

[Type here]

**Observations à l'intention de Calin Rovinescu,  
président et chef de la direction d'Air Canada  
Chambre de commerce de Vancouver, le  
20 novembre 2014**

INTRODUCTION

Bonjour, et merci Craig pour cette aimable présentation.

C'est toujours un plaisir de visiter Vancouver. Comme vous le savez sûrement, notre tout premier vol a décollé de Vancouver en 1937. À l'époque, notre société s'appelait Lignes aériennes Trans-Canada et l'aéroport de la ville n'était qu'un champ. C'est ici que tout a commencé.

Soixante-quinze ans plus tard, Vancouver joue toujours un rôle central dans notre histoire. Aujourd'hui, j'aimerais vous entretenir

sur les raisons qui font de votre ville la pierre angulaire de la stratégie mondiale d'Air Canada et les façons dont tout le monde pourra profiter de notre succès.

## VUE D'ENSEMBLE D'AIR CANADA

D'abord, j'aimerais vous donner une vue d'ensemble rapide de notre société et de nos réalisations.

Curieusement, les gens sont toujours étonnés d'apprendre la grandeur et la portée de notre « petite » entreprise. Nous employons environ 27 000 personnes, dont 6 000 en Colombie-Britannique si l'on tient compte des employés de nos partenaires commerciaux régionaux, qui pour la plupart sont actifs dans des collectivités locales.

Y compris ceux de ces partenaires, nous proposons plus de 1 500 vols par jour dans le monde. Un avion d'Air Canada décolle en moyenne toutes les minutes.

Nous desservons 180 destinations sur 5 continents.

Pour soutenir ce réseau, nous coordonnons chaque jour l'exploitation de 360 avions, soit plus que l'Aviation canadienne, selon Wikipédia.

L'an dernier, nous avons transporté plus de 35 millions de passagers — autant que tous les hommes, femmes et enfants vivant au Canada —, et nos produits opérationnels se sont chiffrés à plus de 12 G\$.

Globalement, nous figurons parmi les 20 principaux transporteurs aériens du monde, alors que le Canada n'arrive qu'au 38<sup>e</sup> rang mondial par sa population.

Nous sommes une compagnie complexe à tous les points de vue.

Bien qu'il soit extrêmement difficile de faire avancer tout le monde dans la bonne direction, la bonne nouvelle est que nous réalisons des progrès, comme l'ont démontré nos résultats du troisième trimestre, les meilleurs de notre histoire.

Quant aux mesures que les analystes financiers surveillent de près, nous avons déclaré de très solides résultats trimestriels. Le bénéfice net ajusté est en hausse de 25 % par rapport à l'an dernier, et nos produits passages réseau ont augmenté de près de 10 % pour s'établir à 3,5 G\$.

Toutefois, tout ne repose pas seulement sur le chiffre d'affaires.

Les coûts sont une partie tout aussi importante de l'équation, surtout si l'on considère qu'ils sont en bonne partie fixes. Nous avons réussi à réduire nos coûts unitaires de 2,9 % par rapport à

l'an dernier et sommes en bonne voie d'atteindre notre objectif quinquennal de réduction de 15 % des COSMO que nous avons promis aux milieux financiers et à nos actionnaires en 2012.

## PRIORITÉS DE LA SOCIÉTÉ

Je suis très satisfait de ces résultats dans l'ensemble, et je tiens à remercier publiquement nos employés des efforts considérables qu'ils consacrent à la réalisation de notre cruciale transformation.

Comme la plupart d'entre vous le savent, en raison du caractère cyclique bien connu du secteur du transport aérien, Air Canada et les autres transporteurs ont éprouvé des difficultés financières tout au long de leur histoire. Cependant, au cours des dernières années, nous avons entrepris une transformation fondamentale intensive dans l'optique d'assurer notre rentabilité de façon durable au fil des cycles en nous fixant des priorités relativement simples.

La première était l'établissement d'une solide base par le contrôle des coûts et la croissance des rentrées. Mis à part nos gains records des deux derniers trimestres et la réduction des COSMO, le signe de progrès le plus manifeste est peut-être notre niveau de trésorerie, puisque nous avons terminé le troisième trimestre avec 2,8 G\$ de liquidités.

Avec nos excellents résultats et le surplus de nos régimes de retraite, et en utilisant des outils financiers novateurs pour réduire notre coût en capital et réaliser les objectifs de nos divers projets, nous avons renversé l'opinion que la communauté financière avait de nous. Comme preuves, la hausse récente de la cote de notre dette par Moody et la bonne performance de notre action. En effet, l'action d'Air Canada a septuplé de valeur ces deux dernières années et a été la plus performante à la bourse de Toronto en 2013.

Notre deuxième priorité est l'engagement envers les clients. Nous avons été désignés meilleur transporteur aérien en

Amérique du Nord pour une cinquième année consécutive à l'occasion des très respectés World Airline Awards de Skytrax, l'équivalent dans notre industrie des Oscars.

De plus, nous sommes le seul transporteur réseau en Amérique du Nord à détenir la cote quatre étoiles de Skytrax. Et ce n'est pas tout : selon l'étude annuelle sur les voyages d'affaires au Canada réalisée par Ipsos Reid, Air Canada a été le transporteur préféré de 83 % des voyageurs d'affaires assidus canadiens en 2014, en hausse de 14 points de pourcentage en six ans, ce qui révèle que notre présence dans ce marché continue de croître.

Pour respecter notre engagement, il est essentiel de proposer les meilleurs produits dernier cri, comme nous l'avons fait hier en présentant notre nouveau 787 Dreamliner de Boeing à la clientèle de Vancouver. D'ici la fin de l'année, nous aurons six de ces appareils ultramodernes dans notre parc aérien, dont quatre seront basés à Vancouver cet hiver pour desservir l'Asie. Au total, les 37 appareils 787, les 737 et les 777 que nous avons commandés

représentent près de 9 G\$ de dépenses en capital au cours des six prochaines années.

La troisième priorité, étroitement liée à l'engagement envers les clients, est le changement de culture. Le transport aérien est en quelque sorte un produit de base, mais les transporteurs peuvent se démarquer les uns des autres par leur service. Et pour offrir un service remarquable, les employés doivent être motivés. Nous avons accordé une attention particulière à cette priorité. La conclusion, le mois dernier, d'une convention collective de 10 ans sans précédent avec nos 3 000 pilotes est une indication très claire du changement de culture qui s'opère à Air Canada.

Plus récemment, nous nous sommes classés parmi les 100 meilleurs employeurs au Canada, sur un total de quelque 80 000, en fonction de facteurs tels que les avantages sociaux, les conditions de travail et la formation.

Voilà qui m'amène à notre dernière priorité, particulièrement pertinente pour notre auditoire aujourd'hui : l'expansion internationale.

Située sur la côte du Pacifique, Vancouver a toujours été un point de départ vers l'extérieur du pays, de même qu'une destination accueillante pour les voyageurs internationaux et le commerce mondial. Elle est la porte d'entrée non seulement du Canada, mais aussi de l'Amérique du Nord.

C'est pourquoi Vancouver est idéalement positionnée pour servir de plaque tournante, et nous avons l'intention de renforcer notre présence ici en prenant de l'expansion à l'échelle internationale. Laissez-moi vous donner un très bon exemple des occasions qui existent à l'étranger.

Nous assurons déjà jusqu'à 28 vols par semaine sur Beijing et Shanghai, dont 14 au départ de Vancouver. Notre partenaire commercial Star Alliance Air China exploite quant à lui jusqu'à

11 vols par semaine entre Vancouver et Beijing. Assurément, la Chine représente pour nous un gros marché, mais le meilleur reste à venir.

Il y a dix jours à peine, j'ai signé à Beijing avec Air China un protocole d'entente qui précise les principes fondamentaux d'une coentreprise globale et d'un partenariat plus étroit. Cette coentreprise permettra de proposer plus de services et d'options, ce qui stimulera la croissance et procurera des tarifs plus avantageux aux clients voyageant entre les deux pays. Nous avons signé le protocole pendant une visite officielle du premier ministre Harper, en présence du premier ministre Li, avant une rencontre des pays membres de l'APEC. Le marché des voyages aériens entre le Canada et la Chine connaît une croissance annuelle moyenne de 11 pour cent depuis cinq ans. La tendance devrait se maintenir, ce qui ouvrira de formidables possibilités pour Vancouver.

De nos jours, le trafic de correspondance est la force vitale de l'industrie du transport aérien. Dans le contexte de la

mondialisation, le trafic circule partout sur la planète, mais transite par un nombre de plus en plus limité de plaques tournantes. La difficulté pour un transporteur réseau est d'attirer ce trafic, en plus du trafic local, pour remplir ses appareils et hausser la fréquence de ses vols et le nombre de ses destinations.

Le potentiel est énorme. Par exemple, malgré nos rentrées de plus de 13 G\$, nous ne transportons actuellement qu'environ 0,3 pour cent des passagers qui voyagent entre les États-Unis et d'autres pays avec des transporteurs non américains. Selon nos estimations, si nous allions chercher 1,5 pour cent des parts de ce marché, ce qui semble raisonnable — par exemple en convainquant les voyageurs de San Francisco de passer par Vancouver plutôt que par Los Angeles pour se rendre en Chine —, nos rentrées grimperaient de 400 millions de dollars.

Déjà, nous observons une forte croissance. Durant les neuf premiers mois de 2014, le trafic de correspondance de ce genre a crû de 25,1 pour cent à Vancouver.

D'autres transporteurs et aéroports sont déjà parvenus à attirer le trafic de correspondance, le meilleur exemple étant l'aéroport Schiphol d'Amsterdam, qui accueille 52 millions de voyageurs par année alors que les Pays-Bas ne comptent que 16 millions de citoyens. Tout ce trafic signifie de meilleures affaires pour l'aéroport et un plus vaste choix d'options de voyages, les transporteurs pouvant assurer rentablement sur Amsterdam des services que le trafic local à lui seul ne justifierait pas. Et si les transporteurs étrangers desservant la capitale néerlandaise contribuent au succès de l'aéroport, ils ne peuvent se substituer au transporteur national et à son impressionnant réseau.

## VANCOUVER : UNE PLAQUE TOURNANTE

### D'AIR CANADA

De quoi dépend donc la création d'une plaque tournante prospère?

Tout d'abord, et je l'ai déjà mentionné, l'emplacement est important. Il faut être à la croisée des chemins que les gens et les marchandises empruntent naturellement. En qualité de ville-porte sur le Pacifique, Vancouver part en bonne position.

Deuxièmement, il faut un robuste transporteur réseau qui exerce des activités d'envergure, désire croître à l'échelle internationale et possède un vaste réseau de liaisons pour proposer de multiples options aux clients.

Nous remplissons ce rôle à Vancouver, où nous nous investissons à fond. En effet, nous sommes deux fois et demie plus gros que notre plus proche concurrent à l'aéroport international de Vancouver, où nous exploitons 47 pour cent des vols, soit plus de 1 100 vols par semaine — ou plus de 53 000 départs par année — pour 46 destinations cet hiver. Nous proposons donc beaucoup de choix de correspondance, et pour les clients de la région, une vaste sélection d'itinéraires sans escale.

Ensuite, il est impératif d'avoir une bonne infrastructure et une structure de frais et de redevances raisonnables afin d'encourager les transporteurs à investir des milliards de dollars pour se procurer les avions nécessaires au lancement de nouvelles liaisons internationales. L'aéroport international de Vancouver possède assurément cette infrastructure, ayant été nommé meilleur aéroport en Amérique du Nord cinq années consécutives par Skytrax.

L'administration aéroportuaire collabore avec nous pour continuer de faire vivre aux clients une expérience haut de gamme en mettant en œuvre des projets clés et d'importants essais-pilotes. Par exemple, l'an prochain, les zones des postes de stationnement seront réaménagées et agrandies pour mieux accueillir nos 787 et 777 assurant les vols outremer.

De plus, YVR a déjà fait montre de son leadership en investissant massivement dans un élément crucial de l'expérience client souvent tenu pour acquis — jusqu'à ce qu'il tombe en panne — : le système de tri des bagages.

Au fur et à mesure de notre croissance à l'aéroport, il est essentiel que la capacité du système continue de satisfaire aux besoins de nos clients. Notre capacité à manutentionner les quelque 30 000 bagages enregistrés que nous recevons chaque jour sera renforcée par un système de suivi et de transport rapide à la fine pointe de la technologie.

J'aimerais également souligner le leadership de l'administration aéroportuaire de Vancouver à maints autres égards, notamment dans l'établissement de niveaux de redevances aéroportuaires qui favorisent une croissance rentable. En retour, ces quatre dernières années, la croissance de notre volume de passagers a procuré 100 M\$ de rentrées de plus à l'aéroport. C'est donc avec confiance que nous investissons davantage à Vancouver.

Une bonne infrastructure suppose aussi des politiques favorables. D'ailleurs, le gouvernement de la Colombie-Britannique s'est avéré avant-gardiste en éliminant la taxe sur le carburant des vols internationaux. La province bénéficie en retour d'une hausse de l'activité économique d'une valeur nettement supérieure au montant de la réduction de taxe. Et outre, des Britanno-colombiens ont pu se procurer des emplois de qualité.

L'approche du gouvernement provincial face à la question de la taxe sur le carburant devrait servir de leçon à d'autres provinces

qui manquent de vision quant à ce qu'il faut faire pour stimuler réellement l'économie.

Enfin, le trafic local est aussi important pour les plaques tournantes. En l'occurrence, il ne s'agit pas seulement des voyageurs de la région de Vancouver, mais aussi de notre réseau dans l'ensemble de la Colombie-Britannique et au Yukon. Ces dernières années, nous avons augmenté notre capacité en déployant de plus gros appareils, des Q400, un peu partout dans la province et en améliorant notre desserte de certains marchés comme Fort St. John et Terrace.

Nos vols régionaux relient les collectivités de la Colombie-Britannique à chaque point du globe. Ainsi, un skieur de Sydney, en Australie, peut se rendre à Kelowna avec une correspondance rapide à Vancouver, et des marchandises de Prince George peuvent arriver dans les marchés en Chine dans les 24 heures.

Grâce à Air Canada Express, tout le monde est relié au reste de la planète avec Air Canada et ses partenaires commerciaux. Dans cet esprit, j'aimerais vous rappeler l'histoire de Steve Jobs, qui a insisté pour que l'interface du iPod soit conçue de manière à ce que les utilisateurs puissent accéder à quoi que ce soit en trois clics. Eh bien, nous voulons que nos clients puissent se rendre où ils veulent en un maximum de deux clics, ou plutôt deux vols.

### AIR CANADA À VANCOUVER

L'Ouest canadien étant une priorité croissante pour nous, nous avons donné à Kevin Howlett, premier vice-président – Marchés régionaux, qui est l'un de nos plus anciens dirigeants et réside à Vancouver, le mandat de créer des liens avec la collectivité locale et les partenaires de l'industrie. Certains de vous se souviennent peut-être de Kevin du temps où il était membre de la direction aux Lignes aériennes Canadien International. Il a voyagé

inlassablement dans la plupart des collectivités dans l'Ouest, en Colombie-Britannique en particulier. Nous reconnaissons devoir être sur place pour entendre en personne les exigences du milieu des affaires et savoir comment nous pouvons travailler ensemble.

Mais la création d'une plaque tournante n'est pas une fin en soi. Ce type d'aéroport revêt une grande valeur en raison des retombées économiques qu'il génère. Je le vois tous les jours, et ça me donne du courage de savoir que d'autres dans l'industrie et dans le milieu universitaire constatent la même chose. Le professeur Tae Hoon Oum, de la Saunderson School of Business de l'Université de la Colombie-Britannique, a observé avec justesse que les aéroports sont devenus des entreprises intermodales et multifonctionnelles qui favorisent un important développement commercial à l'intérieur et au-delà de leurs limites. Voilà une bonne chose pour nous, car les rentrées non liées à l'aéronautique

dont bénéficient les aéroports les aident à réduire les frais imposés aux transporteurs.

Nous employons nous-mêmes 4 100 personnes dans la région de Vancouver, pour une masse salariale annuelle de près de 300 M\$, alors nous joignons le geste à la parole en Colombie-Britannique. De plus, près de 8 500 retraités vivent dans la collectivité et y dépensent leurs chèques de pension durement gagnés. Air Canada est le cinquième plus gros employeur privé dans la grande région de Vancouver et contribue fortement à l'économie locale.

Nous avons également dépensé près de 1 G\$ pour d'autres besoins dans la province, dont 34 M\$ en restauration, y compris une quantité non négligeable de vins d'ici, et des millions de plus pour toutes sortes d'autres choses, de l'hébergement des équipages aux fournitures de bureau, en passant par le transport au sol et la publicité. En 2012, nous avons fièrement accueilli les chefs de la

direction des 27 membres Star Alliance à une conférence sur la stratégie mondiale à Vancouver, et à la demande générale, nous recevrons encore des hauts dirigeants du réseau Star Alliance ici même au printemps prochain. Nous aimons tout simplement faire l'étalage de tous les atouts de Vancouver.

## FRET

En plus de transporter des touristes, des gens d'affaires et d'autres voyageurs qui viennent ici travailler ou dépenser leur argent, nous exerçons d'appréciables activités de fret. Dans les neuf premiers mois de 2014, nous avons enregistré une augmentation de 13 pour cent du volume en kilos de marchandises expédiées au départ de Vancouver.

Pour vous donner quelques exemples, la saison des cerises en Colombie-Britannique a été encore meilleure qu'en 2013, et la demande a fortement augmenté à Bruxelles. C'était également la

première saison complète où l'on pouvait exporter des fruits de la province par voie aérienne en Chine continentale, alors nous avons observé une hausse marquée du nombre d'envois pour Beijing et Shanghai.

Par ailleurs, la saison de la pêche au saumon a été excellente, et nous avons transporté une énorme quantité de saumon sauvage à Paris. En fait, la plupart des fins de semaine depuis quelques mois, c'est habituellement de 20 à 35 tonnes de saumon du Pacifique que nous transportons de Vancouver à Paris.

Dans notre réseau, c'est-à-dire par nos vols de correspondance et nos vols directs sur l'Europe, le volume d'envoi au départ de ce marché a considérablement augmenté. Par exemple, les envois à destination de Paris, de Londres et de Bruxelles ont augmenté de 30 pour cent, de 100 pour cent et de 400 pour cent, respectivement.

Et à l'intérieur du Canada, l'expansion de nos services intérieurs assurés par gros-porteurs a entraîné une croissance du fret intérieur à Toronto et à Montréal.

### CROISSANCE D'AIR CANADA

L'économie se porte plutôt bien au Canada, étant donné le maintien d'une croissance modérée, mais la hausse de la capacité d'Air Canada a excédé par plusieurs multiples la croissance du PIB.

De 2009 à 2013, tandis que l'économie mondiale se relevait, Air Canada a augmenté sa capacité de 7,8 pour cent à Vancouver. Cette année, étant financièrement plus solides, nous avons accéléré cette expansion en haussant la capacité d'un autre 7,7 pour cent entre janvier et septembre seulement. Et l'an prochain, nous prévoyons accroître notre capacité globale de près de 10 pour cent, ce qui fera de Vancouver notre plaque tournante connaissant la croissance la plus rapide en 2015.

En 2014, Air Canada a augmenté de beaucoup sa capacité dans tous ses marchés intérieurs, internationaux et transfrontaliers. Pour les 9 premiers mois de l'année, cela a représenté 480 000 passagers transportés de plus sur 12 mois. Nous prévoyons accueillir plus de 600 000 passagers additionnels à YVR d'ici la fin de l'année, soit 10 stades BC Place pleins à craquer.

Sur le marché international, nous avons connu une croissance particulièrement forte dans les deux chiffres par rapport à l'an dernier. Pour illustrer cette situation, c'est comme si 12 nouveaux transporteurs internationaux avaient commencé à exploiter trois vols par semaine toute l'année par 767 à Vancouver.

Notre croissance se traduit par plus d'emplois, de touristes et d'infrastructures et met en évidence la valeur économique et les avantages d'avoir à la plaque tournante un transporteur fort qui possède un vaste réseau.

Qui plus est, comme je l'ai mentionné, nous affectons au marché de Vancouver nos tout derniers appareils, les 787 Dreamliner de Boeing, ce qui constitue un massif engagement de capital de près de 1 G\$.

En octobre, nous avons commencé à nous en servir pour desservir Shanghai. Le mois prochain, ce sera au tour de Tokyo Narita. En février, ils exploiteront des vols sur Beijing, et en mars, sur Séoul. Ces appareils, à bord desquels les passagers profiteront d'un confort inégalé, nous aideront à rester concurrentiels dans le marché asiatique, où nous devons affronter certains des meilleurs transporteurs au monde. Enfin, la capacité d'emport de fret du 787 étant supérieure à celle du 767, les entreprises de la Colombie-Britannique pourront en tirer profit.

### AIR CANADA ROUGE

Vous le savez, nous travaillons avec de nombreux fournisseurs et partenaires en Colombie-Britannique, dont Fleuvog, qui fabrique

les chaussures que porte le personnel de cabine d'Air Canada rouge, notre nouveau transporteur loisirs créé à la mi-2013.

Lorsque nous regardons notre rendement de la dernière décennie dans les marchés des voyages d'agrément, force est de constater que ces liaisons étaient au mieux très peu rentables, et au pire, déficitaires.

Air Canada rouge offre un produit d'agrément attrayant de qualité à des prix concurrentiels avec accès à nos programmes de fidélisation et d'autres avantages, mais comme sa structure de coûts est de 30 pour cent inférieur à celle de l'exploitation principale, elle peut dégager des profits durables. Nous planifions consolider notre présence dans les marchés des voyages d'agrément et poursuivre durant les années à venir l'expansion

d'Air Canada rouge, qui, soit dit en passant, compte déjà plus d'une centaine d'employés à Vancouver.

Air Canada rouge est une composante essentielle de la croissance d'Air Canada à Vancouver. Cet hiver, elle augmente au départ de Vancouver sa capacité sur Las Vegas de 160 pour cent, et sur San Francisco de 41 pour cent. De plus, son service sans escale assuré toute l'année sur Honolulu, qui d'ailleurs commence demain, et celui sur Maui, dès le début de décembre, entraîneront une hausse de 61 pour cent de la capacité entre Vancouver et Hawaii.

En plus d'Hawaii, de Las Vegas et de San Francisco, Air Canada rouge dessert par des vols sans escale d'autres destinations vacances américaines très populaires au départ de Vancouver, dont Los Angeles et Anchorage. Un service sans escale pour Puerto Rico a été introduit plus tôt en novembre et, je

vous l'annonce en exclusivité, de nouvelles liaisons avec Phoenix et Palm Springs seront inaugurées en décembre. En mai prochain, Air Canada rouge traversera pour la première fois le Pacifique avec son service saisonnier Vancouver–Osaka, ciblant le marché des touristes japonais en visite au Canada.

## CONCLUSION

Pour conclure, je souhaite répéter que la forte croissance d'Air Canada à Vancouver s'inscrit dans une tendance qui se poursuit. Nous avons établi un très solide partenariat avec votre aéroport, votre milieu des affaires et votre industrie touristique. Après une croissance de plus de 7 % en 2014, nous entendons faire de votre aéroport la plaque tournante connaissant la croissance la plus rapide de tout notre réseau l'an prochain.

Si une telle croissance est avantageuse pour les voyageurs, qui profiteront d'un plus grand choix d'heures de vol, de destinations

et d'itinéraires, elle l'est aussi pour votre collectivité. En effet, une plaque tournante moderne fondée sur une approche progressive et avant-gardiste, combinée à un important transporteur réseau international, peut constituer un puissant moteur économique. Nous l'avons vu dans de nombreux pays et nous l'observons maintenant dans votre collectivité.

La Colombie-Britannique est un excellent milieu pour les affaires.

Nous sommes reconnaissants des nombreux solides partenaires commerciaux et promoteurs que nous avons dans votre collectivité.

Nous remercions aussi nos passagers de Vancouver et de la Colombie-Britannique de leur fidélité à l'égard d'Air Canada.

Ensemble, nous réalisons notre objectif de transformer Air Canada en grand transporteur international, ainsi qu'en champion mondial pour le Canada de même que pour Vancouver et la Colombie-Britannique. Et comme le souligne notre nouvelle stratégie commerciale, tout un monde vous attend...

Merci.