. Créé à l'époque où nous étions une société d'État, notre régime de retraite à prestations déterminées a toujours été l'une des caractéristiques attrayantes de nos conditions d'emploi. Les employés actifs adorent ce régime, et les employés retraités ainsi que ceux qui ont beaucoup d'ancienneté comptaient sur lui. Cependant, il ne fait aucun doute que, dans le contexte actuel, le passif de notre régime de retraite a grandement nui à notre progression. En raison de la faiblesse historique des taux d'intérêt, le déficit de solvabilité du régime a atteint 4,4 milliards de dollars à son point culminant. Au cours des quatre dernières années, nous avons visé trois principaux objectifs en ce qui concerne nos régimes de retraite : 1) nous assurer que les régimes de retraite de nos employés actifs et retraités sont en sécurité; 2) éliminer leur déficit de solvabilité; 3) rendre les coûts associés à leur maintien abordables, prévisibles et stables.

Comme vous l'avez peut-être constaté, nous avons réalisé d'importants progrès à cet égard. D'ailleurs, nous avons annoncé le mois dernier, sur la

base d'estimations préliminaires, qu'en dépit d'un déficit de solvabilité avoisinant les 3,7 milliards de dollars au 1^{er} janvier 2013, nos régimes devraient maintenant afficher un léger excédent depuis le 1^{er} janvier 2014.

Voilà une excellente nouvelle pour bon nombre de nos parties prenantes. L'élimination du déficit de 3,7 milliards de dollars, qui était considéré par plusieurs parties prenantes comme une quasi-dette, nous a permis de réduire de manière importante le profil de risque de la Société, ce qui peut augmenter grandement la valeur pour les actionnaires. Ajoutons à cela des résultats financiers qui s'améliorent et qui sont plus stables, et nous devrions voir notre coefficient de capitalisation des bénéfices — toujours inférieur à celui des transporteurs américains malgré notre solide rendement boursier en 2013 — et, par conséquent, le cours de notre action, croître davantage au fil du temps. Le coefficient de capitalisation des bénéfices reflète le profil de risque de la Société, ainsi que notre potentiel de croissance et de gains et notre constance.

L'élimination du déficit rassure également les employés qui comptent sur nos régimes de retraite à prestations déterminées à l'heure où la sécurité financière à la retraite constitue une préoccupation majeure.

Pendant quatre années, nous avons été diligents et proactifs alors que nous travaillions à assembler les pièces de ce casse-tête et à planifier cette réalisation. Bien que nous ayons atteint notre objectif un peu plus rapidement que nous l'avions prévu, ce n'est pas comme si nous étions La Belle au bois dormant surprise dans son sommeil. Nous avons versé de gros montants pour réduire le déficit, 225 millions de dollars l'année dernière en fait. De plus, mis à part un taux d'intérêt légèrement plus élevé, ce qui signifie qu'un taux d'actualisation plus favorable a été utilisé pour évaluer les obligations futures, nous avons obtenu, au cours des dernières années, des rendements de l'actif de notre régime de retraite se situant dans le quartile supérieur, certaines années, dans le plus haut décile. Finalement, nous avons apporté des modifications importantes sur le plan des prestations de retraite anticipée pour les employés syndiqués et les cadres, ce qui a permis de réduire de beaucoup le déficit. Pour nous aider à minimiser d'éventuelles fluctuations, nous avons aussi mis en place un régime à cotisations déterminées et un régime hybride à prestations et à cotisations déterminées pour les nouveaux employés.

9) Réduire le niveau d'endettement tout en abaissant le coût global en capital et, avant tout, accroître vos liquidités. Le redressement de notre bilan est une autre tâche que nous avons dû affronter. Notre dette nette a été réduite de 1,7 milliard de dollars depuis 2009 grâce aux remboursements de la dette et au bon vieux contrôle des coûts, ce qui a généré un accroissement des flux de trésorerie disponibles pour acquitter la dette. De plus, nous avons utilisé des techniques novatrices de mobilisation de fonds. En avril dernier, par exemple, nous sommes devenus l'un des premiers transporteurs aériens, en dehors des États-Unis, à mobiliser des capitaux portant sur des appareils (700 millions de dollars), au moyen de titres garantis par nantissement de matériel. Plus tard au cours de l'année, nous avons refinancé nos obligations de haut rendement lors d'une transaction de 1,4 milliard de dollars qui comprenait plusieurs autres formes de créances. Grâce à ces financements, nous avons pu recueillir des montants substantiels en utilisant les mêmes éléments d'actif en garantie, et ce, à un coût en capital 30 pour cent inférieur, en raison de notre profil de risque amélioré. Au 30 septembre 2013, nos liquidités et notre solde de trésorerie non soumise à des restrictions s'élevaient à 2,4 milliards de dollars, une situation saine.

10) Prendre des risques et introduire des marques ou des produits nouveaux, tout en maximisant votre présence. Le lancement, en juillet, d'Air Canada rouge, un transporteur loisirs à faibles coûts en propriété exclusive d'Air Canada, avec une équipe de direction dévouée et très solide, a été une autre importante innovation.

Cette dernière nous permet d'être plus concurrentiels sur les liaisons loisirs, là où notre marque de prestige principale n'était pas assez rentable. Grâce à des règles de travail modifiées, aux coûts de main-d'œuvre réduits et à la reconfiguration des appareils, Air Canada rouge réalise des économies de 21 à 29 pour cent au chapitre du coût unitaire, par rapport au même appareil en utilisation dans le parc aérien de notre exploitation principale, ce qui représente d'énormes économies. Nous poursuivons l'expansion d'Air Canada rouge, notamment avec de nouvelles destinations soleil que nous avons annoncées plus tôt ce mois-ci. De plus, cet été, nous lancerons de nouvelles liaisons pour l'Europe au départ de Toronto et commencerons à assurer des vols d'Air Canada rouge à partir de l'Ouest du Canada.

Comme je l'ai mentionné plus tôt, une autre initiative qui nous a aidés à croître l'an dernier est l'acquisition de cinq nouveaux 777 de Boeing dotés

d'une configuration à plus grande capacité, en vue de certaines liaisons long-courriers pour lesquelles la demande de voyages d'agrément est supérieure. Cela va nous permettre d'ajouter de la capacité, c'est-à-dire des places, à un coût différentiel beaucoup moins élevé, réduisant ainsi notre coût global moyen par siège. L'arrivée de ces nouveaux appareils nous a également permis d'introduire le nouveau service Économique Privilège, qui est une troisième cabine, se situant à mi-chemin entre la Classe affaires et la classe économique, pour offrir aux clients plus de choix quant à la façon dont ils souhaitent voyager.

Nous sommes très encouragés par la réaction positive des clients, mais particulièrement par l'excellente performance économique de ce nouveau 777 de Boeing.

Aussi, nous avons lancé un produit destiné aux PME, qui offre aux petites et aux moyennes entreprises plusieurs avantages qui seraient normalement proposés aux grandes entreprises seulement. Grâce à ces nouveaux produits ainsi qu'à d'autres mesures, nous avons renforcé notre rendement financier.

En raison de ces mesures et d'autres, au troisième trimestre — le plus récent —, nos coûts unitaires ont baissé de 3,4 pour cent par rapport à l'an

dernier, ce qui représente une réalisation importante, compte tenu de l'envergure et de la complexité de notre entreprise avec sa structure de coûts traditionnelle, laquelle se compose en grande partie de coûts fixes.

11) Communiquer constamment, et célébrer avec les employés, les progrès — mineurs ou majeurs — dans notre changement de culture.

Pour ce faire, nous tenons des séances de discussion pour rencontrer les employés, afin qu'ils comprennent bien notre stratégie. D'une façon tout aussi importante, nous écoutons leurs préoccupations, afin d'être en mesure d'éliminer les obstacles et de les aider à mieux faire leur travail, avec une habilitation accrue et une capacité décisionnelle.

Plusieurs indicateurs nous montrent que nos initiatives de changement de culture portent leurs fruits. En octobre, Air Canada s'est classée parmi les 100 meilleurs employeurs du Canada, seul transporteur à figurer sur ce palmarès établi à partir d'une liste initiale de 75 000 employeurs. À mes yeux, il est révélateur que, tandis que nous recevons habituellement environ 100 demandes pour chaque poste auquel Air Canada doit pourvoir, Air Canada rouge ait reçu 300 demandes pour chaque poste d'agent de bord offert et, depuis sa création l'an dernier, 16 000 demandes pour des postes de

personnel navigant commercial. Voilà un assez bon indicateur de l'intérêt qui nous est porté!

Un autre indicateur de notre changement de culture et de l'élimination des cloisonnements est notre ponctualité en 2013. En unissant nos efforts, nous avons amélioré notre ponctualité de 20 points de pourcentage au troisième trimestre de l'année dernière. Même si le récent vortex polaire a eu une incidence sur notre ponctualité, les leçons tirées de l'exercice de l'an dernier nous ont permis d'accroître notre résilience et notre capacité à surmonter les situations difficiles.

12) Participer au développement de technologies révolutionnaires de prochaine génération. À l'instar des entreprises de technologie, les transporteurs doivent se montrer hautement novateurs et être prêts à s'adonner à des essais constants pour réussir dans l'arène mondiale. Nous sommes impatients d'arriver à notre prochaine étape importante : l'intégration des appareils 787 Dreamliner de Boeing à notre parc aérien, à compter de ce printemps. Nous avons signé une commande ferme de 37 de ces appareils novateurs de prochaine génération, qui révolutionneront l'expérience client. De plus, grâce à leur masse allégée, à leurs pièces en

matériaux composites et à leurs nouveaux dispositifs électroniques, leur efficacité opérationnelle sera accrue de 29 pour cent par rapport aux anciens 767 de Boeing qu'ils remplacent. Les deux premiers appareils entreront en service en juillet, assurant des liaisons au départ de Toronto : l'un exploitera des vols à destination de Tel-Aviv, alors que l'autre assurera le nouveau service sur Haneda, l'aéroport très central de Tokyo.

À cela s'ajoute le renouvellement de notre flotte d'appareils de plus petit gabarit à fuselage étroit utilisés en Amérique du Nord. En décembre, nous avons annoncé l'acquisition d'un maximum de 109 nouveaux appareils 737 MAX de Boeing en vue de remplacer notre flotte d'Airbus à fuselage étroit. La livraison commencera en 2017 et dotera Air Canada de l'un des parcs aériens les plus récents, les plus écoénergétiques et les plus simplifiés du monde.

Nous avons également fait des investissements au sol. Le mois dernier, notre nouveau Centre d'exploitation ultramoderne est devenu pleinement opérationnel. Ce nouveau projet de 60 millions de dollars, situé dans la région du Grand Toronto, intègre une technologie d'avant-garde qui en fait l'un des meilleurs Centres d'exploitation au monde. Pas moins de

400 employés y travaillent 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, utilisant plus de 500 écrans d'ordinateurs reliés par 300 kilomètres de câbles, pour surveiller et diriger, en temps réel, nos 200 appareils de l'exploitation principale partout dans le monde.

13) Remporter un championnat ou deux sur la glace internationale. Par ailleurs, les nombreux prix récompensant notre service démontrent que nous sommes en train de renouveler notre engagement auprès des clients, ce qui était l'une de nos quatre priorités fondamentales. Par exemple, ce mois-ci, nous nous sommes vu décerner le titre de meilleur transporteur aérien long-courrier des Amériques par AirlineRatings.com, un site Web réputé pour les voyageurs internationaux.

Air Canada est le seul transporteur réseau international quatre étoiles en Amérique du Nord et, ces quatre dernières années, notre entreprise a été nommée meilleur transporteur aérien en Amérique du Nord lors de la remise des World Airline Awards de Skytrax universellement respectés. Nous surpassons ainsi tous les transporteurs américains de même que tous les transporteurs canadiens. L'étude annuelle sur les voyageurs d'affaires canadiens réalisée par Ipsos Reid a révélé qu'Air Canada est le transporteur

préféré de 81 pour cent des voyageurs d'affaires, une hausse de 12 points de pourcentage sur cinq ans.

(14) Faire preuve d'autant de souplesse qu'un entrepreneur dans un marché émergent. Grâce à mon travail, j'ai le grand privilège de faire le tour du monde plusieurs fois par année. Cela me donne l'occasion d'observer des marchés émergents intéressants, comme le Brésil, la Chine, l'Éthiopie, l'Afrique du Sud, la Turquie ou Abu Dhabi, où nous avons nos propres activités ou encore, d'importantes ententes d'exploitation à code multiple ou d'autres partenariats. Je viens tout juste de rentrer d'Israël, où je me suis joint à la délégation commerciale du premier ministre. Et je peux vous dire que presque tous ces marchés émergents ont trois points en commun : la rapidité, la souplesse et l'audace.

Les économies développées et les entreprises traditionnelles ont beaucoup à apprendre de la culture entrepreneuriale des marchés émergents; par ailleurs, les économies développées ne doivent pas attendre de connaître un échec avant de mettre en pratique certaines de ces leçons. Il faut choisir des employés talentueux et les responsabiliser, tout comme nous l'avons fait avec l'équipe d'Air Canada rouge. Il faut compter sur une expertise régionale

et locale à l'étranger, pour ensuite amener chez nous certains de ces talents d'ailleurs, comme nous l'avons notamment fait à Tokyo.

Il faut également élaborer une politique en matière d'aviation dans le pays d'origine de la Société, afin de favoriser le développement et l'essor des marchés et d'éliminer les obstacles artificiels au succès — et les obstacles au sein de l'aviation canadienne sont nombreux.

Dans un récent rapport du Forum économique mondial sur le tourisme et les voyages, le Canada s'est classé dans la tranche supérieure des 10 pour cent sur le plan de l'accès par voie aérienne. Cependant, il a obtenu la 136^e place (sur 144) pour les tarifs aériens et les frais d'infrastructure. Pour vous donner un exemple, le gouvernement fédéral a recueilli près de 1 milliard de dollars en droits pour la sécurité des passagers du transport aérien, en frais de location aux aéroports et en taxes d'accise du fédéral et des provinces sur le carburant. Ensemble, ce sont ces frais qui placent le Canada au peu enviable 136^e rang sur les 144 pays participant au sondage sur les tarifs et les frais aériens.

Cette situation est très contre-productive, car elle nuit à la compétitivité de l'industrie canadienne et augmente le coût des voyages pour les consommateurs et les entreprises. Plus de cinq millions de Canadiens, soit

une clientèle suffisante pour soutenir un aéroport de taille moyenne, se rendent aux États-Unis chaque année pour prendre un vol. L'aéroport de Buffalo se vante d'avoir desservi deux millions de Canadiens l'an dernier. Les Torontois, qui détestent profondément que Buffalo les batte à quoi que ce soit, devraient être indignés par cette statistique qui se traduit par d'importantes pertes économiques pour la région du Grand Toronto.

Toute la saga de l'île de Toronto constitue un autre exemple de la troublante politique sur les aéroports. Il s'agit d'installations publiques, construites aux frais de l'État, remises à un exploitant privé auquel on a octroyé plus de 85 pour cent des créneaux. Malgré nos nombreuses tentatives, on nous a refusé à de multiples reprises d'étendre notre service à l'aéroport, obstacle auquel nous n'avons été confrontés nulle part ailleurs, ni au pays ni dans le monde. En fait, dans la majorité des cas, les aéroports exercent de fortes pressions pour que nous étendions notre service.

Dans le cas de l'aéroport Billy Bishop, nos clients nous ont demandé à maintes reprises « quand allez-vous assurer le trajet entre l'île de Toronto et Ottawa? » ou encore « quand allez-vous desservir New York au départ de l'île de Toronto? » Nous leur répondons que nous serons en mesure de le

faire dès que l'Administration portuaire de Toronto (APT) mettra fin au quasi-monopole de Porter et que l'aéroport de l'île de Toronto sera véritablement ouvert à la concurrence.

Nous voyons la discussion au sujet des avions à réaction sur l'île de Toronto comme un enjeu relativement secondaire, que tous les paliers de gouvernement doivent prendre le temps d'étudier, plutôt que de faire l'objet d'un processus décisionnel précipité et inévitablement dangereux.

Comme je l'ai dit auparavant, l'île de Toronto est dotée de bonnes installations pour le service de l'aviation régionale, notamment aux vols court-courriers, bien exploités par des appareils à turbopropulseurs comme les Q400 de Bombardier. Je suis en faveur d'une croissance mesurée sur l'île de Toronto, pourvu qu'elle respecte les engagements de l'accord tripartite, de même que les compromis dont on a convenu avec la communauté en ce qui a trait à l'écosystème, fragile. Air Canada et d'autres concurrents devront aussi bénéficier d'un accès concurrentiel adéquat et équitable, comme c'est le cas dans tous les autres aéroports au pays. Il ne s'agit pas d'un carré de sable à l'usage exclusif de quelqu'un. Et nous souhaitons que ça ne soit jamais le cas. C'est une proposition qui demande un examen objectif : des centaines de

millions de dollars des contribuables de Toronto sont en jeu, principalement au profit d'une seule entreprise du secteur privé. Et des centaines de millions de dollars supplémentaires risquent également d'être engloutis dans l'aventure si l'on précipite l'agrandissement en l'absence d'études appropriées. D'autres transporteurs aériens comme Air Canada ont leur opinion. La communauté et les résidents de la région avoisinante ont la leur. J'appuie donc entièrement les recommandations prudentes des représentants du personnel de la Ville de Toronto, lesquels suggèrent de prendre le temps d'étudier correctement la situation et de soupeser les enjeux complexes liés à ce bien public de même que les dépenses entourant ces infrastructures publiques. Il est également nécessaire, selon eux, de tenir compte de toutes les parties prenantes, sans se soucier d'échéanciers artificiels comme les élections municipales, par exemple.

Il faut aussi éliminer un autre obstacle à l'aviation. Les exigences du Canada en matière de visas devraient être assouplies, à tout le moins pour les marchés émergents pour lesquels un accord bilatéral de transport aérien est déjà en place. Ces marchés, comme le Mexique — notre partenaire dans l'ALENA —, et d'autres pays d'Amérique latine tels que le Brésil et le Chili,

offrent de véritables occasions bilatérales sur le plan du trafic et du commerce.

De telles mesures assureront que le secteur canadien du transport aérien demeure concurrentiel, solide, et apte à soutenir l'emploi de dizaines de milliers de Canadiens partout au pays.

(15) **Viser le monde entier.** Notre intention, formulée sans modestie, est de propulser Air Canada au rang de force internationale pour ce qui est du trafic de correspondance mondial qui passe par nos plaques tournantes canadiennes. Cet objectif laisse entendre que nous devons miser sur nos nombreuses forces pour consolider notre position parmi les premiers transporteurs internationaux du monde et pour mettre à profit notre plaque tournante à l'aéroport international Lester B. Pearson de Toronto, ainsi que celles de Montréal, de Calgary et de Vancouver.

Récemment, l'Association du transport aérien international (IATA) a estimé que **le nombre de passagers internationaux** passera de 1,2 milliard en 2012, à 1,5 milliard en 2017, en hausse de 25 pour cent. Il s'agit d'un taux de croissance annuel composé de 4,6 pour cent, qui dépasse largement le taux

prévu pour l'Amérique du Nord seule. Nous visons à obtenir notre juste part de ce marché international, tout en profitant davantage de sa croissance rapide.

Nous exploitons des vols aux plaques tournantes de Montréal, Calgary et Vancouver, mais Toronto est notre plaque tournante la plus importante et celle dont la taille est la plus imposante. La Ville reine jouera un rôle clé en nous aidant à nourrir nos ambitions de faire figure de force internationale.

Étant située près du centre de l'Amérique du Nord, Toronto est déjà un important point de correspondance pour les passagers des vols intérieurs, transfrontaliers et internationaux au départ et à destination des États-Unis.

Pensons par exemple à un passager voyageant au départ de Boston et à destination de la Chine qui a le choix de faire escale à New York, Chicago, Los Angeles ou Toronto. Nous voulons qu'il sache qu'il est plus rapide et plus facile de passer par Toronto et que nous pouvons proposer le meilleur produit. Ces dernières années, nous avons enregistré une croissance de 21 pour cent du prétendu trafic de correspondance de sixième liberté de l'air à Pearson, et cette tendance devrait se maintenir alors que nous intégrons un

nouvel appareil, de nouveaux produits, et que nous lançons de nouvelles liaisons internationales.

Il existe encore un immense potentiel de croissance. Aujourd'hui, Air Canada dessert seulement 0,3 pour cent du trafic entre les États-Unis et les destinations européennes et asiatiques avec des transporteurs non américains. Si nous pouvions augmenter notre part de ce marché à 1,5 pour cent, nous pourrions alors parler d'une croissance de 1,1 million de passagers de plus par année, pour des rentrées additionnelles de 400 millions de dollars.

Le trafic de correspondance étant la force vitale des transporteurs internationaux, l'attirer à nos principales plaques tournantes représente un modèle de réussite éprouvé. Prenons l'exemple de l'aéroport Schiphol d'Amsterdam. Les Pays-Bas comptent 17 millions d'habitants, mais 51 millions de voyageurs effectuent des correspondances à cet aéroport en raison de son emplacement et de sa conception pratiques. Certes, les différences, notamment géographiques, ne nous permettent pas de faire une comparaison directe; néanmoins, si Pearson pouvait atteindre des ratios semblables à ceux de Schiphol et miser sur un trafic de correspondance

proportionnel à la population du Canada, cela se traduirait par 100 millions de passagers de plus, soit pratiquement le triple du nombre actuel.

Encore une fois, les comparaisons directes reposant sur la démographie ainsi que sur d'autres dynamiques ne sont pas forcément pertinentes, mais reconnaissions que le trafic de correspondance est une recette magique pour l'industrie du transport aérien, un peu comme les stéroïdes dans le sport, à la différence qu'il s'agit là d'un procédé parfaitement légal.

Pour réussir à construire une plaque tournante mondiale, nous devons pouvoir attirer le trafic de correspondance en proposant des horaires et un service intéressants, et c'est pourquoi nous avons axé une bonne partie de notre croissance sur Toronto. Au cours de chacune des cinq dernières années, notre capacité s'est accrue à Toronto, jusqu'à représenter une augmentation de 21 pour cent depuis 2009, ce qui dépasse largement la croissance du PIB par rapport à laquelle on établit habituellement les hausses de capacité des sociétés aériennes.

Nous avons ajouté beaucoup de nouvelles destinations au départ de Toronto pour Air Canada et Air Canada rouge, dont Copenhague, Manchester,

Édimbourg, Lisbonne, Barcelone, Milan, Nice, Athènes, Istanbul et Tokyo Haneda. Nous avons joint le geste à la parole. De plus, la capacité a augmenté considérablement sur certaines liaisons existantes, notamment au-dessus du Pacifique, avec une croissance de 41 pour cent, surtout sur la Chine. Pour ce qui est des liaisons transatlantiques, la hausse est de 23 pour cent; grâce à notre stratégie visant à conserver les passagers qui voyagent entre ces régions et les États-Unis, le nombre de vols transfrontaliers a augmenté de 35 pour cent.

Nous faisons notre part en investissant des milliards de dollars dans les appareils, les produits, les liaisons et les services qui se concentrent autour de Toronto, mais nous comptons sur le développement d'une infrastructure appropriée pour rivaliser avec les autres plaques tournantes ailleurs dans le monde. J'ai déjà évoqué le cadre stratégique du gouvernement, mais il existe bien sûr d'autres importantes possibilités d'améliorer le rendement opérationnel au sol à Pearson, en particulier en tenant compte des récents événements liés aux conditions météorologiques extrêmes : nous espérons recevoir des propositions concrètes de l'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto (GTAA) et de son conseil d'administration quant à leur gestion future de tels événements. Ce serait on ne peut plus merveilleux que notre

plaqué tournante principale soit située dans une région au climat tempéré comme l'Arizona, où les hivers rigoureux n'existent pas, mais Toronto ne bougera pas de sa position actuelle de sitôt! Nous devons donc faire en sorte que le concept « être dans la moyenne, c'est dépassé » s'applique aussi à Pearson si nous souhaitons renforcer la position de Toronto comme ville-porte mondiale.

Nous pouvons néanmoins nous targuer de progrès intéressants à certains égards. Tout d'abord, grâce à l'achèvement de la nouvelle jetée à Pearson en 2007, Air Canada a été en mesure de réunir toutes ses activités sous le même toit, et ce, pour la première fois. Cela nous a donc permis, entre autres, d'assurer le développement et la promotion de Toronto pour faire de cette ville l'escale des passagers en correspondance entre les vols transfrontaliers et internationaux.

Depuis, nous avons franchi d'autres étapes pour améliorer la circulation des clients à Pearson. Grâce au nouveau processus pour les bagages, les passagers en correspondance à destination des États-Unis ne sont plus obligés de récupérer leurs bagages pour le prédéouanement américain. Plus récemment, avec le lancement du système automatisé de contrôle des

passports, nous espérons réduire le temps d'attente de plus du tiers. Dans bien des cas, il s'agit là d'éléments déterminants lorsque les voyageurs doivent choisir entre Pearson, New York, Chicago ou une autre ville-porte.

L'an dernier, nous avons conclu une entente avec la GTAA, nous permettant ainsi d'augmenter le trafic de façon plus rentable. Évidemment, voilà qui vient confirmer notre mantra voulant qu'un transporteur national prospère sans plaque tournante, c'est forcément un transporteur condamné à rester dans les ligues mineures. Seuls des transporteurs comme Cathay à Hong Kong, KLM à Schiphol et Delta à Atlanta peuvent établir des réseaux suffisamment vastes pour gérer les correspondances entre les vols entrants et sortants, de manière à attirer le trafic international vers un aéroport précis. Si ce n'est pas votre cas, vous ne ferez que diriger vos clients vers ceux qui leur offriront ce service et qui s'empareront de toute la croissance économique qui en découle.

Conclusion

L'année 2013 fut vraiment formidable. Une année au cours de laquelle nous avons pu faire la preuve qu'Air Canada occupe une place de premier plan à bien des points de vue. Une entreprise rentable à long terme, capable de

remporter des récompenses. Un chef de file novateur dans le secteur de l'aviation, qui accorde la priorité absolue à la sécurité et qui affiche un rendement d'exploitation dans le quartile supérieur. Un employeur bilingue de choix, qui embauche, forme et retient les meilleurs employés, offre d'excellentes conditions de travail et garantit des prestations de retraite, tout en éliminant l'indifférence et le sentiment de droit acquis. Un placement attrayant qui, selon les investisseurs, a le potentiel de rapporter constamment. Une entreprise axée sur le client, qui prend des risques dans de nouveaux marchés et avec de nouveaux produits, qui réagit rapidement à la concurrence accrue dans les marchés existants et qui surpassé d'autres transporteurs nationaux et internationaux. Une entreprise mondiale qui exerce ses activités dans 175 villes sur cinq continents, tout en ayant la souplesse et la polyvalence pour continuer de prendre de l'expansion partout dans le monde. Un leader influent dans le développement durable, qui parvient réellement à améliorer la vie et l'environnement de ses partenaires. En bref, une organisation hautement performante, ambassadrice par excellence du Canada et du secteur de l'aviation commerciale en général.

Ce serait formidable si nous pouvions simplement crier victoire et célébrer la fin de 2013, comme l'ont fait les Seahawks de Seattle en remportant le

Super Bowl dimanche dernier. Mais évidemment, les entreprises qui visent une grande performance ne veulent plus se contenter de la moyenne. Je peux donc vous assurer qu'en 2014, Air Canada ne se reposera pas sur ses lauriers. Malgré les obstacles imprévisibles qui se dressent devant nous, comme les mauvais coups de Dame Nature, le vortex polaire, la faiblesse du dollar canadien et d'autres impondérables, nous sommes nettement déterminés à poursuivre sur notre lancée, à afficher de bons résultats et à favoriser notre prospérité, tant pour nos parties prenantes que pour l'économie canadienne dans son ensemble.

Je vous remercie de votre attention et surtout de votre soutien, et continuez de prendre l'avion aussi souvent que possible!