



AIR CANADA

A STAR ALLIANCE MEMBER
MEMBRE DU RÉSEAU STAR ALLIANCE



New
frontiers



Nouveaux
horizons

Bonjour/*Hello*

VALÉRIE DURAND

Responsable - Relations avec les
investisseurs et Développement durable

Le 17 décembre 2024



AIR CANADA

Mise en garde concernant les énoncés prospectifs

Les présentations et discussions tenues lors de la journée des investisseurs d’Air Canada contiennent des énoncés prospectifs au sens de la législation en valeurs mobilières applicables, y compris les résultats préliminaires de 2024, les prévisions de 2024, les prévisions de 2025 et les cibles à long terme d’Air Canada. Ces énoncés découlent d’analyses et d’autres renseignements fondés sur la prévision de résultats à venir et l’estimation de montants qu’il est actuellement impossible de déterminer. Ils peuvent porter sur des observations concernant, entre autres, des prévisions, des stratégies, des attentes, des opérations projetées ou des actions à venir. Ces énoncés prospectifs se reconnaissent à l’emploi de termes comme « préliminaire », « prévoir », « croire », « pouvoir », « estimer », « projeter » et « planifier », employés au futur et au conditionnel, et d’autres termes semblables, ainsi qu’à l’évocation de certaines hypothèses. Comme, par définition, les énoncés prospectifs partent d’hypothèses, dont celles décrites ci-après, ils sont soumis à d’importants risques et incertitudes. La réalisation des énoncés prospectifs reste assujettie, notamment, à la survenance possible d’événements externes ou à l’incertitude qui caractérise le secteur où évolue Air Canada. Les résultats réels peuvent donc différer sensiblement des résultats évoqués par ces énoncés prospectifs en raison de divers facteurs, entre autres ceux dont il est fait mention ci-après.

Les facteurs qui pourraient faire en sorte que les résultats diffèrent sensiblement de ceux indiqués dans les énoncés prospectifs comprennent la conjoncture économique et le contexte géopolitique, comme les conflits militaires au Moyen Orient et entre la Russie et l’Ukraine, la capacité d’Air Canada de dégager ou de maintenir une rentabilité nette, l’état du secteur et du marché et le contexte influant sur la demande, la concurrence, la dépendance d’Air Canada à l’égard des technologies, les risques liés à la cybersécurité, les interruptions de service, les changements climatiques et les facteurs liés à l’environnement (dont les systèmes météorologiques et autres phénomènes naturels, et des facteurs anthropiques), sa dépendance envers les fournisseurs clés (y compris des organismes gouvernementaux et d’autres parties prenantes soutenant les activités aéroportuaires et l’exploitation aérienne), les relations de travail et les coûts connexes, sa capacité de mettre en œuvre efficacement des initiatives stratégiques opportunes et d’autres initiatives importantes (notamment sa faculté de gérer les charges d’exploitation), les cours de l’énergie, sa capacité de rembourser ses dettes et de conserver ou d’accroître la liquidité, sa dépendance envers les transporteurs régionaux et autres, sa capacité de recruter et de conserver le personnel qualifié, les épidémies, l’évolution de la législation, de la réglementation ou des procédures judiciaires, les attentats terroristes, les conflits armés, la capacité d’Air Canada d’exploiter avec succès son programme de fidélité, les pertes par sinistre, sa dépendance à l’égard des partenaires Star Alliance^{MD} et des coentreprises, sa capacité de préserver et de faire croître sa marque, les litiges actuels et éventuels avec des tiers, les fluctuations des taux de change, les limites imposées aux termes de clauses restrictives, les questions d’assurance et les coûts qui y sont associés, les obligations au titre des régimes de retraite, ainsi que les facteurs dont il est fait mention dans le dossier d’information publique d’Air Canada, qui peut être consulté à l’adresse www.sedarplus.ca, notamment le communiqué relatif à la journée des investisseurs publié le 17 décembre 2024, à la rubrique 18, *Facteurs de risque*, du rapport de gestion de 2023 d’Air Canada, et à la rubrique 14, *Facteurs de risque*, du rapport de gestion du troisième trimestre de 2024 d’Air Canada.

De plus, les données de 2024 contenues dans ces présentations représentent des estimations préliminaires. Les états financiers consolidés et notes complémentaires audités 2024 d’Air Canada n’ont pas encore été effectués et les résultats pour l’année complète 2024 peuvent varier de ces estimations préliminaires au moment d’effectuer ces rapports et à la finalisation des états financiers consolidés audités.

Les énoncés prospectifs contenus ou intégrés par renvoi dans ces présentations représentent les attentes d’Air Canada en date de ces présentations (ou à la date précisée de leur formulation) et ils peuvent changer par la suite. Toutefois, Air Canada n’a ni l’intention ni l’obligation d’actualiser ou de réviser ces énoncés à la lumière de nouveaux éléments d’information ou d’événements futurs ou pour quelque autre motif, sauf si elle y est tenue par la réglementation en valeurs mobilières applicable.

Présentation des mesures financières hors PCGR

Les présentations et discussions tenues lors de la journée des investisseurs d’Air Canada comprennent certaines mesures financières hors PCGR qu’Air Canada utilise dans le but de fournir aux lecteurs des renseignements supplémentaires sur son rendement financier et d’exploitation. Ces mesures comprennent les CESMO ajustées, le BAIIA ajusté, la marge du BAIIA ajusté, les résultats par action ajustés, le bénéfice net ajusté, les flux de trésorerie nets liés aux activités d’exploitation en pourcentage du BAIIA ajusté, les flux de trésorerie disponibles, la marge des flux de trésorerie disponibles, les flux de trésorerie disponibles par action, le ratio de levier financier, les achats nets d’immobilisations corporelles et incorporelles en pourcentage des produits d’exploitation et le rendement du capital investi.

Comme ces mesures ne sont pas conformes aux PCGR pour la présentation d’états financiers et qu’elles n’ont pas de sens normalisé, elles ne sauraient être comparées à des mesures similaires présentées par d’autres entités et ne doivent pas être considérées comme pouvant se substituer à des résultats établis selon les PCGR ou comme ayant préséance sur ceux-ci.

Les mesures hors PCGR décrites dans ces présentations comportent généralement des exclusions ou des ajustements qui tiennent compte de une ou de plusieurs des caractéristiques suivantes, comme le fait d’être très variables, difficiles à prévoir, inhabituels par nature, significatifs pour les résultats d’une période en particulier ou non indicatifs des résultats d’exploitation passés ou futurs. Ces éléments sont exclus, car la Société est d’avis qu’ils peuvent fausser l’analyse de certaines tendances commerciales et rendre moins pertinente toute analyse comparative en regard d’autres périodes. L’exclusion de ces éléments permet de manière générale d’analyser plus justement la performance d’Air Canada au chapitre des charges d’exploitation et de la comparer de façon plus pertinente à celle d’autres sociétés aériennes.

Se reporter au dossier d’information publique d’Air Canada, qui peut être consulté à l’adresse www.sedarplus.ca, notamment au Rapport de gestion et au communiqué du troisième trimestre publiés le 1^{er} novembre 2024, et aux rubriques 16 et 20 *Mesures financières hors PCGR* du rapport de gestion du troisième trimestre de 2024 et du rapport de gestion de 2023 d’Air Canada (les rubriques étant intégrées aux présentes par renvoi) pour la description de certaines des mesures financières hors PCGR d’Air Canada et de certains des ratios hors PCGR dont il est question dans ces présentations ainsi que pour un rapprochement quantitatif des mesures financières hors PCGR d’Air Canada avec la mesure financière conforme aux PCGR la plus comparable.



AIR CANADA

A STAR ALLIANCE MEMBER
MEMBRE DU RÉSEAU STAR ALLIANCE



New
frontiers



Nouveaux
horizons

La création de la valeur passe par la transformation d'Air Canada

MICHAEL ROUSSEAU

Président et chef de la direction

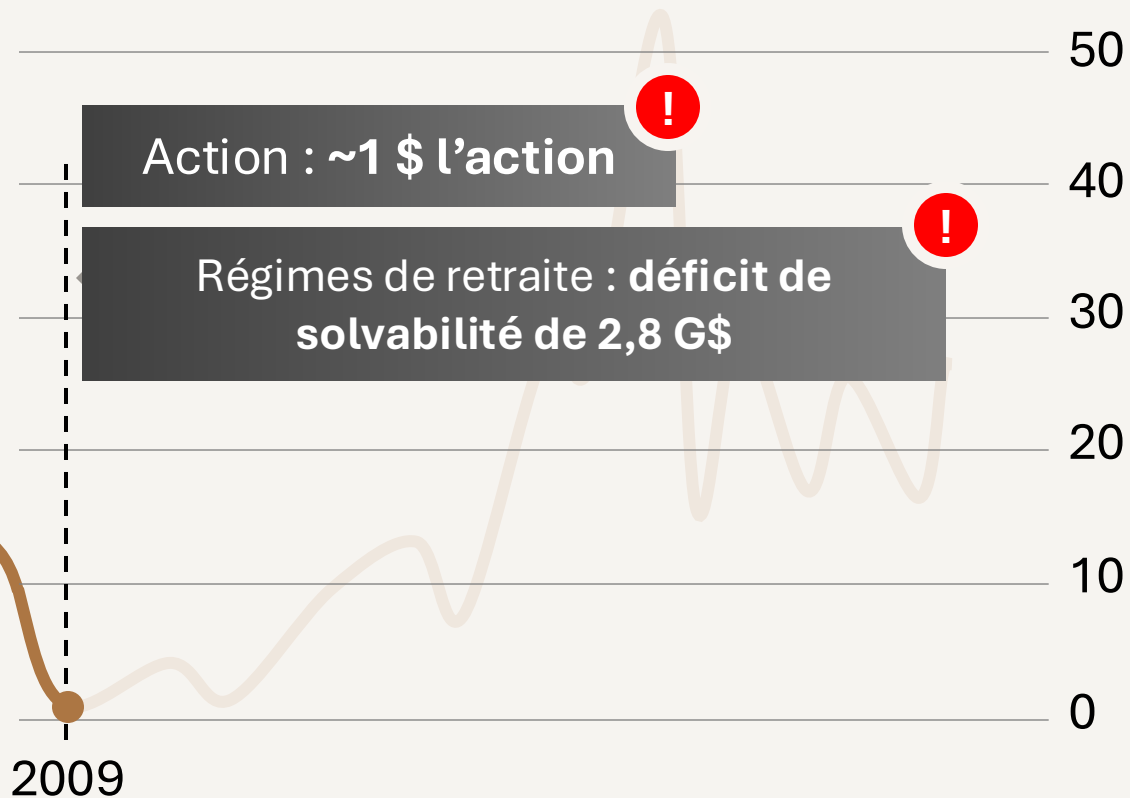
Le 17 décembre 2024



AIR CANADA

2009 : Le début d'un parcours

Air Canada à la Bourse de Toronto



Stabilisation de l'entreprise



Parc aérien à renouveler



Plaques tournantes sous-utilisées

La suite : Début de notre transformation

Air Canada à la Bourse de Toronto



Établissement de 4 priorités



Croissance du chiffre d'affaires



Maîtrise des coûts

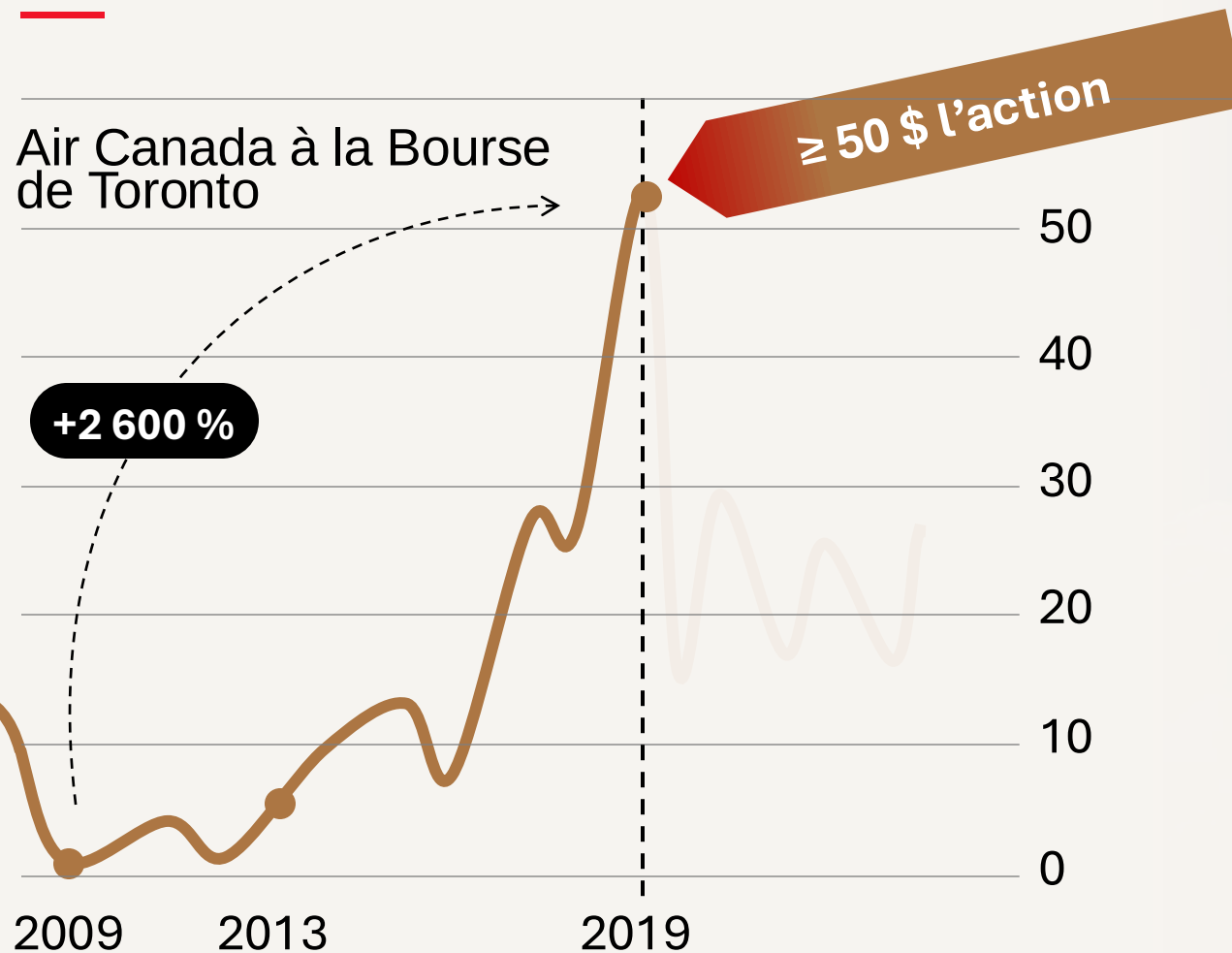


Expansion du réseau



Mobilisation des employés et engagement de la clientèle

Le résultat : Nous avons réalisé nos priorités... et plus



Réalisations



Produits d'exploitation
de 19,1 G\$



TCAC de 7 %



Résultat dilué par
action de 3,37 \$

Parc aérien et réseau

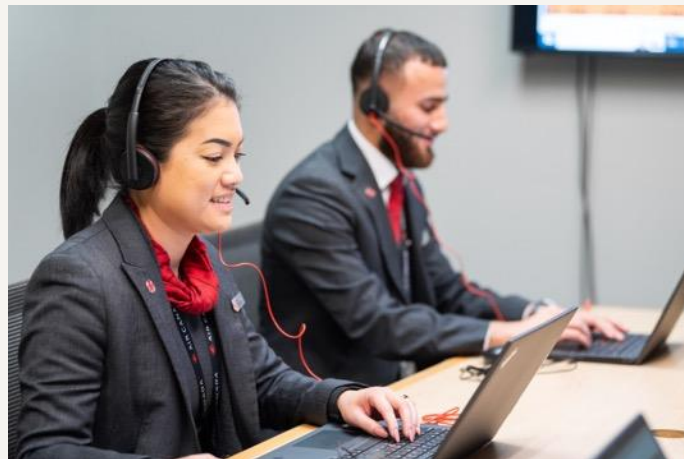


Produits



Le seul transporteur
exploitant un réseau
international quatre étoiles
en Amérique du Nord

Technologie



Fidélité



Permis social d'exploitation



19D

TAP ANYWHERE TO START
APPUYEZ N'IMPORTE OÙ POUR COMMENCER

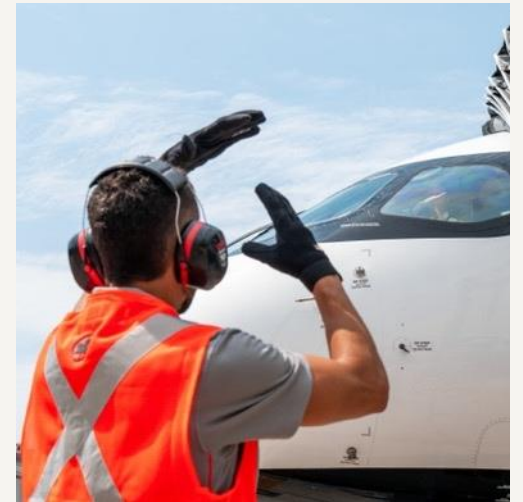
FRANKFURT, GERMANY

We're working to stop the illegal trafficking
of wildlife like the chimpanzee.
Learn more: aircanada.com/preservingwildlife
Nous travaillons à stopper le trafic illégal d'espèces
sauvages telles que le chimpanzé. Pour en savoir plus :
aircanada.com/protagerespècessauvages

Service clientèle



Employés



Des bases solides



Bilan et gestion des liquidités



Parc aérien



Réseau mondial



Marque



Produits et services à l'avant-garde



Air Canada Rouge et Vacances Air Canada



Air Canada Cargo



Technologie



Employés

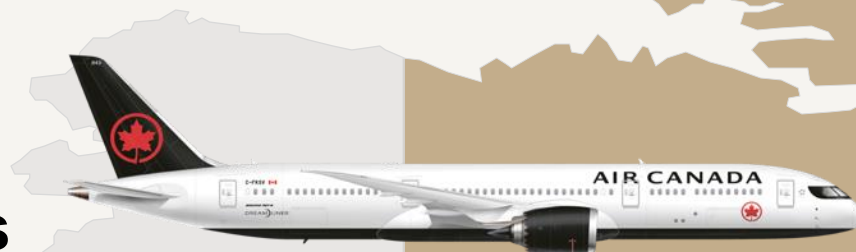


Aéroplan



Air Canada : Moteur crucial de l'économie canadienne

Nous établissons
des liens essentiels



Directes
Activités
d'Air Canada

Indirectes
Approvision-
nement et
soutien des
entreprises

Induites
Participation
des employés à
l'économie

Par extension
Facilitation d'activités
d'autres domaines :
tourisme, commerce,
etc..



**Retombées économiques to
de 70 G\$**



260 000 emplois



Notre vision pour 2030

Chiffre d'affaires de
>30 G\$
+7-8 % par année

18 à 20 %
Marge du BAIIA ajusté

~5 %
Marge des flux de trésorerie disponibles



* Comme indiqué dans le communiqué d'Air Canada daté du 17 décembre 2024.



AIR CANADA

Thank you
Merci





AIR CANADA

A STAR ALLIANCE MEMBER
MEMBRE DU RÉSEAU STAR ALLIANCE



New
frontiers



Nouveaux
horizons

Philosophie d'investissement d'Air Canada – 2024-2030

JOHN DI BERT

Vice-président général et chef
des Affaires financières

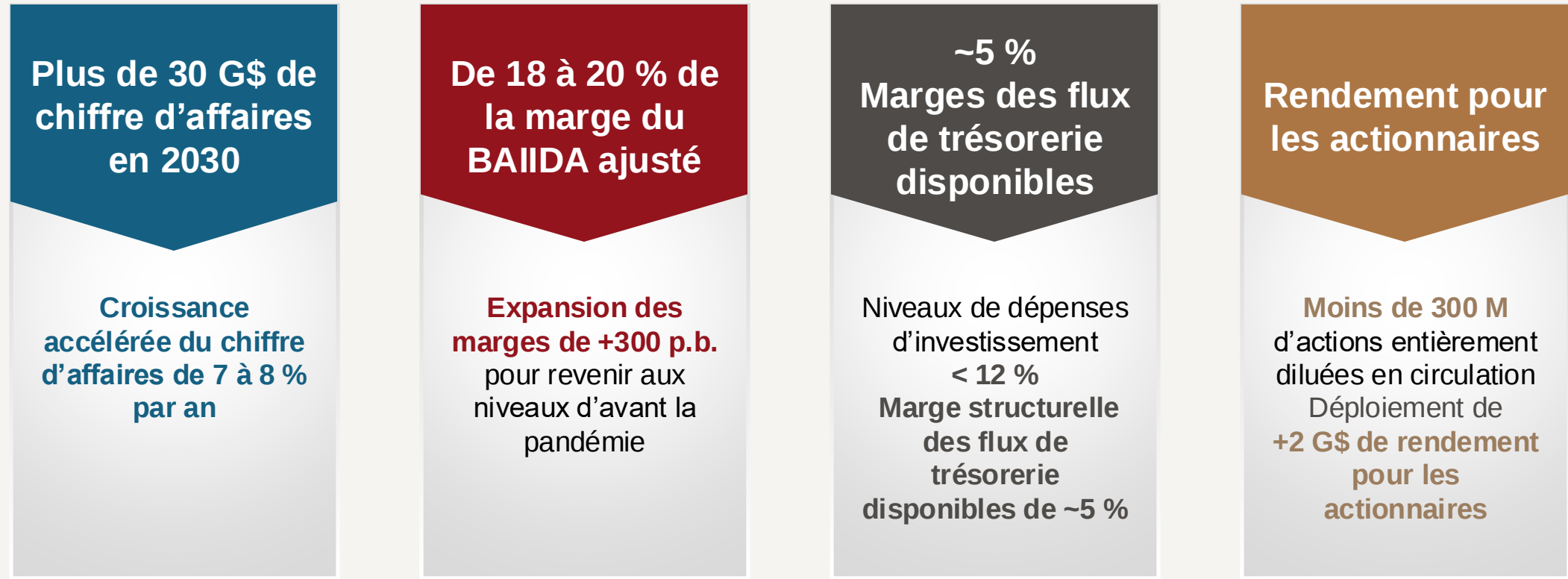
Le 17 décembre 2024



AIR CANADA



Une occasion unique de créer de la valeur – aspirations pour 2030¹



Notre culture du rendement, notre gestion disciplinée et notre bilan solide améliorent le rapport risque-rendement.

Aspirations pour 2030 – Leviers de création de valeur

Plus de 30 G\$ de chiffre d'affaires en 2030	De 18 à 20 % de la marge du BAIIA ajusté	~5 % Marge des flux de trésorerie disponibles	Rendement pour les actionnaires
Forte croissance de la capacité de 5 à 6 % par an, soutenue par la reprise du réseau	Taille et optimisation du réseau favorisant une expansion des marges de +100 p.b.	Environ 90 % de règlement en trésorerie du BAIIA ajusté	Marge des flux de trésorerie disponibles d'environ 5 % et rendement du capital investi ≥ 12 %
Accroissement de la part de marché de +1 p.p. sur la base de la sixième liberté de l'air aux États-Unis	Ajouts au parc aérien moderne apportant une efficacité de l'ordre de 15 à 20 % en matière de carburant et de maintenance	Dépenses d'investissement comme part du chiffre d'affaires < 12 %	Plus de 15 % de liquidités ¹ et ratio de levier financier $< 2x$ la cible
La démographie canadienne alimente la croissance vers les marchés internationaux	Hausse de +3 % environ du TCAC de la productivité de la main-d'œuvre grâce aux technologies, à l'excellence en exploitation et à l'innovation		Résilience exceptionnelle et liquidités rapidement accessibles
La gestion du chiffre d'affaires et les cabines de haut rapport renforcent la croissance du rendement			Moins de 300 M d'actions entièrement diluées en circulation d'ici 2028



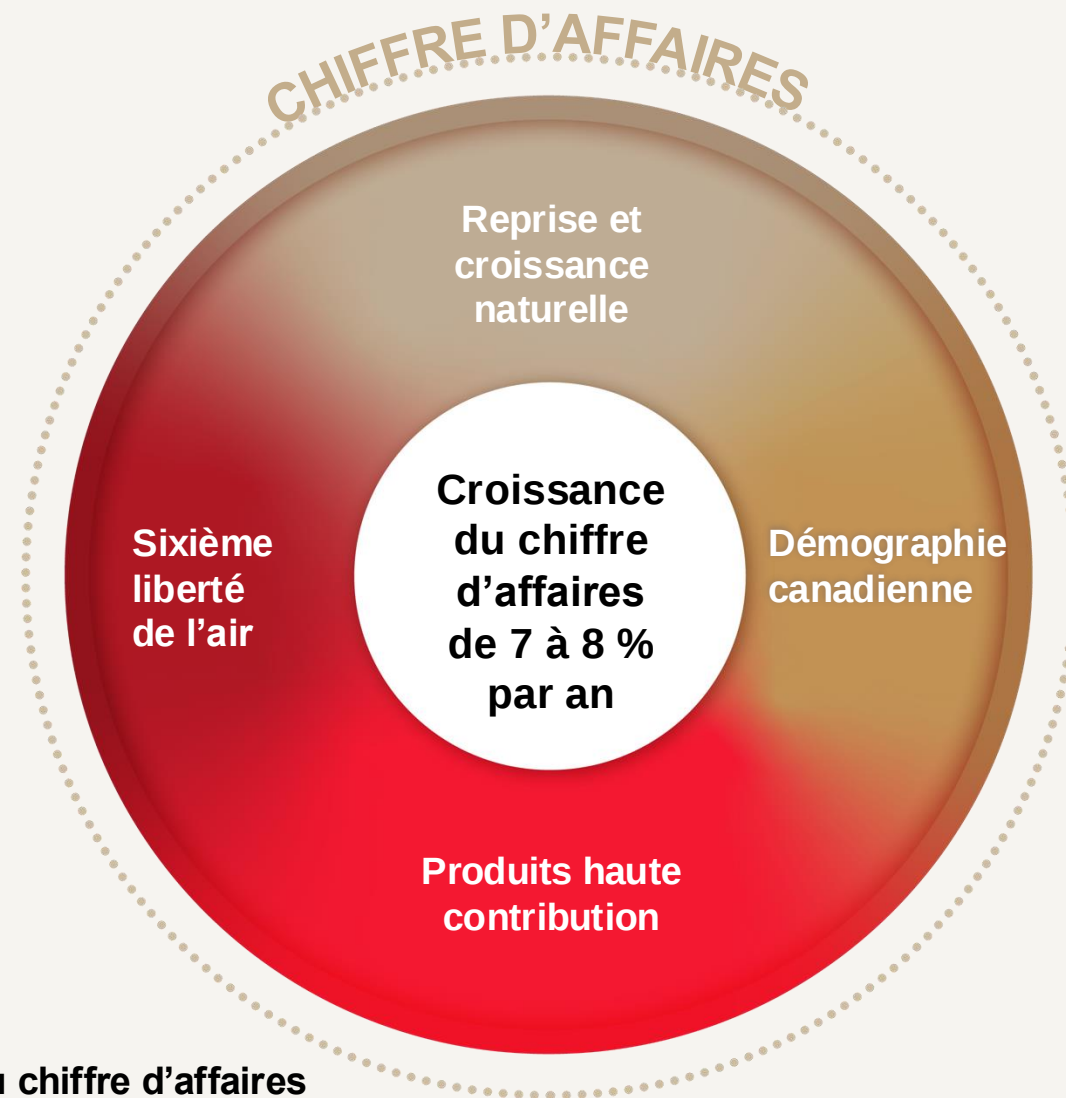
Parcours vers la réalisation de notre vision pour 2030

Résultats préliminaires pour 2024 et objectifs pour 2028¹

	Résultats préliminaires pour l'exercice 2024	Objectifs pour 2028
Chiffre d'affaires G\$	~22 G	~30 G
Marge BAIIA ajustée	~16 %	≥17 %
Flux de trésorerie tirés de l'exploitation % du BAIIA ajusté	>90 %	~90 %
Dépenses d'investissement % du chiffre d'affaires	~12 %	≤12 %
Marge des flux de trésorerie disponibles % du chiffre d'affaires	4-5 %	~5 %

Objectif de chiffre d'affaires d'environ 30 G\$ d'ici 2028

Saisir les occasions offertes par notre stratégie du « droit au but » et des occasions d'optimisation du chiffre d'affaires



Ensemble d'outils conçus pour stimuler la croissance du chiffre d'affaires

Innovation du
chiffre d'affaires

Aéroplan

Fret

Vacances
Air Canada

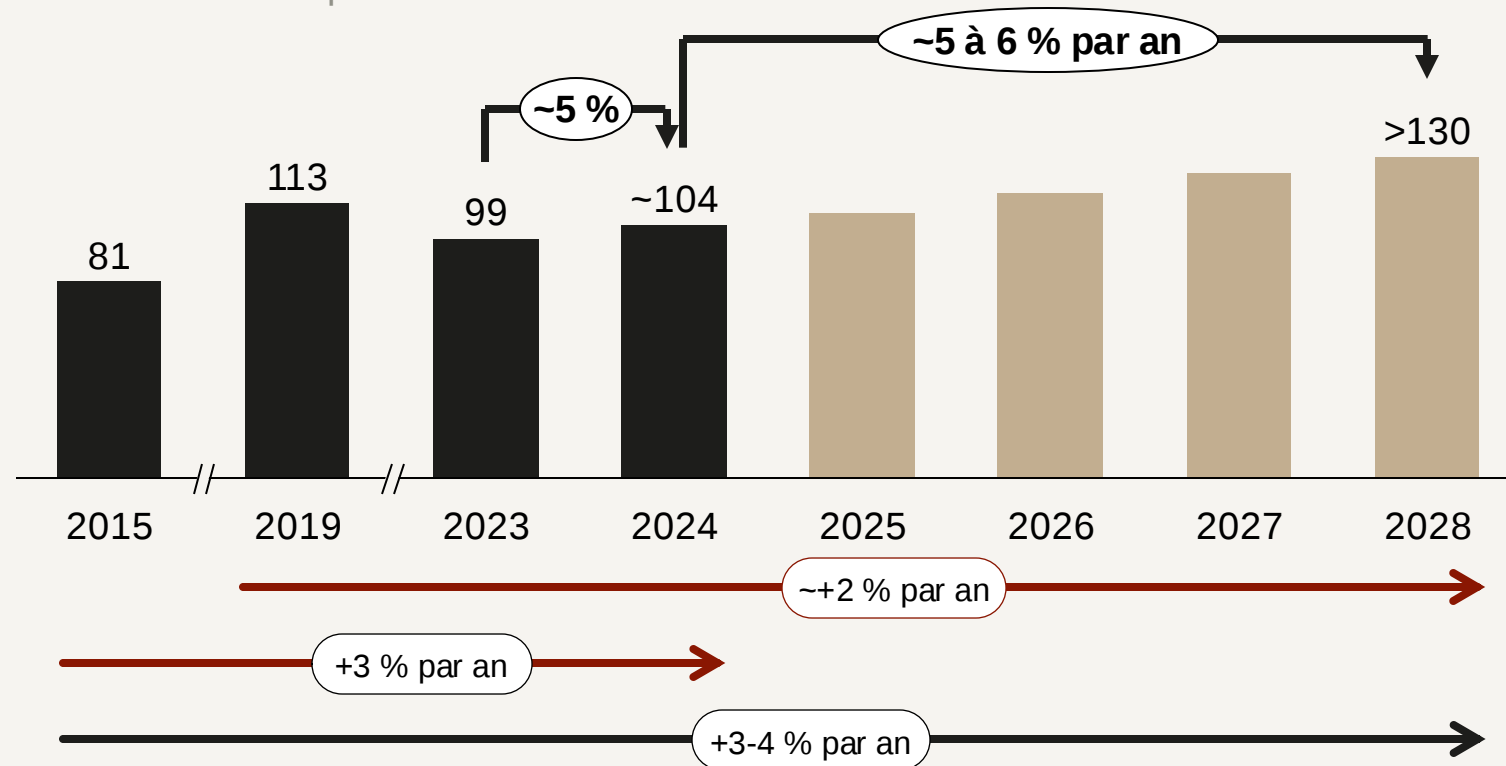
Partenariats

Produits

Les leviers du chiffre d'affaires en détail : croissance prévue des SMO de ~5 à 6 % par an de 2024 à 2028

SMO historiques et ciblés

Milliards de SMO par an



Maintien d'une trajectoire de croissance conforme à celle de la dernière décennie

Croissance de la capacité d'Air Canada soutenue par sa stratégie « droit au but »



Croissance du PIB et reprise du réseau

Stimulées par la croissance naturelle du nombre de passagers et le rétablissement des parts de volume sur les principaux marchés canadiens en dehors des plaques tournantes



Sixième liberté de l'air aux États-Unis

Obtention d'une part équitable du trafic international aux États-Unis



Augmentation des flux internationaux

Accroissement de la capacité sur les marchés à croissance rapide ayant des liens étroits avec la population diversifiée du Canada

Les leviers du chiffre d'affaires en détail : croissance stimulée par les avantages concurrentiels d'Air Canada

Démographie canadienne

La diversité canadienne continue d'alimenter
la demande internationale

~11 % par an

de croissance de la demande
passagers entre le Canada et
l'Inde (2016-2023)

Sixième liberté de l'air

Avantages géographiques et structurels favorables

~80 %

du marché potentiel des États-Unis
peut facilement voyager dans les
marchés internationaux en passant par
nos plaques tournantes¹

Produits haut de gamme

Nous sommes bien positionnés dans le segment
haut de gamme²

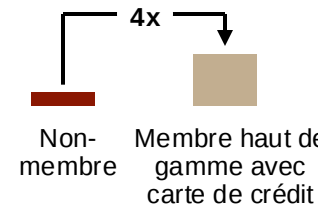
25 %+

De SMO pour places haut
de gamme d'ici 2028

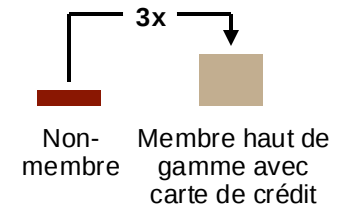
Ensemble d'outils conçus pour stimuler la croissance du chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires généré par les membres Aéroplan³

Tarif moyen par
type de client, \$



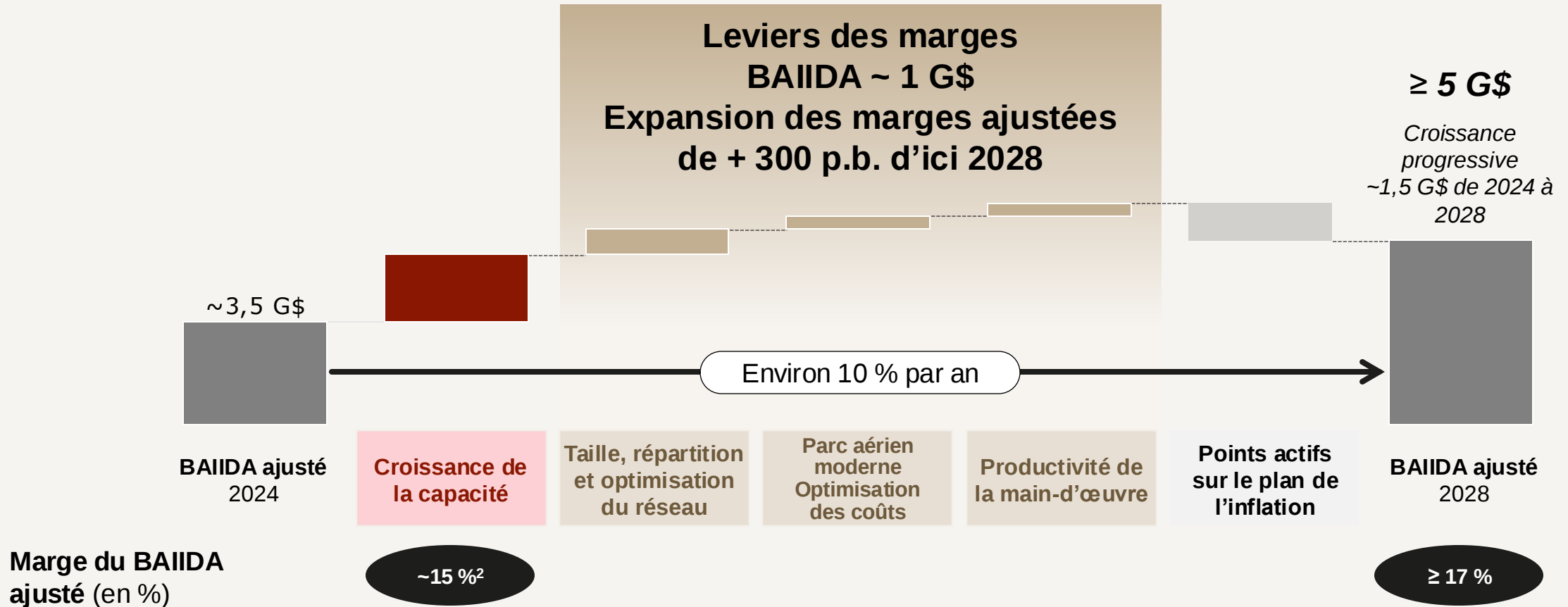
Nombre de réservations
par type de client, nbr



1 « marchés internationaux » désigne les passagers effectuant des déplacements transatlantiques et transpacifiques. L'efficacité se définit comme moins de 7 % des trajets des liaisons sans escale.
2 Comprend la croissance de la capacité dans les segments de la Classe affaires, de la classe Économique Privilège et des places *Préférences*.
3 Les données sur le tarif moyen et le nombre de réservations s'appuient sur les réservations créées entre novembre 2023 et octobre 2024. Les données sur la répartition entre les membres et non-membres d'Air Canada représentent la période du 1^{er} janvier 2023 au 31 décembre 2023.

Cible : ≥ 5 G\$ du BAIIA ajusté et $\geq 17\%$ de la marge du BAIIA ajusté d'ici 2028¹

Croissance du BAIIA propulsée par les capacités additionnelles et l'expansion des marges (en G\$)



Les leviers des marges en détail : les leviers favoriseront un BAIDA ajusté d'environ 1 G\$ et une expansion des marges de +300 p.b.

Effizienz d'échelle du réseau (non ETP)

Dilution des frais fixes grâce à la croissance

Croissance des SMO par rapport aux frais fixes, TCAC de 2024 à 2028, en %



Optimisation du réseau

Données financières concurrentielles grâce à l'effizienz du parc aérien

~15 %

de croissance grâce aux gains d'effizienz (p. ex. remplacement et utilisation)

Parc aérien moderne

Réduction des coûts de carburant et de maintenance grâce aux nouveaux appareils

~15-20 %

Réduction des coûts de carburant et de maintenance grâce aux ajouts à la capacité découlant des nouvelles plateformes
787-10 / A321XLR / A220

Productivité de la main-d'œuvre

Excellence en exploitation de bout en bout

~3 %+
par an

découlant d'initiatives en matière de productivité et d'excellence opérationnelle
2028 par rapport à 2024



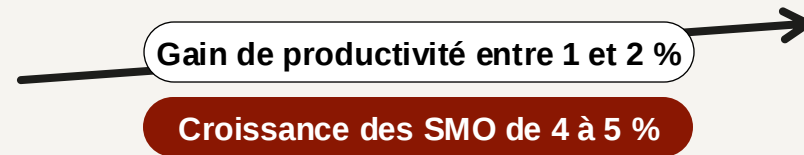
Les leviers des marges en détail : les investissements stratégiques favorisent la productivité pluriannuelle

- + Facteurs favorables
- Facteurs défavorables

Gains de productivité (en %)

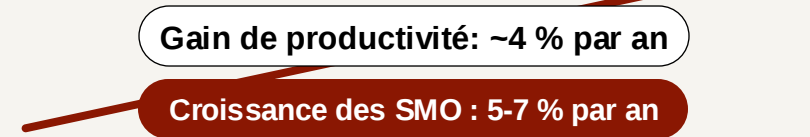
2024 - 1^{er} semestre 2026

Restaurer le réseau et stabiliser la formation au sein des opérations et les exigences de préparation pour l'entrée en service du parc aérien



2^e semestre 2026 - 2028 et au-delà

Étendre le réseau et favoriser le déploiement technique pour l'atteinte de la maturité de l'exploitation



Moteurs de productivité :

Horaire du réseau/parc aérien	-
Productivité de la main-d'œuvre	+
Déploiement technique	+
Excellence des méthodes de gestion	-

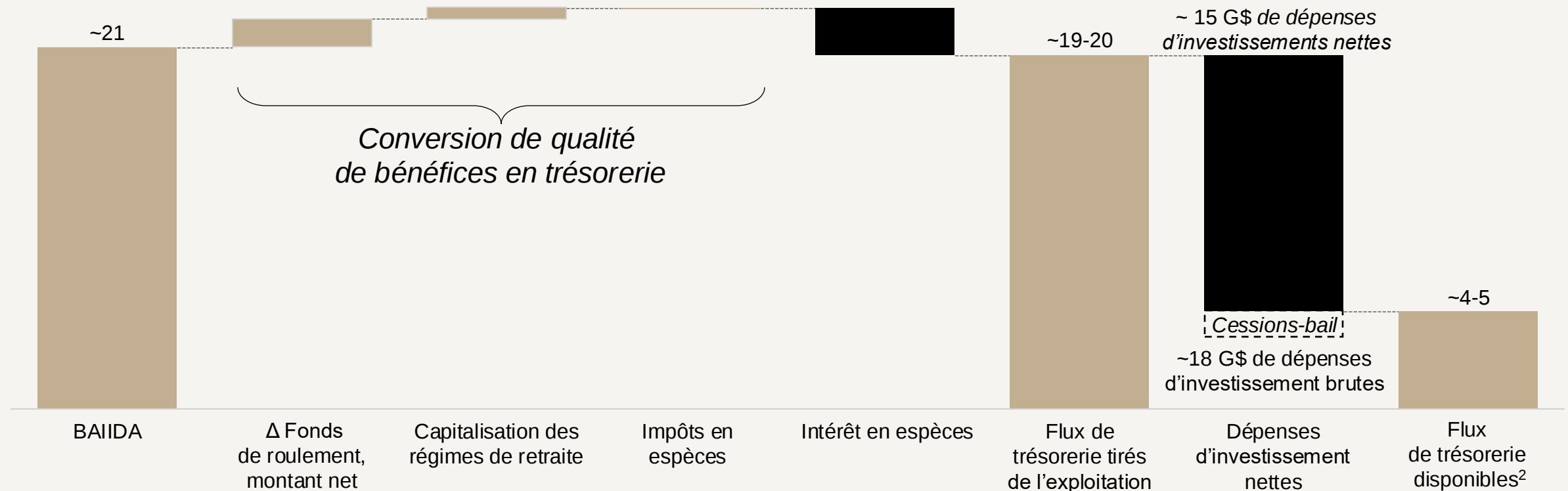
+	+
+	+
+	+
	+

Cible : ~ 4-5 G\$ de flux de trésorerie disponibles en 5 ans (2024 à 2028)¹

Flux de trésorerie disponibles cumulatifs

(en G\$) (de 2024 à 2028, inclusivement)

Flux de trésorerie tirés de l'exploitation cumulatifs de 20 G\$ sur cinq ans



Cycle d'investissement
stratégique en cours –
parc aérien modernisé
et structure
technologique qui
favorisent les capacités
et l'efficience

>2 G\$

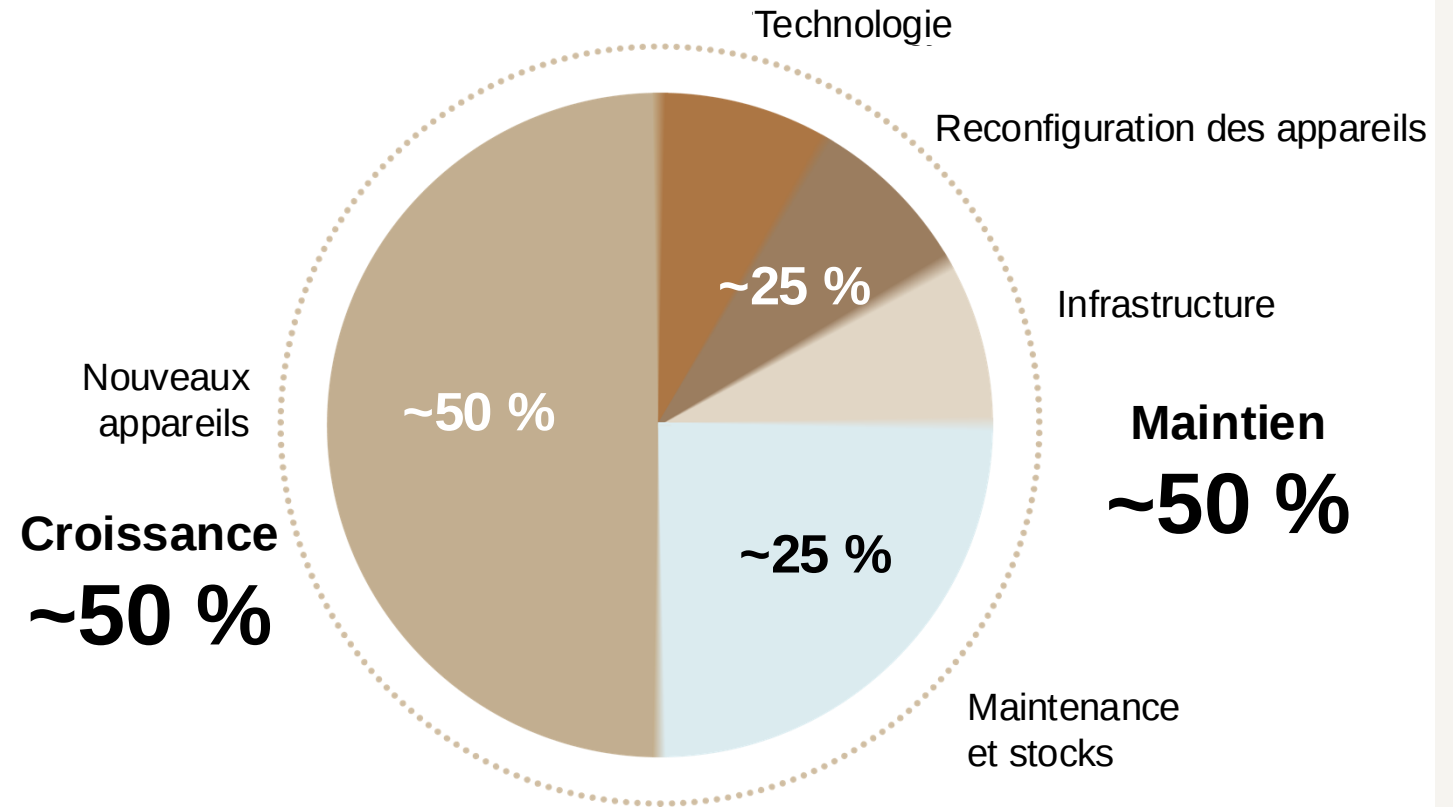
Rythme annualisé progressif
d'apport brut au BAIDA ajusté

*Propulsé par les investissements
de la société aérienne*

Dépenses d'investissement

2024-2028 (inclusivement), en %

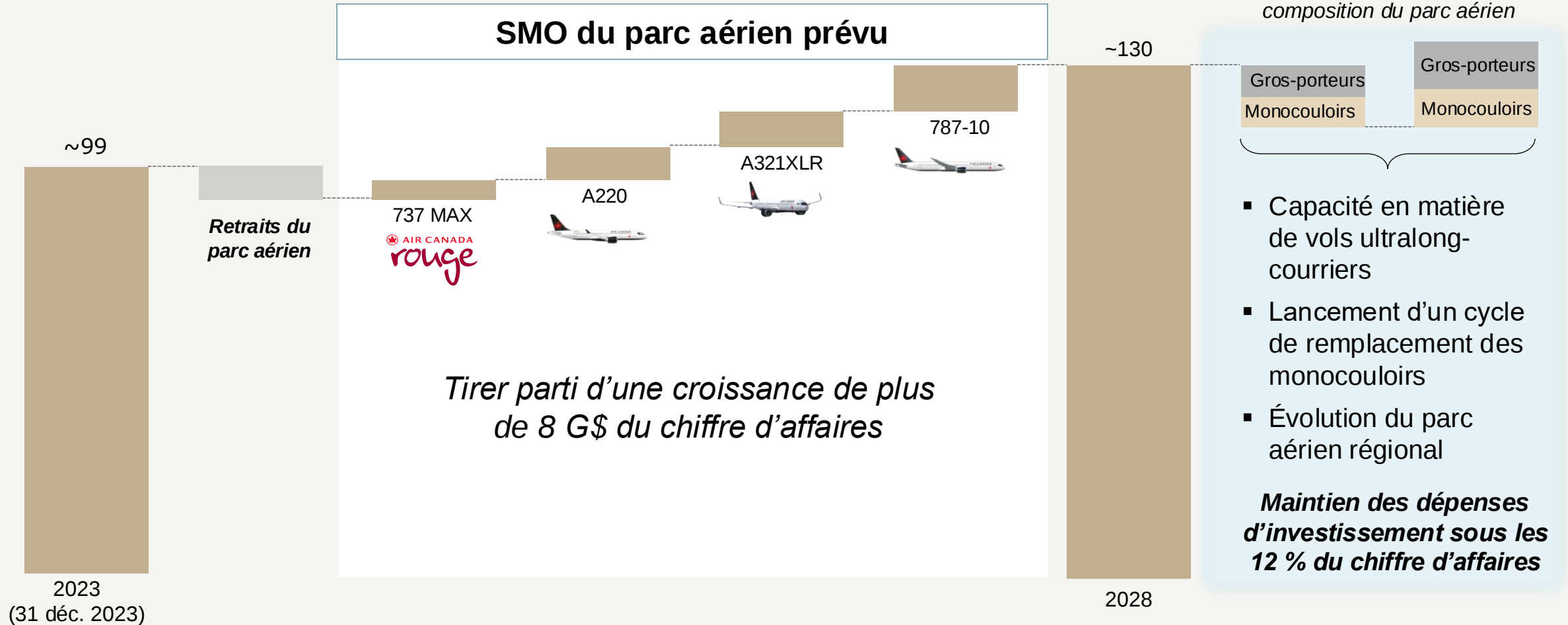
~18 G\$



Les dépenses d'investissement en détail : stratégie globale à l'échelle du parc aérien 2024-2028

Capacité en SMO (en milliards)¹

SMO du parc aérien prévu



2023

(31 déc. 2023)



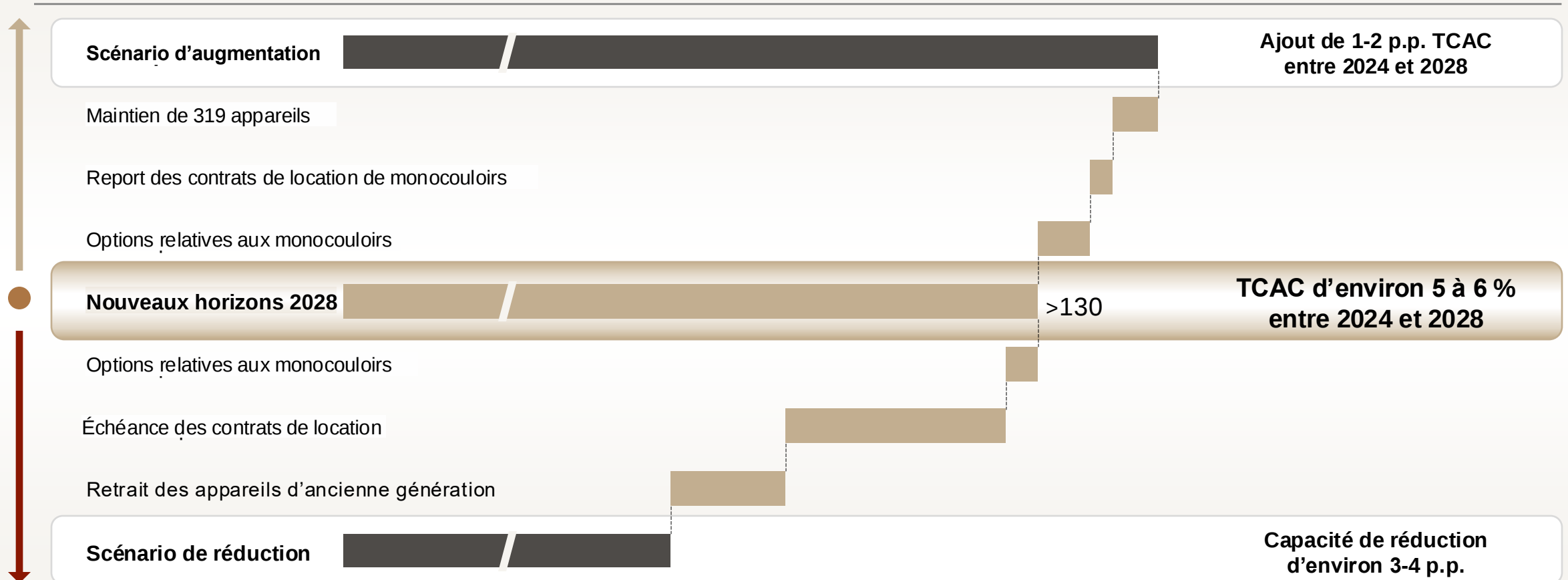
AIR CANADA

1. Comprend les hausses de capacités atteintes grâce aux efficacités.

Les dépenses d'investissement en détail : notre plan pour le parc aérien est souple et propice pour la croissance et la résilience

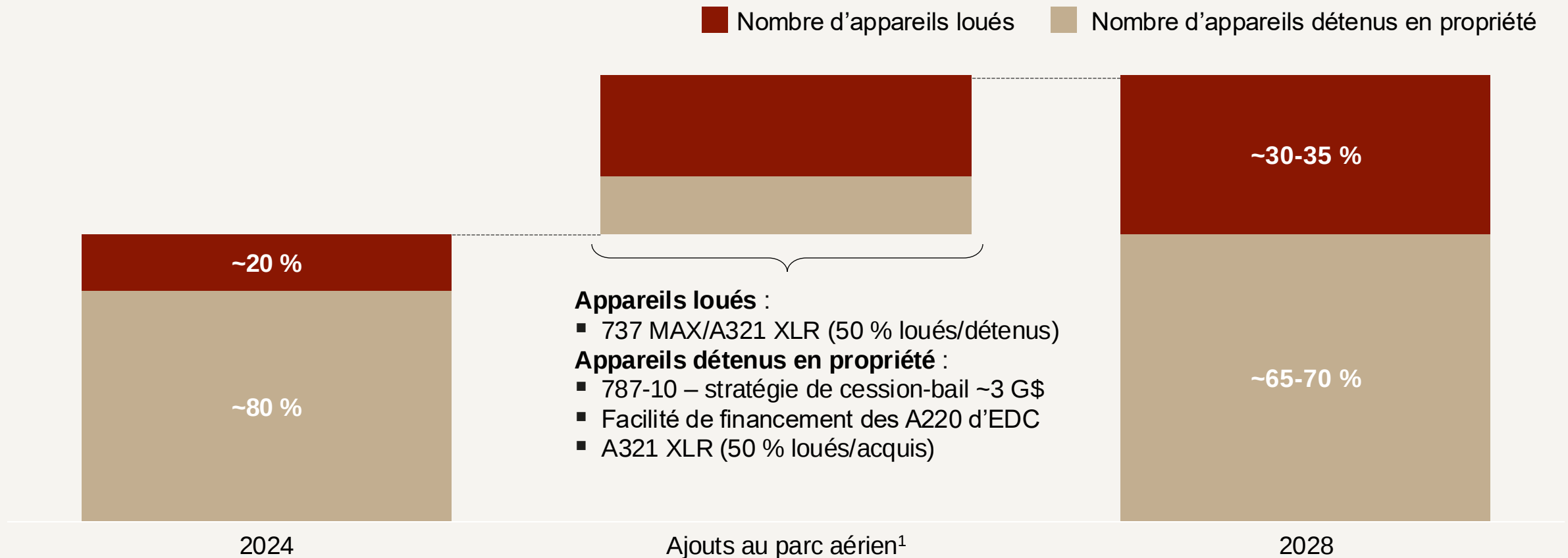
Scénarios illustrant la souplesse de la capacité

Cibles pour 2028 (en milliards de SMO)



Les dépenses d'investissement en détail : optimiser les capitaux du parc aérien et le ramener entre 65 et 70 % de propriété d'appareils par le biais d'opérations de cession-bail stratégiques

Propriété du parc aérien selon la valeur comptable nette (en %)



Les dépenses
d'investissement
en détail :
investissements
dans le
portefeuille
technologique

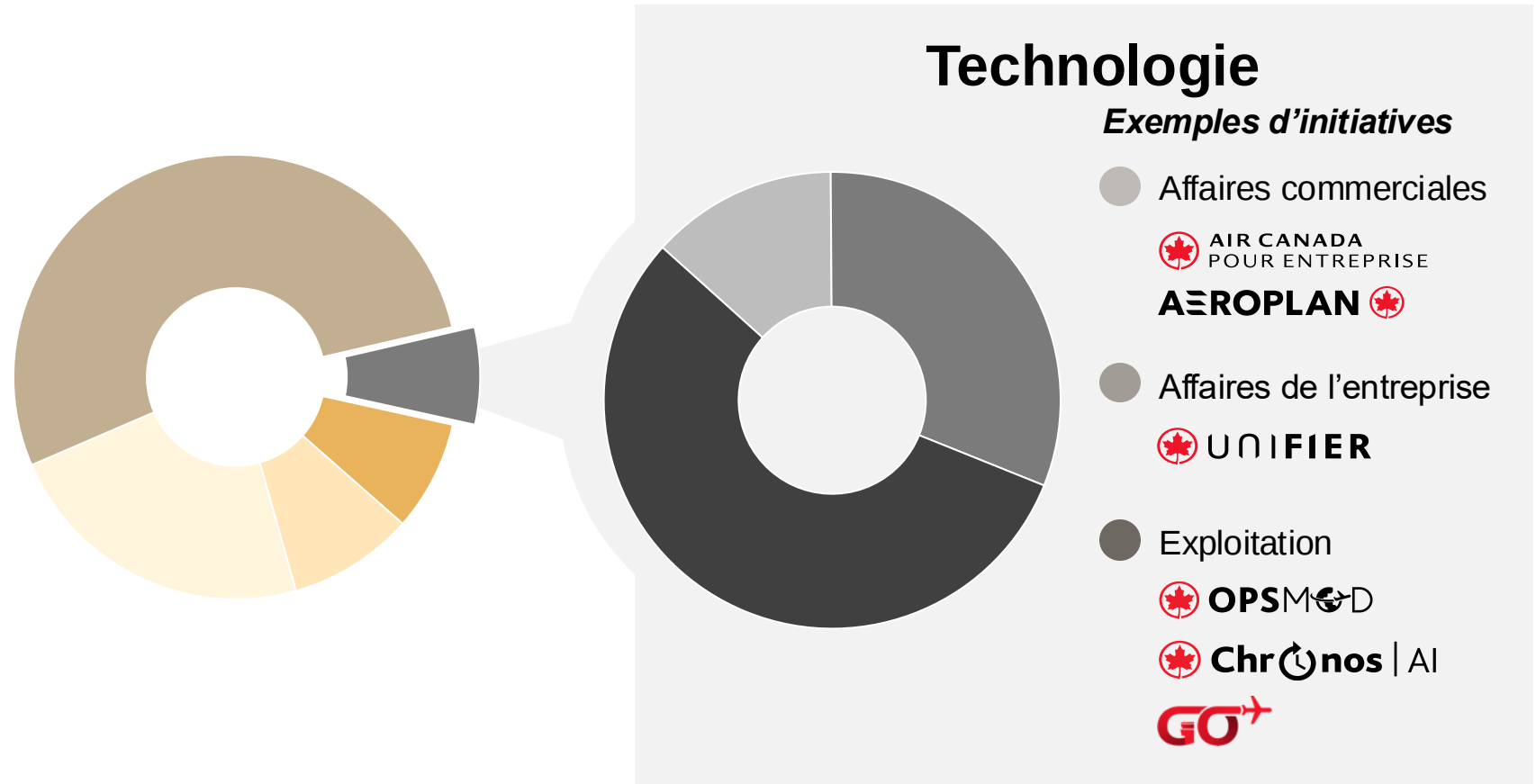
~1 %

du chiffre d'affaires

*Dépenses d'investissement
annuelles dans la
modernisation de notre
structure technologique*

Dépenses d'investissement

2024-2028 (inclusivement), en G\$



Favoriser les processus d'affaires et l'excellence en exploitation



Les dépenses d'investissement en détail : améliorer l'expérience client avec la reconfiguration et le regroupement des appareils

Améliorations du parc aérien de 2024 à 2028

>1 G\$

d'investissements dans
l'amélioration du parc aérien

~100 %

des appareils comportant des cabines
modernes et des améliorations à
l'expérience client



Service Wi-Fi à l'échelle
du parc aérien



Amélioration de
l'espace en cabine



Places confortables
et modernes

Stratégie relative au bilan

- Résilience exceptionnelle et liquidités rapidement accessibles
- Génération fiable de flux de trésorerie disponibles
- Dette nette stable
- Faible levier, et qualité et coût des titres de créance de premier ordre

Cibles pour 2028 à l'égard des liquidités, des flux de trésorerie disponibles, de la gestion de la dette et de la répartition du capital

Résilience des liquidités

Plus de 15 % du chiffre d'affaires disponible
Plus de 10 G\$ accessible

Génération fiable de flux de trésorerie disponibles

Environ 5 % de la marge des flux de trésorerie disponibles

Gestion responsable de la dette

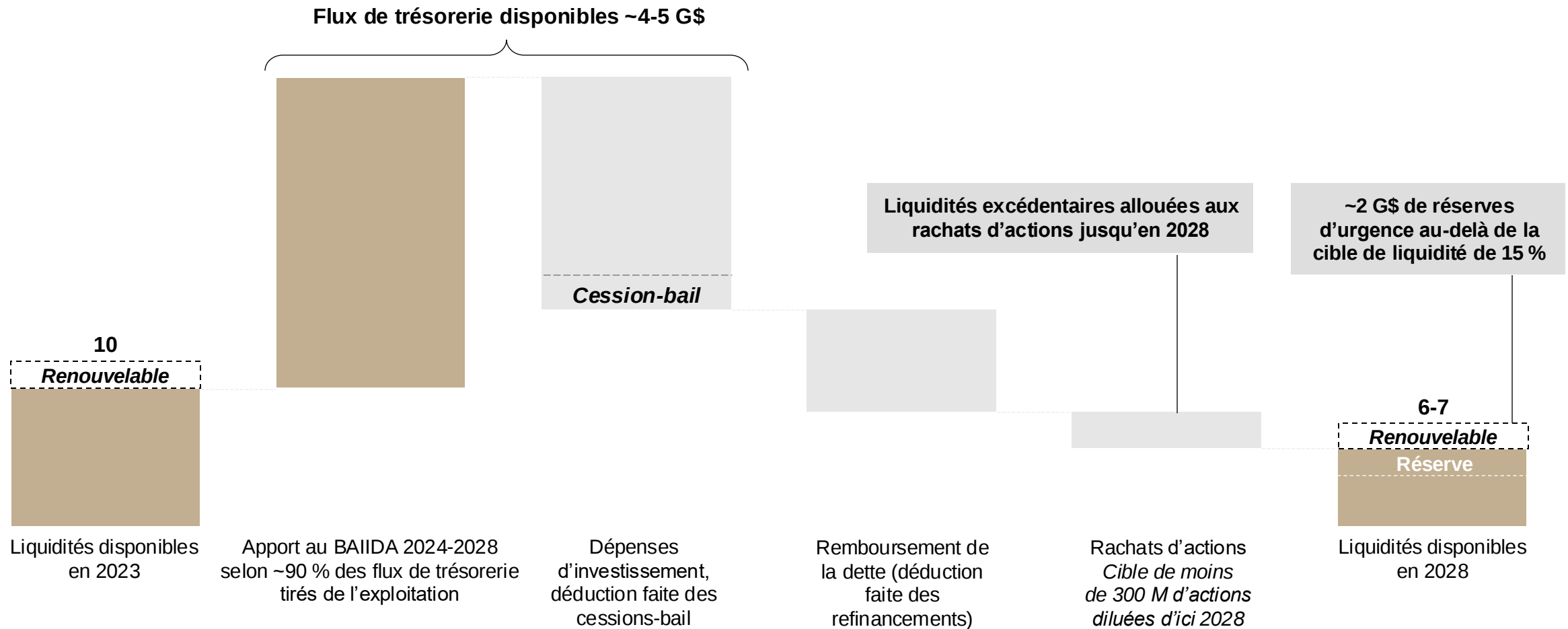
< 2x la cible du ratio de levier financier

Répartition des capitaux rigoureuse

Moins de 300 M d'actions entièrement diluées d'ici 2028
Rendement du capital investi $\geq 12\%$

Seuil minimal de liquidités maintenu à plus de 15 % du chiffre d'affaires

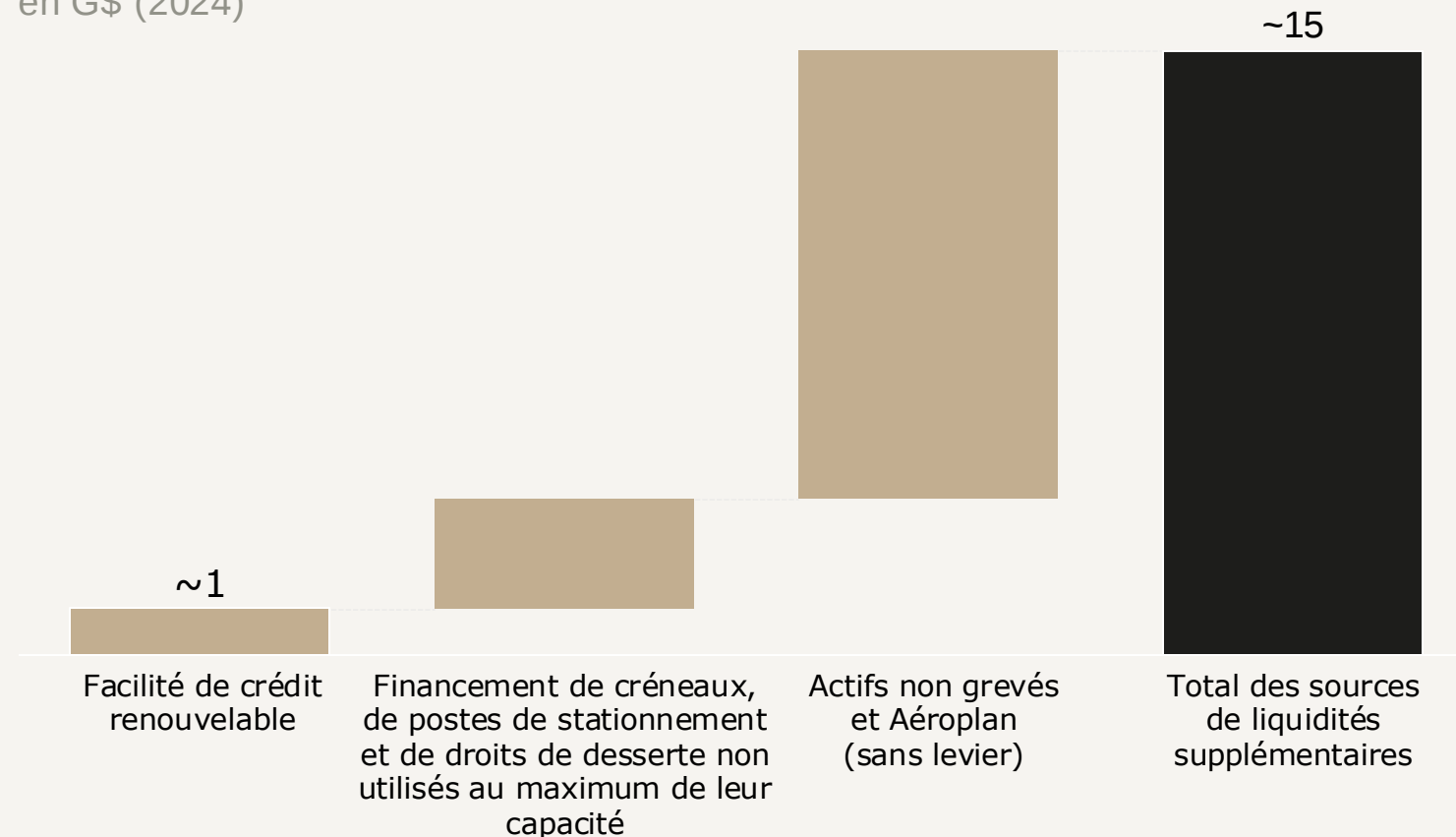
Gestion des liquidités (en G\$)



Résilience exceptionnelle découlant d'un accès rapide à des liquidités supplémentaires importantes

Accès total progressif à des liquidités

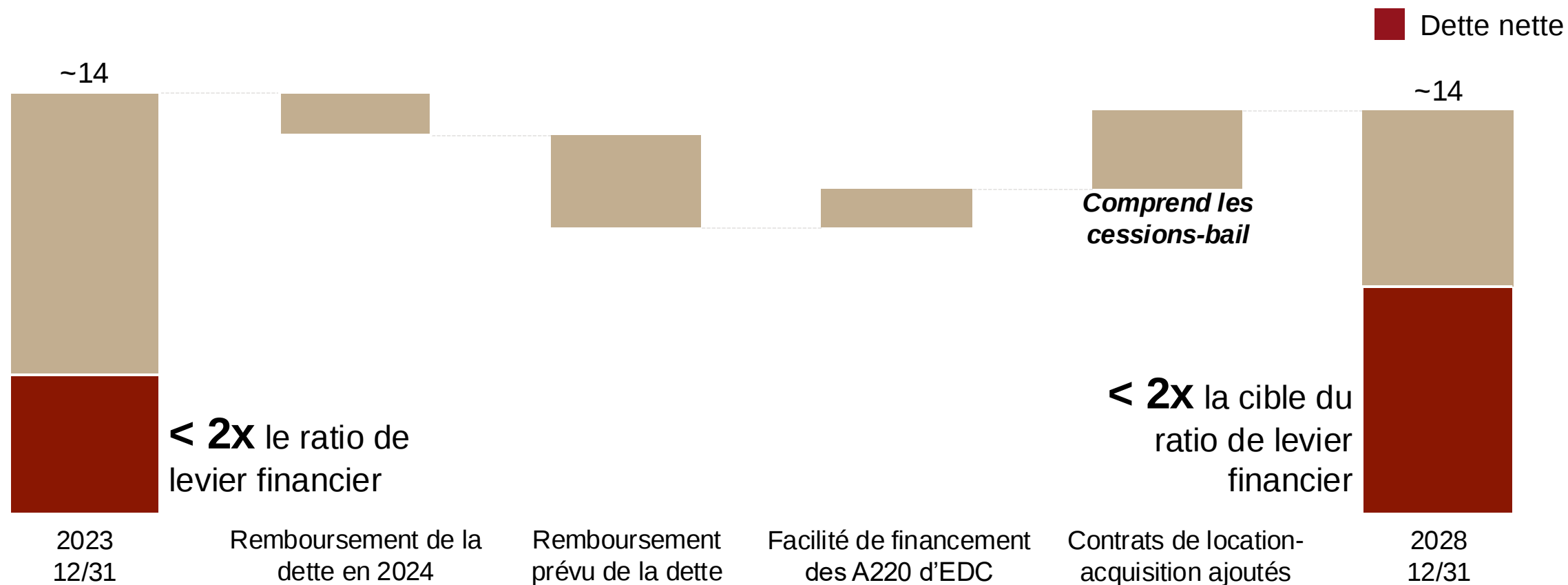
en G\$ (2024)



**Accès à ~15 G\$
de liquidités**

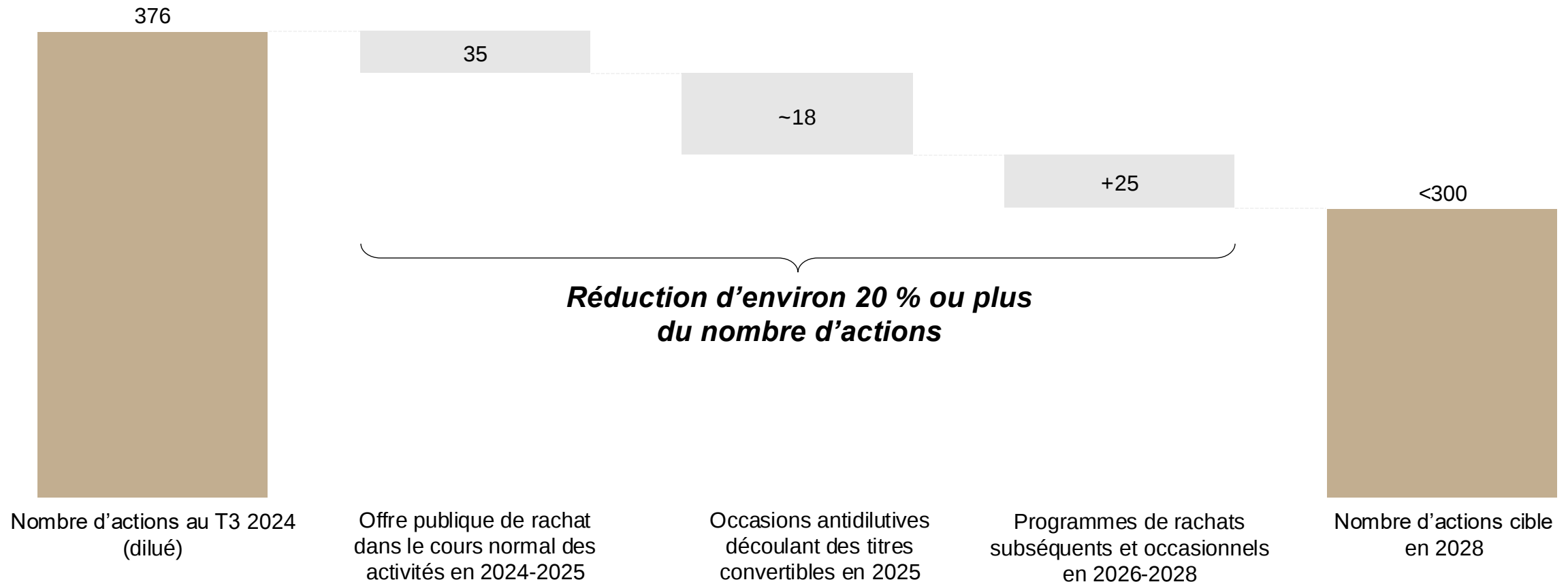
Gestion disciplinée de la dette brute, cible de levier nette <2x

Dette brute 2023-2028 (en G\$)



Philosophie relative au rendement pour les actionnaires – Procéder à des investissements stratégiques pour la Société et rémunérer les actionnaires en conséquence

Feuille de route cible (en millions d'actions)

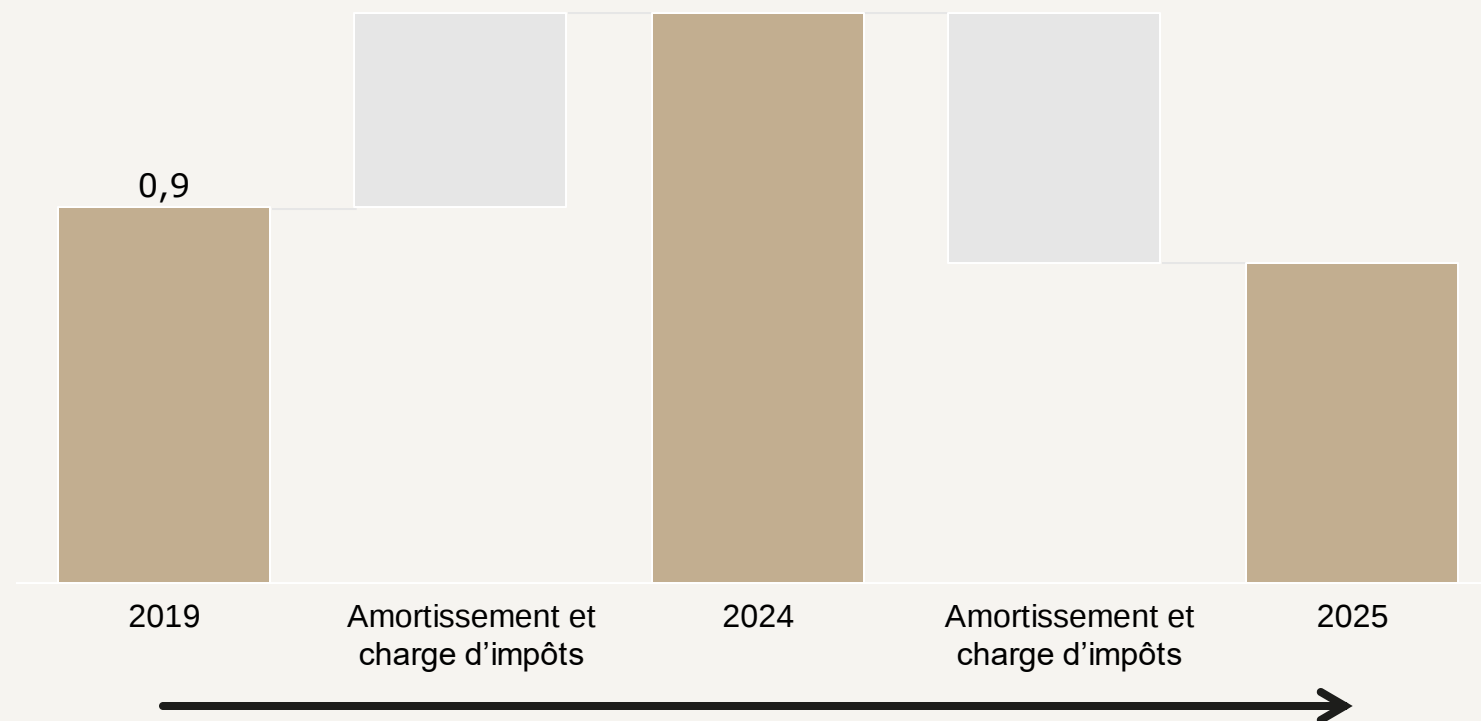


Bénéfice net ajusté de 2019-2025 – Normaliser le résultat par action en 2025

À des fins d'illustration, ne représente pas les prévisions financières

Bénéfice net ajusté

en G\$ (2019-2025), évolution pour fins d'illustration



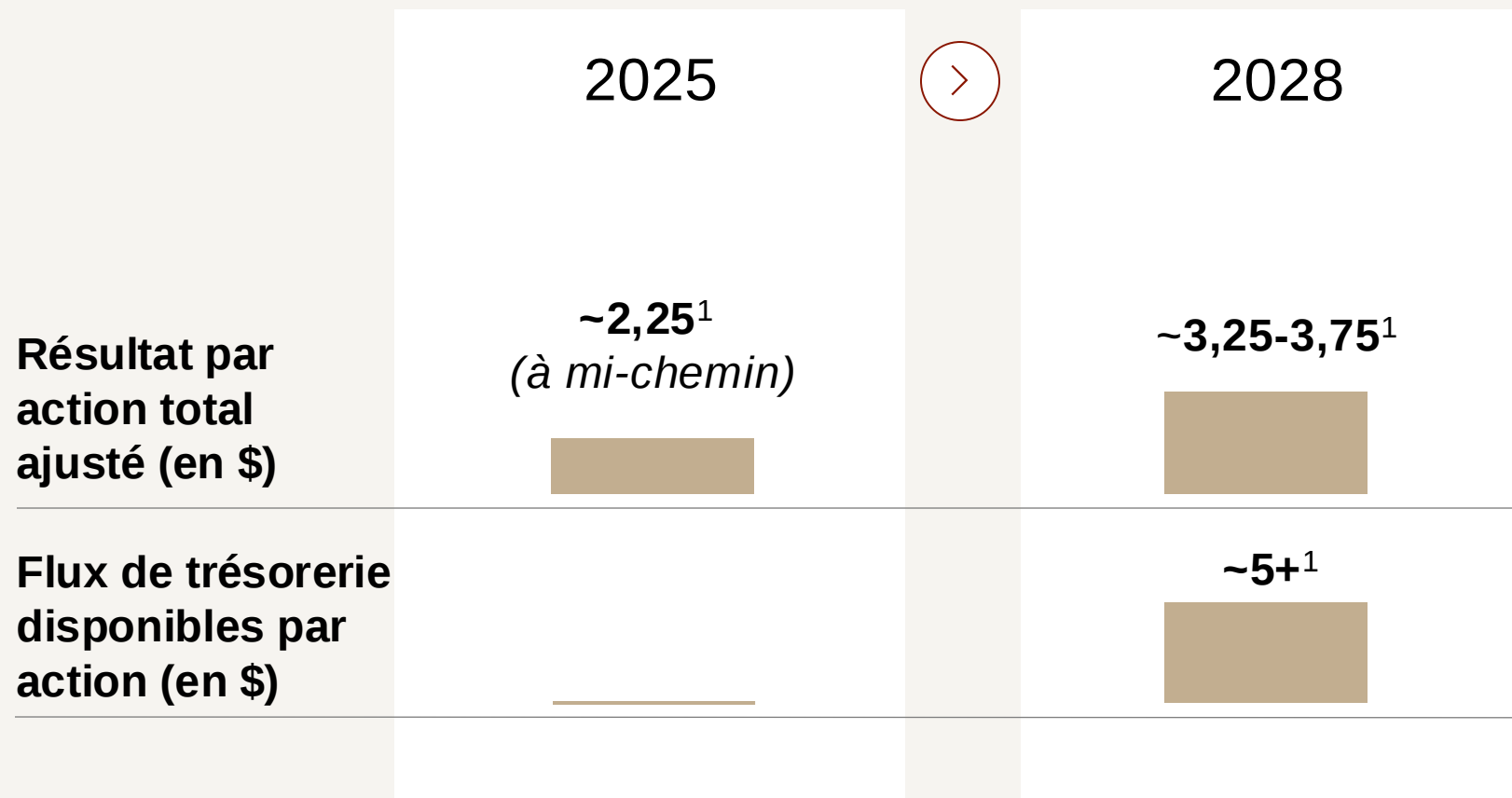
Normalisation post-pandémie
du bénéfice net ajusté

**Reconnaissance des actifs
d'impôts dans le bilan du T3 de
2024** transposée en une charge
d'impôts hors trésorerie en 2025

**Stratégie de croissance du parc
aérien entraînant une dotation
aux amortissements plus
élevée (~200 M\$ par an) durant
toute la période du plan**

**Réinitialisation pour le résultat
par action en 2025**

Un plan de création de la valeur ciblant un rendement de ~15 % du TCAC en résultat par action ajusté et de ~5 \$+ du flux de trésorerie par action d'ici 2028



Fondations plus solides et plus concurrentielles

Stratégie allant **droit au but** pour les occasions dans des marchés clés

Chemin solidement tracé pour **l'expansion des marges**

Culture de **gestion du rendement**

Création de valeur pour les actionnaires

1) Ne constituent pas de prévisions.

Prévisions financières pour 2024 et 2025¹

		2024 	2025 
Prévisions	BAIIDA ajusté	~3,5 G\$	3,4 G\$ - 3,8 G\$
	CESMO ajustées	~2 % d'une année sur l'autre	14,25 ¢ - 14,50 ¢
	SMO	~5 % d'une année sur l'autre	+3 - 5 % d'une année sur l'autre
	Flux de trésorerie disponibles ²	Aucune prévision	Seuil de rentabilité +/- 200 M\$
Hypothèses	Taux de change USD/CAD	1,36	1,40
	Prix du carburant (\$/L)	1,00	0,95
	PIB	Modéré	Modéré

Respect de **nos engagements** et communication de l'avancement

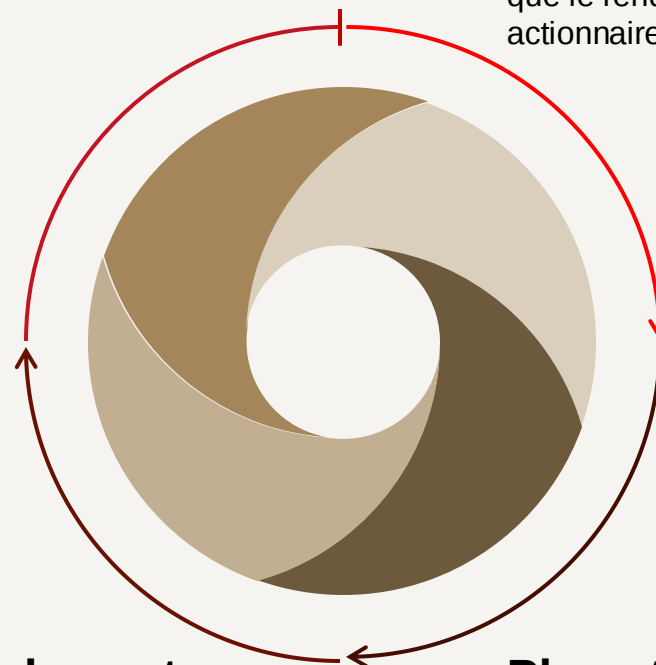


Dialogue avec les investisseurs

Favoriser des communications
continues sur les progrès réalisés à
l'égard de la stratégie

Vision d'Air Canada

Tirer parti de nos forces
concurrentielles pour favoriser
une croissance rentable ainsi
que le rendement pour les
actionnaires



Culture du rendement axée sur l'exécution

Mettre en place une gestion du
rendement reposant sur des
mesures et des responsabilités
claires

Plan stratégique complet

Intégrer les stratégies liées au
réseau, au parc aérien, aux
finances et à l'exploitation



AIR CANADA

Thank you
Merci





AIR CANADA

A STAR ALLIANCE MEMBER
MEMBRE DU RÉSEAU STAR ALLIANCE



New
frontiers

Nouveaux
horizons

Stimuler le chiffre d'affaires : *Aller « Droit au but »*

MARK GALARDO

Vice-président général – Chiffre
d'affaires et Planification du réseau,
et président – Fret

Le 17 décembre 2024



Nouveaux horizons d'Air Canada : Évolution continue d'un transporteur national à une société aérienne internationale

~30 G\$

**Chiffre d'affaires
d'ici 2028**
+7 ou 8 % par
année

+5-6 %

**Croissance annuelle de
notre capacité d'ici 2028**
pour atteindre
~130 G de SMO

* Comme indiqué dans le communiqué d'Air Canada daté du 17 décembre 2024



Nos nouveaux horizons s'appuient sur les bases les plus solides dans toute l'histoire d'Air Canada

Un réseau de premier plan qui se base sur notre stratégie « Droit au but »



Un transporteur mondial qui tire parti de l'emplacement géographique unique de nos plaques tournantes



Un parc aérien moderne et simplifié pour réussir



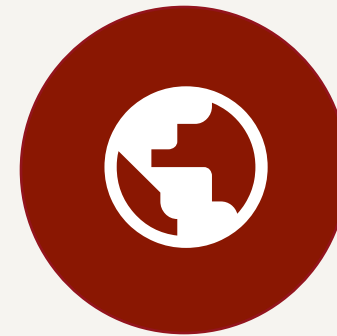
Nos nouveaux horizons **tirent parti des occasions croissantes** dans le cadre de la stratégie « Droit au but » d'Air Canada



**Demande canadienne
diversifiée et
croissante**



**Retour aux niveaux
atteints en 2019**



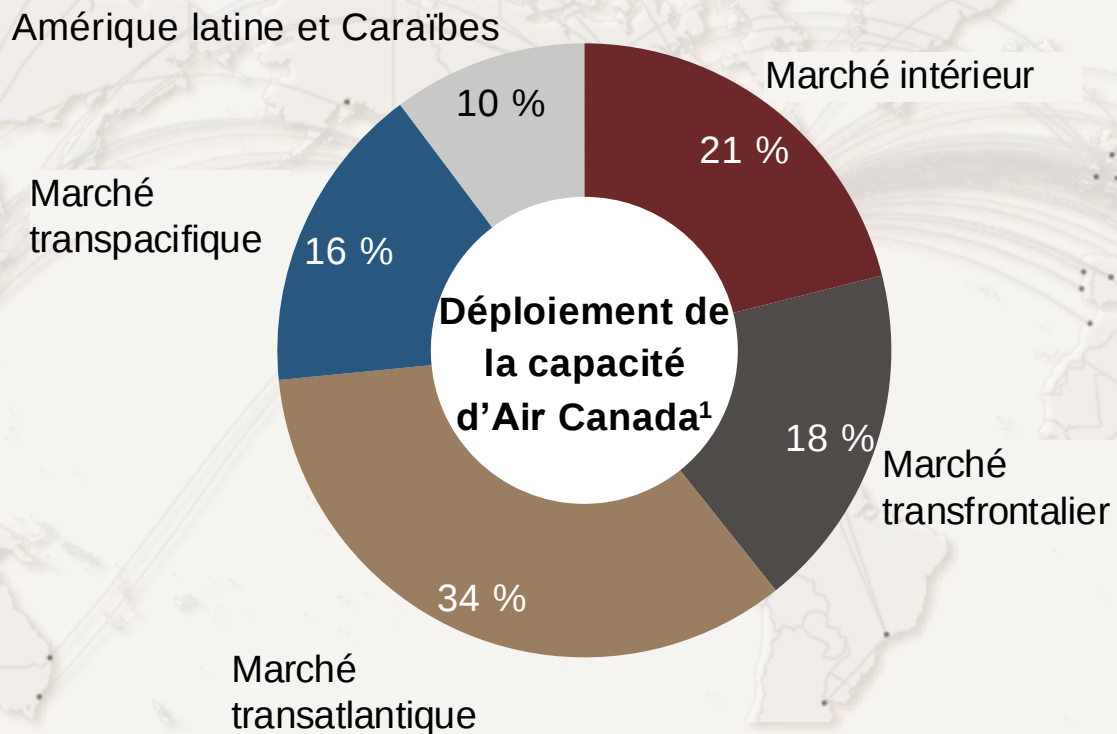
**Mise à profit complète des
occasions liées à la
sixième liberté de l'air**

Des bases solides

Les fondements de la réussite



Air Canada a un réseau diversifié et complet

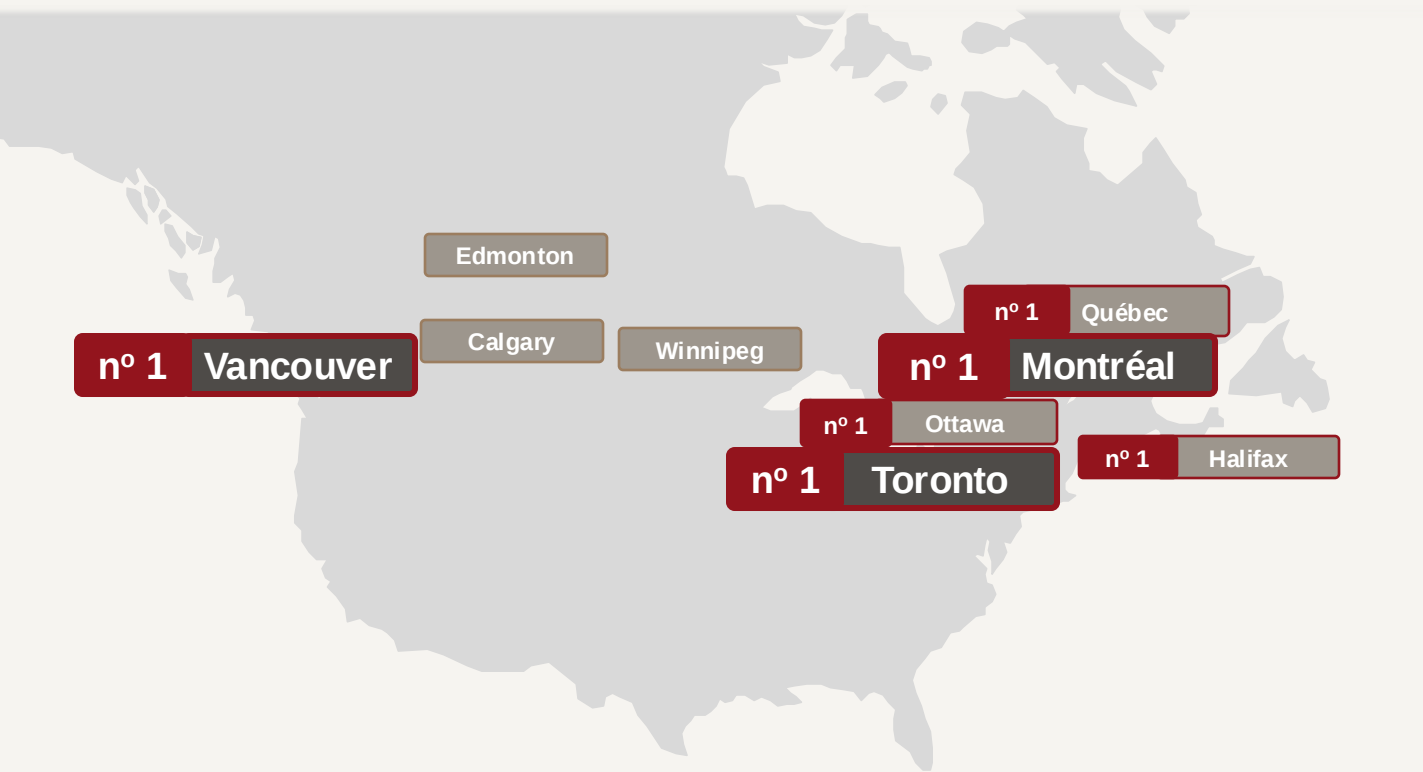


Grâce à la diversité de ses produits d'exploitation, Air Canada peut s'adapter avec souplesse à l'évolution de la conjoncture

1. Selon le nombre de SMO sur les produits passages réguliers entre le 1^{er} octobre 2023 et le 30 septembre 2024 | Nota : La carte représente le réseau de liaisons de juillet 2025. | Source : Cirium Diio, analyse d'Air Canada

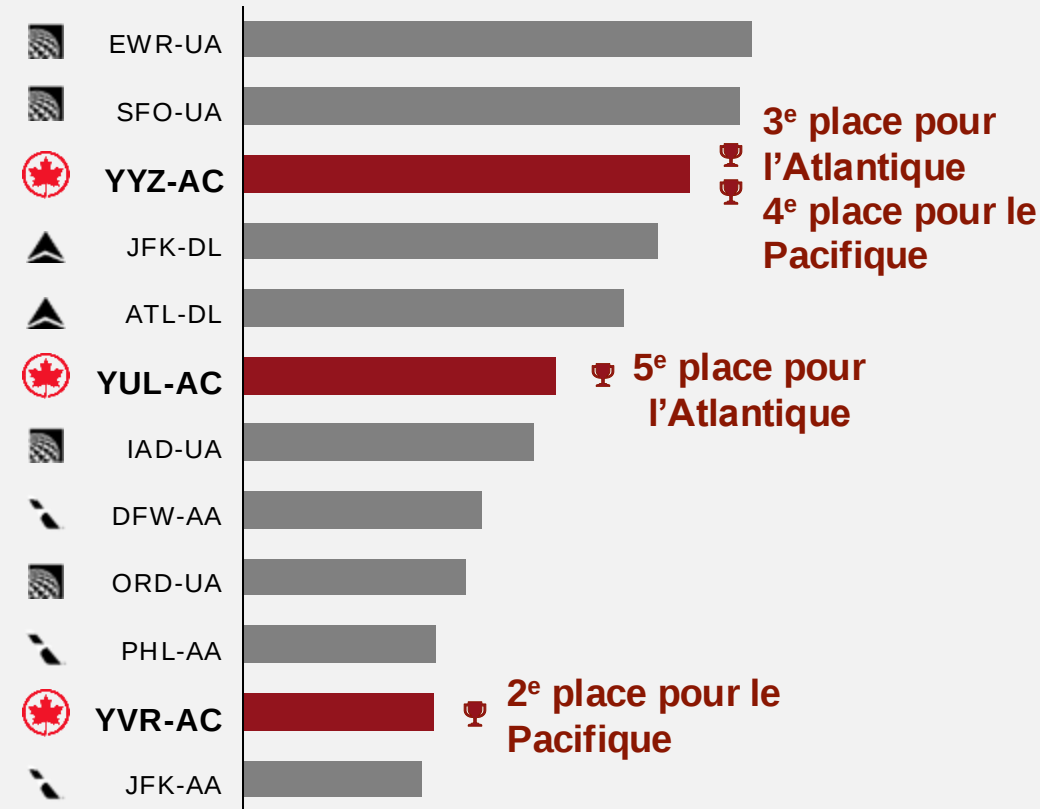
Air Canada bénéficie de plaques tournantes bien placées, parmi les meilleures villes-portes internationales en Amérique du Nord¹

Présence d’Air Canada sur le marché canadien
Classement en fonction du nombre de places par ville de départ en 2024



1. Estimation interne d’Air Canada pour 2024 | Nota : Le nombre de places en 2024 est déterminé en fonction des ventes de la semaine du 18 novembre 2024. | Source : Cirium Diio, rec. Statistique Canada, analyse d’Air Canada

Plaques tournantes en Amérique du Nord vers l’Atlantique et le Pacifique
2024; nombre moyen de places par jour



Air Canada dispose d'une présence importante aux États-Unis, ciblant plus de 60 destinations

Classement d'Air Canada parmi les transporteurs étrangers présents dans les aéroports américains

Nombre de places pour les destinations américaines desservies par Air Canada en 2024

📍 **Principal** ou seul transporteur étranger

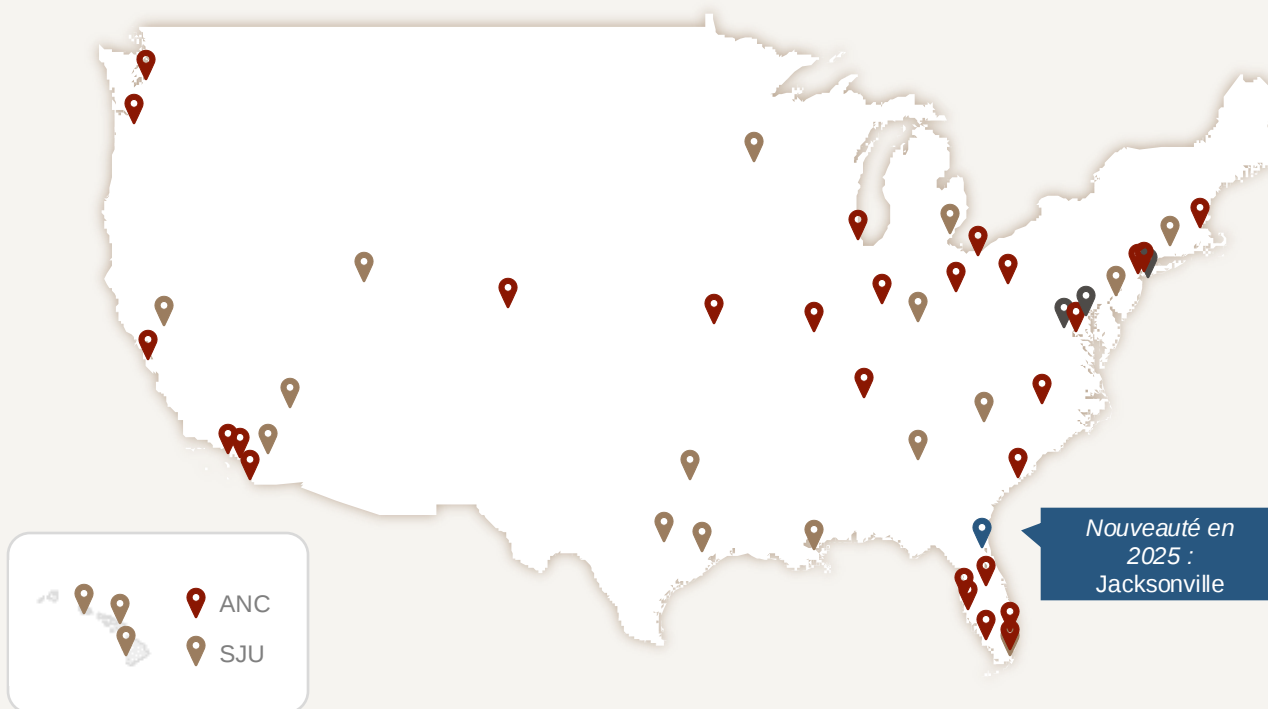
28 aéroports

📍 Classé **parmi les 2 à 5** plus importants transporteurs étrangers

21 aéroports

📍 **Autres marchés américains**

3 aéroports

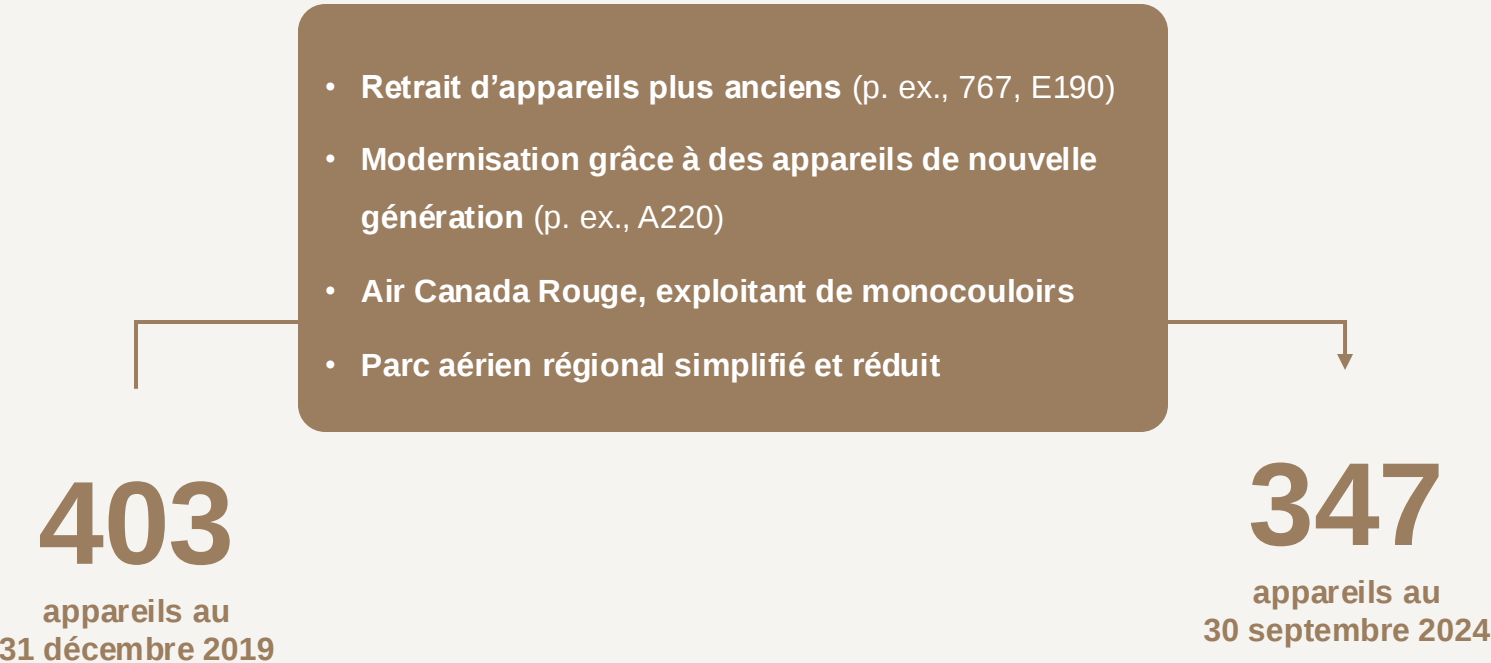


Source : Cirium Diiio, données internes d'Air Canada



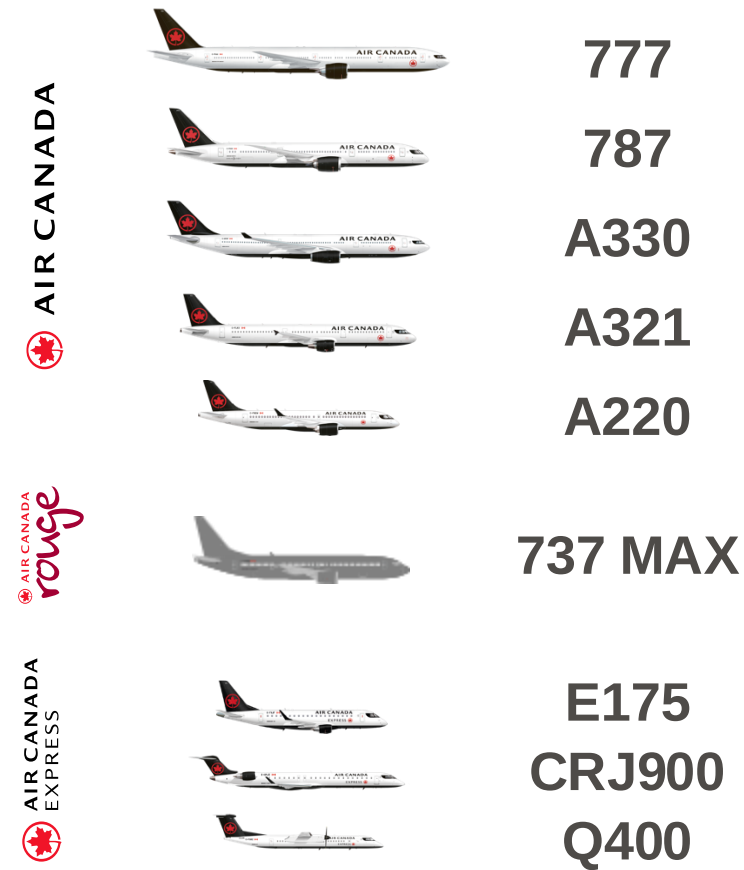
La taille actuelle du parc aérien d’Air Canada, plus efficace et concurrentiel, constitue une base solide pour notre croissance future

Évolution du parc d’avions de passagers d’Air Canada

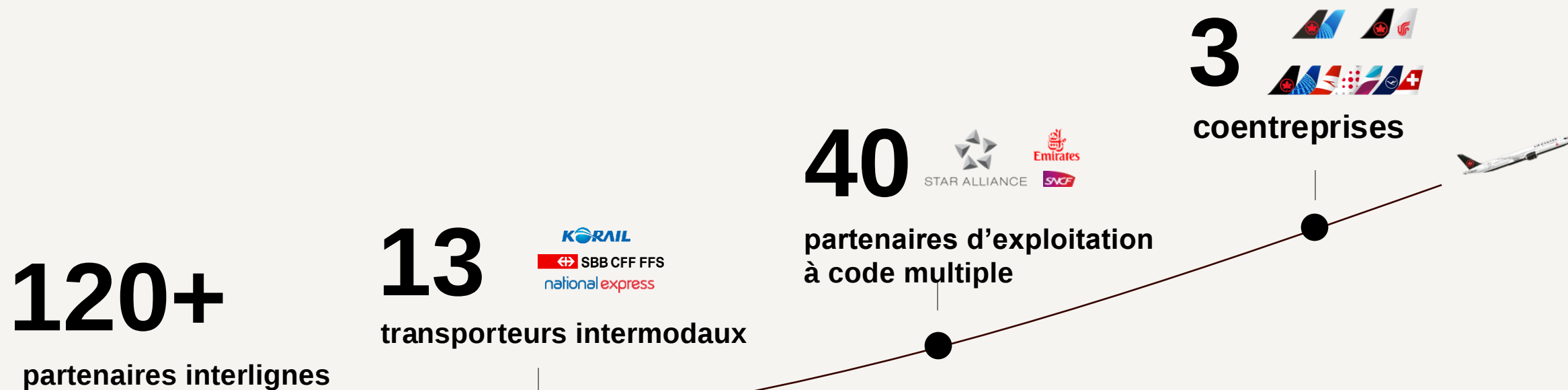


Nota : Pour 2024, Air Canada Express exclut les 15 appareils CRJ200 de Mitsubishi qui sont en entreposage de longue durée et 6 avions-cargos 767-300 de Boeing.

Projection du parc aérien en 2028



Le portefeuille de partenariats d'Air Canada occasionne plus de 20 % des produits passages



Nota : Ces chiffres excluent les transporteurs intermodaux pour réacheminement seulement et il peut y avoir des chevauchements entre les catégories (p. ex., la SNCF est un partenaire d'exploitation à code multiple et intermodal).

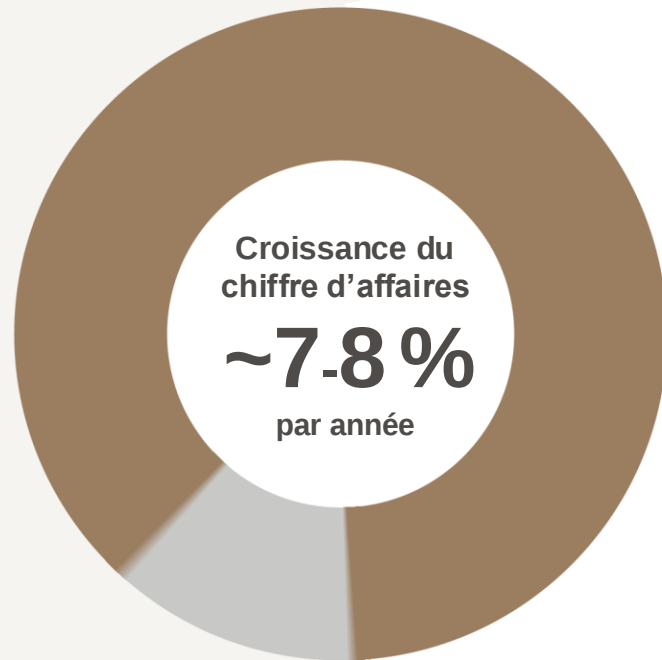
Vers de nouveaux horizons

Accroître les revenus grâce aux occasions offertes par notre stratégie « Droit au but »



Objectif de chiffre d'affaires de ~30 G\$ d'ici 2028

Saisir les occasions offertes par notre stratégie « Droit au but »



Autres produits

Moteurs de la croissance des produits passages



Demande canadienne diversifiée et croissante



Retour aux niveaux atteints en 2019



Mise à profit de la croissance des produits haut de gamme



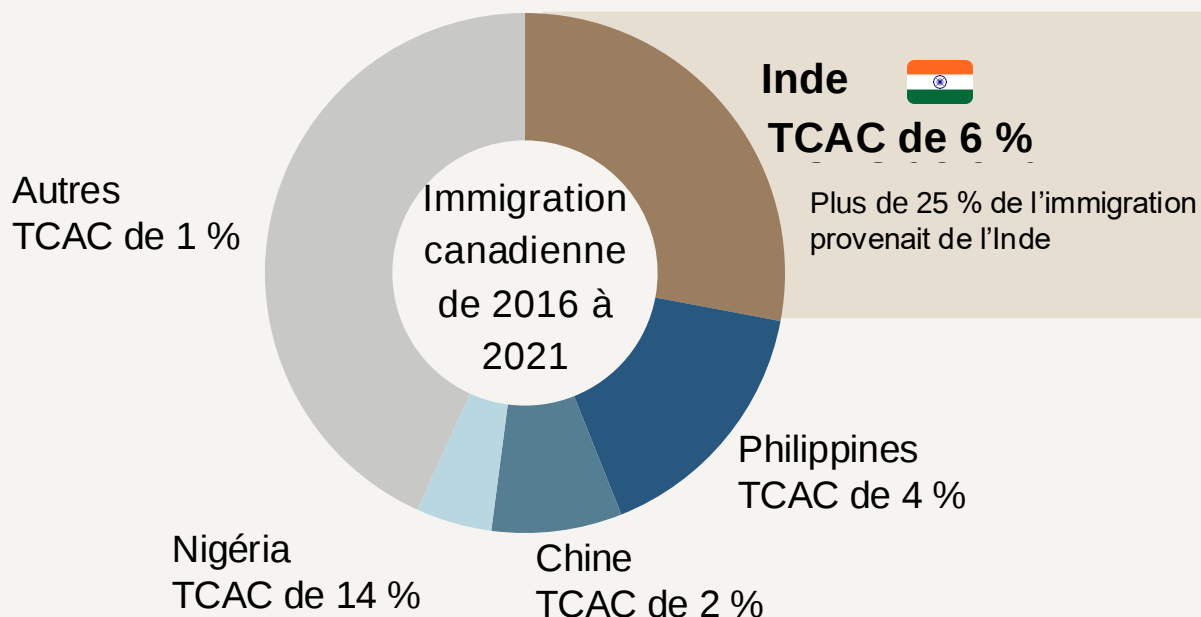
Saisir les occasions liées à la sixième liberté de l'air

* Comme indiqué dans le communiqué d'Air Canada daté du 17 décembre 2024.

La diversité démographique canadienne est un moteur avéré de la croissance de la demande

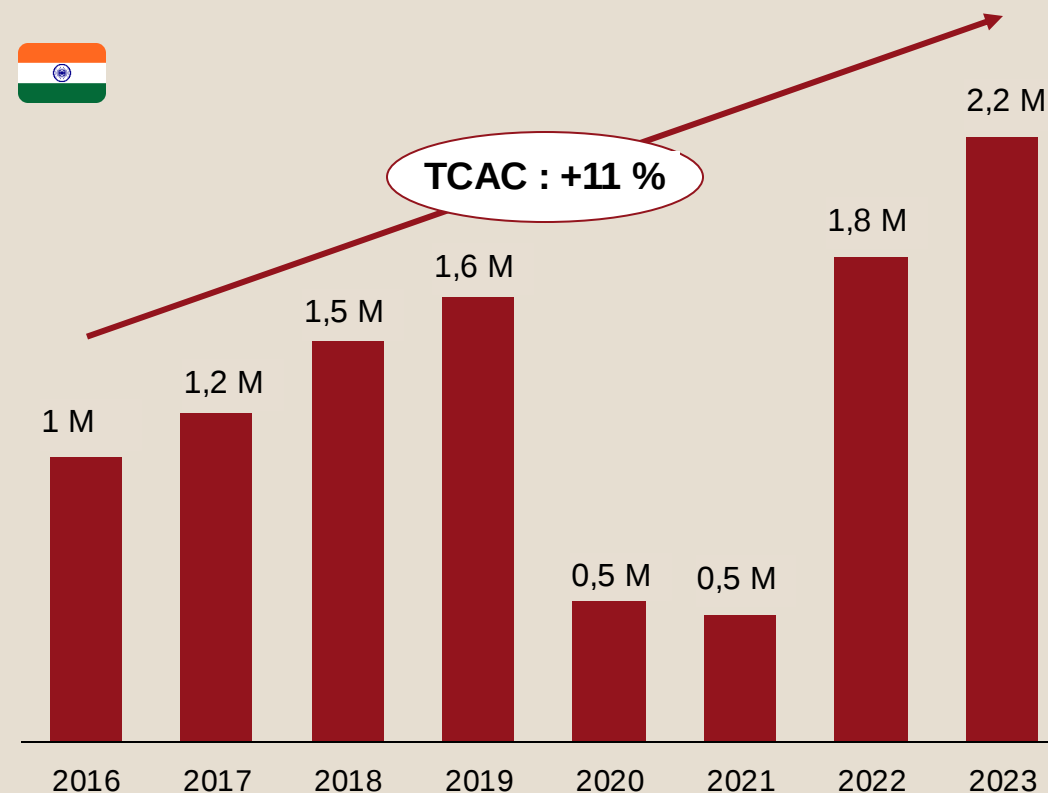
Principales sources de la nouvelle démographie au Canada

Évolution entre les données de recensements de 2016 et de 2021;
selon le lieu de naissance



La demande au Canada et en Inde a doublé et devrait continuer d'augmenter

2016 à 2023; nombre annuel de passagers aériens entre les pays



Source : Statistique Canada, Recensement de 2016 (publié en 2017); Statistique Canada, Recensement de 2021 (publié en 2023); Rapport annuel au Parlement sur l'immigration, 2024; total des passagers en allers-retours enregistré dans le système DDS de l'IATA; analyse d'Air Canada

Air Canada offre les trajectoires de vol les plus courtes pour les clients de la sixième liberté de l'air

Avantage géographique d'Air Canada

Exemples concrets

80 % du marché accessible États-Unis-réseau international peut passer efficacement par nos plaques tournantes¹

Ambitions d'Air Canada pour la sixième liberté de l'air



2,0 %

de part de marché de la sixième liberté de l'air



~900 M\$

supplémentaires possibles²

1. Se définit comme faisant partie des 7 % des trajets de l'option sans escale; 2. En dollars de 2024 | Source : Système DDS de l'IATA, analyse d'Air Canada

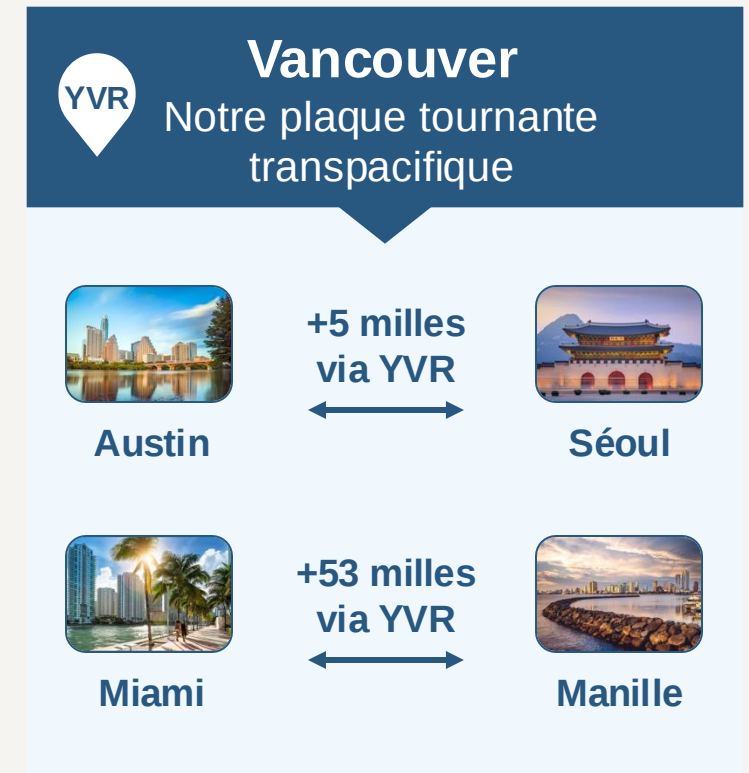
Les plaques tournantes complémentaires d'Air Canada **peuvent** efficacement répondre à la demande de sixième liberté de l'air



~122 000 passagers par jour
peuvent efficacement prendre une
correspondance



~ 189 000 passagers par jour
peuvent efficacement prendre une
correspondance



~55 000 passagers par jour
peuvent efficacement prendre une
correspondance

Nota : Marché accessible selon une couverture de 80 % de la trajectoire la plus courte, définie comme faisant partie des 7 % des trajets de l'option sans escale. | Source : Système DDS 2023 de l'IATA, analyse d'Air Canada

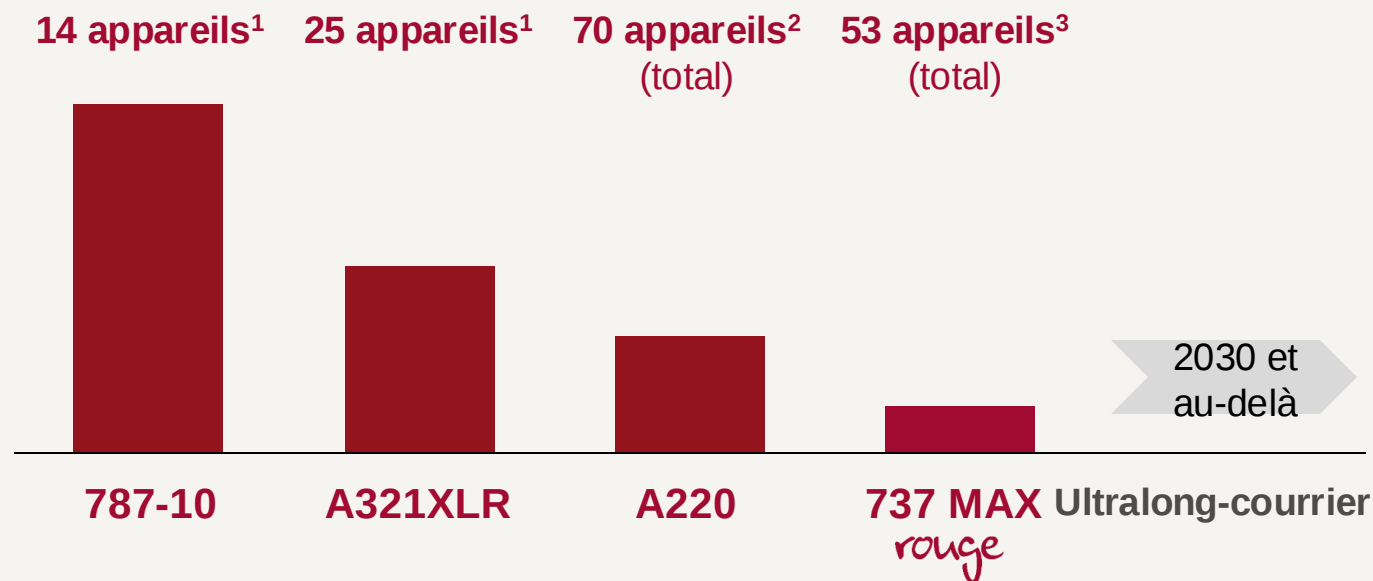
Atteindre de nouveaux horizons

Création d'occasions dans le cadre de notre stratégie « Droit au but »



Le parc aérien est au cœur de la création de valeur pour l'atteinte de nouveaux horizons

Augmentation prévue du BAIIA en lien avec l'ajout de nouveaux appareils
2024-2028



La stratégie liée au parc aérien est au cœur de la croissance du
BAIIA de plus de 2 G\$ brut

1. Renvoie aux attentes liées au parc aérien d'ici le 31 décembre 2028 selon les prévisions de capacité; 2. Comprend 33 appareils dans le parc aérien, avec un certain nombre de droits visant l'achat;
3. Comprend 41 appareils dans le parc aérien et 12 appareils supplémentaires | Source : Analyse d'Air Canada

Principales retombées sur les clients



Plus de destinations



Des liaisons améliorées
pour les destinations
existantes



Favorise une expérience
rehaussée

Le 787-10 de Boeing favorise le rendement des segments du **haut de gamme** et du **fret**

Principaux facteurs de création de valeur



Plus de places haut de gamme

30 % plus de capacité en classe affaires qu'à bord d'un A330



Plus de capacité de fret

Environ 25 % de plus qu'un A330



Réduction des CESMO de 10 %

par rapport à un A330

Occasions de déploiement



Nota : Représente les CESMO variables, à l'exclusion des coûts de propriété et d'amortissement selon l'environnement prévu pour 2028. | Source : Analyse d'Air Canada

L'A321XLR d'Airbus offre des capacités uniques qui permettent d'améliorer les marges

Principaux facteurs de création de valeur



PESMO 12 % plus élevés

que ceux des appareils A321ceo existants



Consommation de carburant réduite d'environ 30 %

par rapport aux appareils A321ceo existants



Nouvelles occasions

dans les marchés long-courriers de densité moindre



Horaire amélioré

avec une augmentation de la fréquence ou une saisonnalité réduite

Occasions de déploiement



Source : Analyse d'Air Canada

L'A220 est l'appareil idéal pour favoriser la croissance de la sixième liberté de l'air et du rendement des marchés régionaux

Principaux facteurs de création de valeur



**Réduction de 24 %
des CESMO¹**

par rapport au marché régional



Croissance facilitée

pour la sixième liberté de l'air et pour le remplacement des appareils régionaux par d'autres de plus grand gabarit



Meilleurs produits

à bord pour nos clients

Occasions de déploiement



**Nouvelle base
de YVR
d'ici 2026**

**Le rendement financier supérieur offre
de nouvelles perspectives :**

- Toronto–Monterrey
- Toronto–Sacramento
- Montréal–Austin

— Déploiement en juillet 2024 — Déploiement potentiel

1. Représente les CESMO variables, à l'exclusion des coûts de propriété et d'amortissement selon l'environnement prévu pour 2028. | Source : Cirium Diio, analyse d'Air Canada

Air Canada Rouge, avec ses 737 MAX de Boeing, offre une plus grande compétitivité sur le marché des voyages d'agrément

Principaux facteurs de création de valeur



Environ 20 % moins de CESMO¹

que la flotte actuelle d'A320



Nouvelle base : côte ouest

pour assurer une couverture d'un océan à l'autre



Plus de destinations

grâce à des appareils plus performants



Optimisation des produits

afin d'assurer une offre de places uniforme

Occasions de déploiement

Nouvelle base de YVR d'ici 2026



VACANCES
AIR CANADA

AIR CANADA
rouge



1. Représente les CESMO variables, à l'exclusion des coûts de propriété et d'amortissement selon l'environnement prévu pour 2028. | Source : Cirium Diio, analyse d'Air Canada

De nombreuses occasions de croissance internationale viables pour Air Canada

Occasions potentielles de croissance internationale



Nota : Ces occasions sont présentées à titre d'exemple et font l'objet d'une évaluation financière et opérationnelle rigoureuse.

Air Canada est en bonne position dans le segment lucratif du haut de gamme

Air Canada est le **chef de file des voyages haut de gamme au Canada...**

Part de la capacité des vols haut de gamme au Canada en 2024, en fonction des places au départ



... et notre capacité en matière de voyages haut de gamme continuera de **croître** au cours des quatre prochaines années



+24 %

de SMO en classe affaires d'ici 2028



+20 %

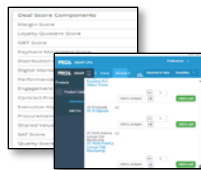
de SMO en classe Économique Privilège d'ici 2028

Mesures supplémentaires en cours d'évaluation afin d'accroître la capacité des vols haut de gamme (p. ex., le LOPA)

La demande pour les voyages haut de gamme devrait continuer de croître, ce qui favorisera la progression du chiffre d'affaires vers nos nouveaux horizons

Nota : Les offres haut de gamme comprennent la première classe, la classe affaires et la classe Économique Privilège, selon les statistiques de capacité basées sur les SMO des voyages haut de gamme. | Source : Cirium Diio, données internes d'Air Canada au 4 novembre 2024

Air Canada s'attend à une nouvelle reprise des voyages d'affaires



**Adoption de la technologie
au service des entreprises**

**Portail libre-service
pour les acheteurs de
voyages d'ici 2026**



**Mise à profit d'une offre
attrayante pour les PME**

**Plus de 1 000 nouveaux
comptes depuis la
mi-septembre 2024**



**Tirer parti des améliorations
apportées au réseau**

**13 % plus d'options le
jour même¹**

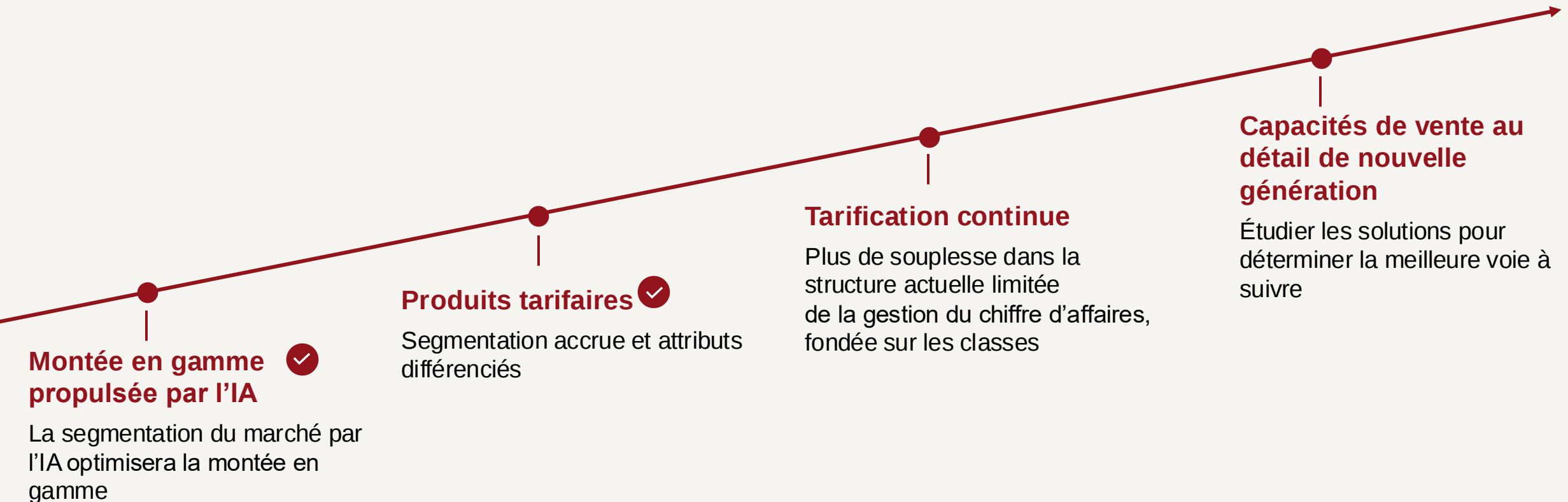
Aujourd'hui

2028

1. Horaire des vols de 2025 comparativement à celui de 2023 | Source : Analyse d'Air Canada



L'innovation sur le plan de la gestion du chiffre d'affaires favorisera la croissance du rendement



Air Canada continuera d'innover dans la gestion du chiffre d'affaires en tirant profit de capacités modernes pour soutenir nos objectifs de nouveaux horizons

Air Canada est bien outillée pour favoriser sa progression vers de nouveaux horizons

Principaux facteurs de rendement financier

Réseau

Le choix de destinations privilégié du Canada sur six continents



Plaques tournantes

Dans les villes stratégiques, avec une conception optimisée pour alimenter la croissance



Parc aérien

Adapté aux besoins avec trois marques, tout en soutenant efficacement les objectifs climatiques



Ensemble d'outils conçus pour stimuler la croissance du chiffre d'affaires

Partenariats



Fret



Vacances



Innovation en matière de gestion du chiffre d'affaires



Aéroplan



Produits





AIR CANADA

Thank you
Merci



Pause



Ordre du jour

Thème	Présenté par	Heure
La création de la valeur passe par la transformation d’Air Canada	MICHAEL ROUSSEAU	9 h – 9 h 15
Philosophie d’investissement d’Air Canada – 2024-2030 : <i>Atteindre de nouveaux horizons</i>	JOHN DI BERT	9 h 15 – 10 h
Stimuler le chiffre d’affaires : Aller « Droit au but »	MARK GALARDO	10 h – 10 h 30
PAUSE		10 h 30 – 10 h 45
Apporter une valeur transformatrice	MARK NASR	10 h 45 – 11 h 15
L’excellence en exploitation favorise l’expansion des marges	CRAIG LANDRY	11 h 15 – 11 h 30
Une culture de rendement au service de l’exécution	ARIELLE MELOUL-WECHSLER	11 h 30 – 11 h 45
Une croissance stratégique qui va de pair avec le rendement des actionnaires	MICHAEL ROUSSEAU	11 h 45 – 12 h
Période de questions et déjeuner		12 h – 13 h



AIR CANADA

A STAR ALLIANCE MEMBER
MEMBRE DU RÉSEAU STAR ALLIANCE



New
frontiers



Nouveaux
horizons

Apporter une valeur transformatrice

MARK NASR

Vice-président général –
Marketing et Solutions
numériques, et président
d'Aéroplan

Le 17 décembre 2024



Principaux leviers pour améliorer la diversification des revenus, l'expérience client et la croissance des marges



Fidélité



Produits



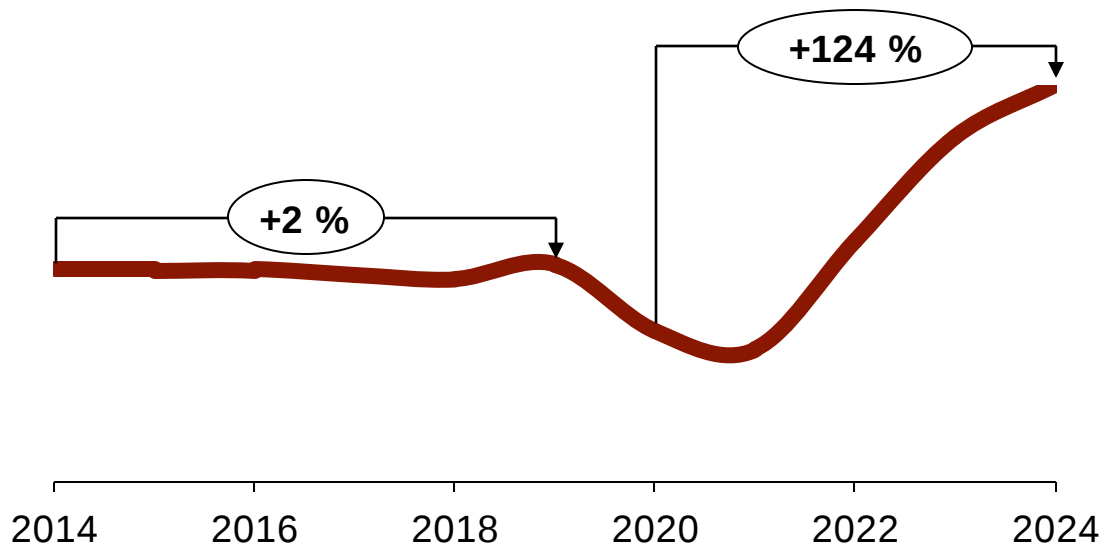
**TI, Données
et Solutions
numériques**

Fidélité



Depuis la relance du programme en 2020, Aéroplan a connu une croissance importante, alimentée par des membres plus jeunes et plus engagés

Membres actifs



« Membre actif » en fonction de l'activité d'accumulation ou d'échange au cours des 18 derniers mois



2024 par rapport à 2019 :

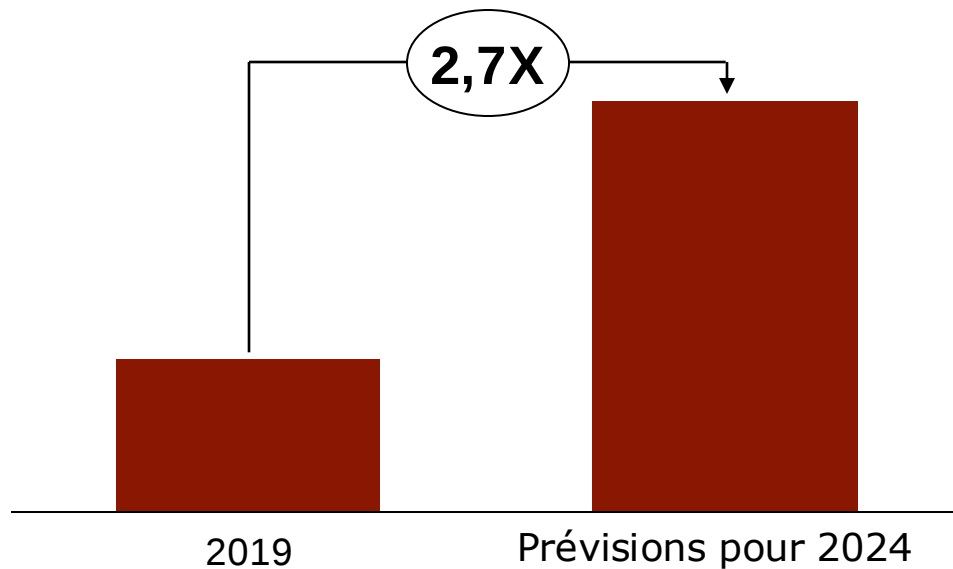
2X plus de membres âgés de 18 à 24 ans

65 % plus rapide pour atteindre le premier échange de points

50 % d'augmentation du volume d'achat avec les cartes de crédit comarquées

L'investissement sur les marchés internationaux a soutenu la croissance du programme et la diversification au Canada

**Facturation brute pour les points émis
par activité internationale**

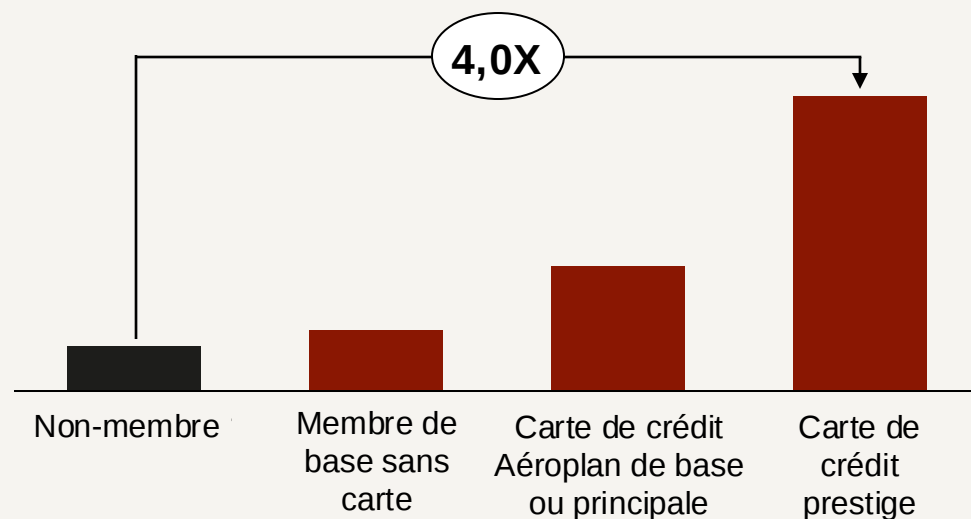


**Partenariats avec les plus grandes banques du monde,
notamment les 3 grands réseaux**

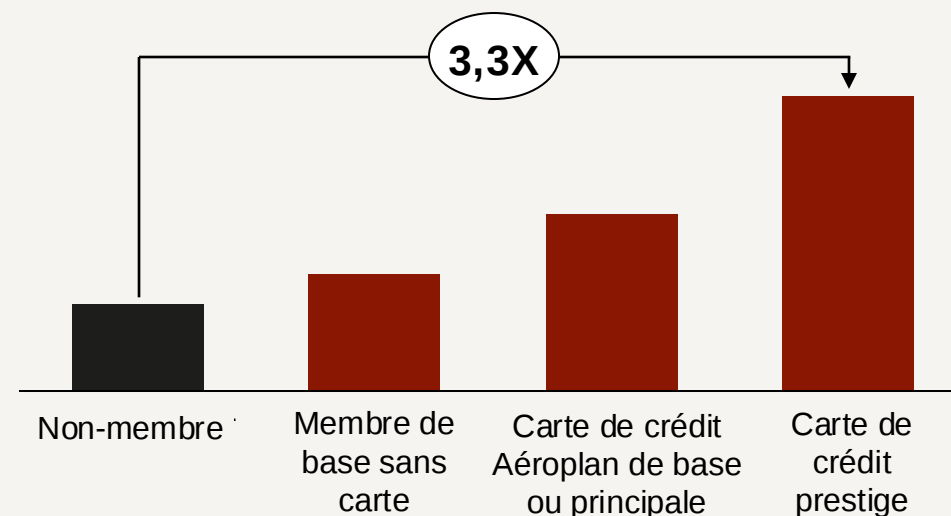


Les membres Aéroplan voyagent plus souvent et dépensent plus d'argent avec Air Canada, ce qui s'accroît davantage après l'acquisition d'une carte de crédit comarquée

CHIFFRE D'AFFAIRES ANN. MOY. PAR TYPE DE CLIENT



NOMBRE DE VOYAGES PAR TYPE DE CLIENT



Part des dépenses totales auprès d'Air Canada pour le produit cabine de haut rapport

Non-membre	Membre
7 %	17 %

Le volant moteur d'Aéropian

AÉROPLAN 

+21 % d'acquisition d'une carte de crédit après la liaison de comptes de détaillants partenaires

+70 % de points obtenus au détail après l'acquisition d'une carte de crédit

+42 % de points obtenus à la suite d'un échange après le vol



 **AIR CANADA**

+43 % d'augmentation des réservations de vols après l'adhésion au programme

+26 % de rentabilisation de la capacité après l'acquisition d'une carte de crédit

+60 % de rentabilisation de la capacité après un surclassement de la carte de crédit

Nous nous concentrons sur 4 aspects afin d'améliorer le programme et d'en accélérer encore plus la croissance

1

**OPTIMISATION DE
L'EFFET
D'ENTRAÎNEMENT**



2

**PARTENARIATS DE
NOUVELLE
GÉNÉRATION**



3

**CROISSANCE DES
ÉCHANGES**



4

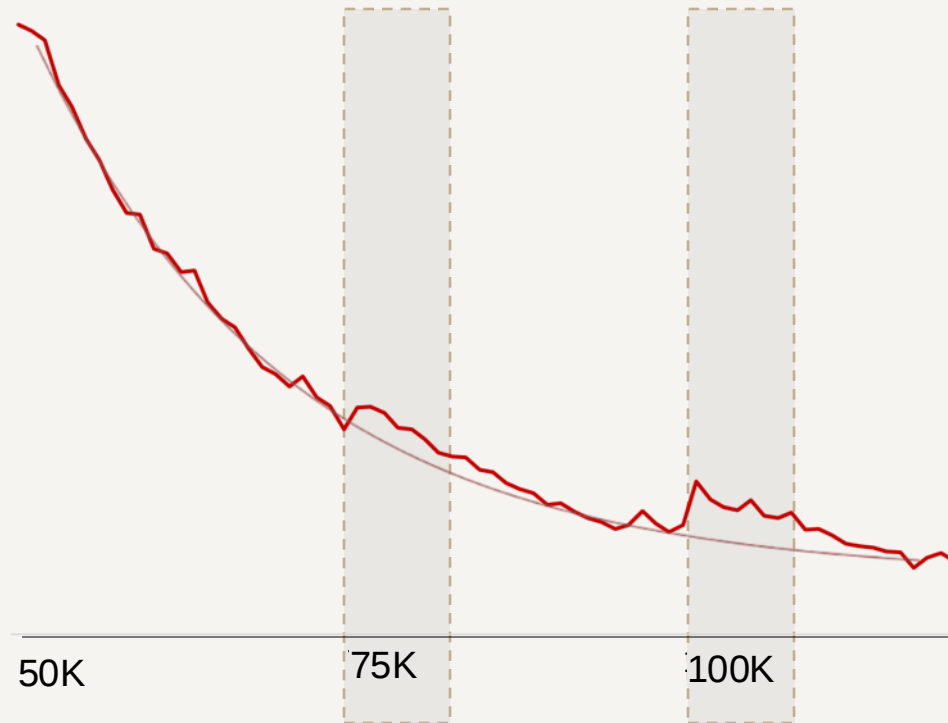
**MONÉTISATION DES
SECTEURS
ADJACENTS**



Optimiser la conception du programme de base pour accroître la rentabilité de la Société et favoriser l'augmentation des produits passages



Distribution du solde des Milles de Qualification à un Statut (MQS) en fin d'année



Occasions d'encourager les comportements rentables des clients

Accumulation de points avec Air Canada

Qualification à un statut Élite

Élimination des frictions éprouvées par les membres

La première phase de la stratégie de partenariat est presque achevée

Produits aériens



+45

sociétés aériennes
partenaires d'échange

+1 400

destinations pour
l'échange



Produits non aériens

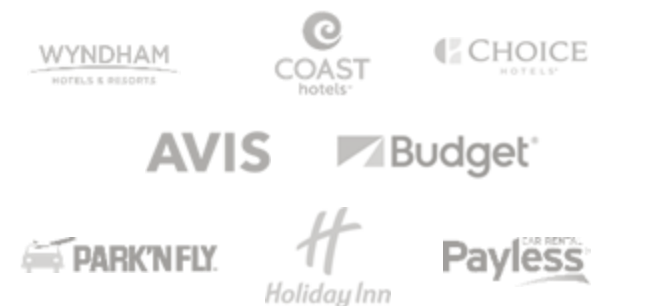


+40

hôtels partenaires
d'accumulation, d'échange
et de conversion

+7

partenaires de location de
voiture d'accumulation et
d'échange



Produits détail/achats courants



+250

détaillants participants
de la eBoutique Aéroplan

80

marques de cartes-
cadeaux



La prochaine phase de la stratégie de partenariat est ciblée, utilisant une nouvelle approche pour compléter les catégories existantes



**Segments à
fort potentiel**



**Jour du
voyage**



**Innovateurs
et rupture**

Importantes avenues pour améliorer l'offre d'échanges tout en faisant croître les marges



**Stock
supplémentaire
de la part des
transporteurs
partenaires**



**Échanges
sans tracas
pour les
achats
courants**



**Élargissement de
l'offre des
séjours hôteliers,
des locations de
voitures et des
forfaits vacances**

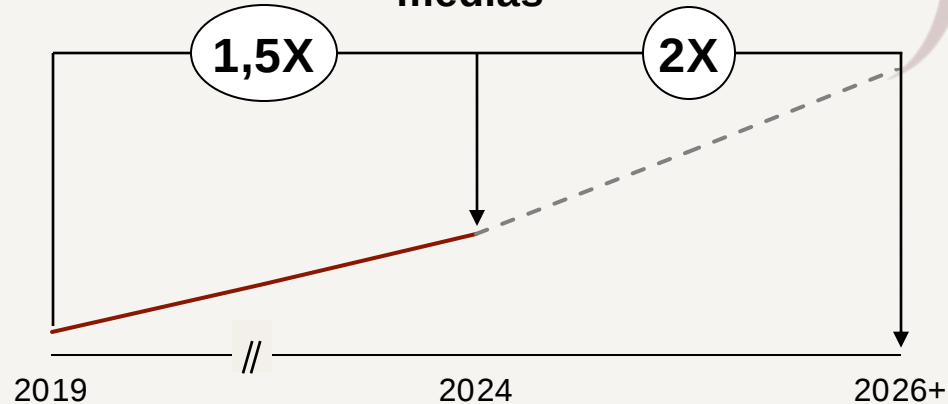


**Mise à profit
du leadership
de l'industrie
dans la
science de
l'échange**

Nous tirerons parti de la plateforme d'Aéropplan pour participer à des secteurs adjacents et dégager de nouvelles sources de revenus

Monétisation liée à la fidélité

Croissance du chiffre d'affaires généré par les médias



- Croissance jusqu'à présent attribuable à une optimisation en phase d'amorçage et aux efforts d'internalisation.
- Nouveau modèle d'affaires axé sur la connaissance se servant de la récente technologie afin de maximiser le chiffre d'affaires de nos propriétés média.

Offres en restauration et style de vie



- Les actifs de premier plan dans le domaine de la restauration et du style de vie au pays
- Optimisation des commandites existantes et investissement sélectif dans des actifs supplémentaires afin d'encourager davantage la participation de nos meilleurs clients et faire croître notre portefeuille de cartes de crédit prestige

Transformation réalisée : croissance du volume structurel et expansion des marges

2024 par rapport à 2019

1,9X

Rémunération des tiers

2,0X

Contribution à la marge bénéficiaire

2028 par rapport à 2024

1,5X

Prévision de la croissance de la
rémunération des tiers

Rémunération des tiers basée sur la facturation brute, les frais des privilèges
associés aux cartes de crédit et les autres frais d'accès au programme



Produits



Les investissements dans les produits sont axés sur l'augmentation du rendement des billets et sur l'offre de produits accessoires à forte marge



**Leadership en
matière de produits
haut de gamme**



**Produits accessoires
des vols**



Fidélité

4 grands domaines d'investissement produits : favoriser la satisfaction clientèle et la croissance du rendement

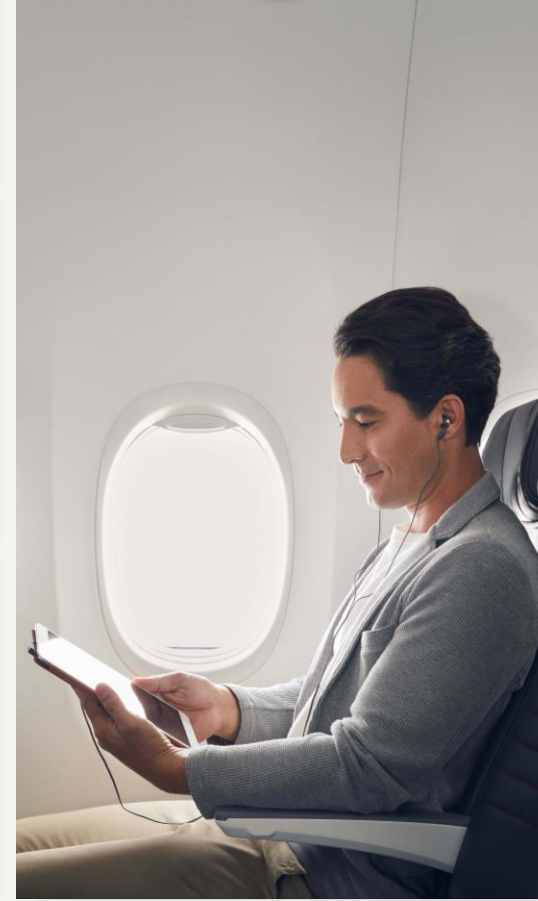
Salons



Cabines



Wi-Fi



Nourriture et
boissons



Les salons sont un avantage concurrentiel haut de gamme clé

Produit haut de gamme le plus populaire

*Le nombre de clients qui visitent les salons est **2X** plus élevé que le nombre de clients qui voyagent en classe affaires*

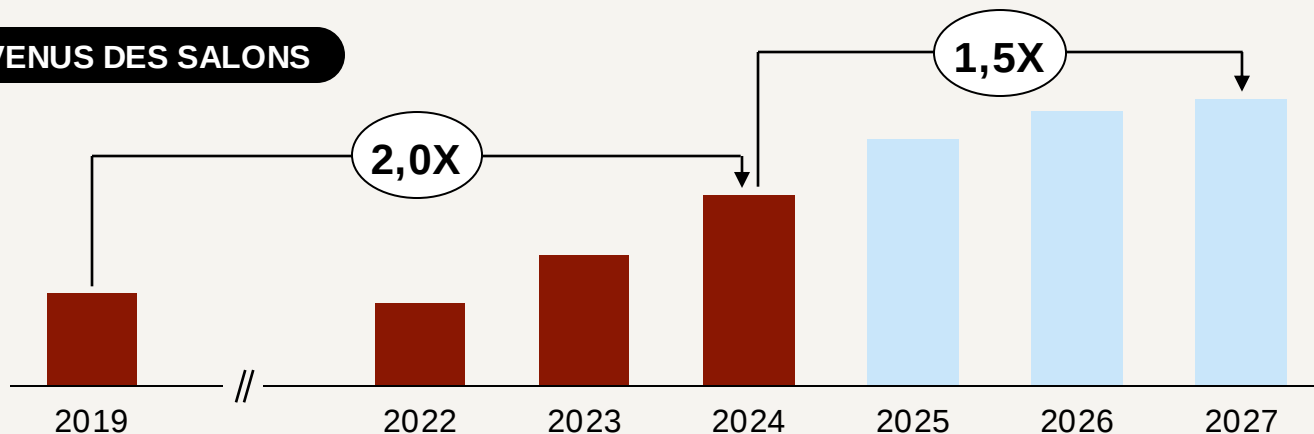
Croissance des produits générée par les visiteurs

***20 %** d'augmentation des dépenses par réservation de la part des visiteurs*

Privilège associé à la carte de crédit Aéroplan prestige apprécié

***3X** plus de détenteurs de cartes prestige depuis l'admissibilité aux salons*

REVENUS DES SALONS



Air Canada s'efforce de maximiser la capacité haut de gamme tout en maintenant une densité rentable

AFFAIRES



**Hausse de 24 %
des SMO
d'ici 2028**

ÉCONOMIQUE PRIVILÈGE



**Hausse de 20 %
des SMO
d'ici 2028**

PLACES PRÉFÉRENCE



**Hausse de 136 %
des SMO
d'ici 2028**

Les nouveaux schémas des commodités – fournitures passagers reflètent l'importance que nous accordons aux produits haute contribution

AMÉNAGEMENT DU 787-10 DE BOEING

+40 %

Places en Classe affaires

+33 %

Places en classe
Économique Privilège

+117 %

Places *Préférence*

+11 %

Capacité globale

787-9



787-10



777-300ER

+300 % places

Préférence

par rapport à
l'aménagement
actuel



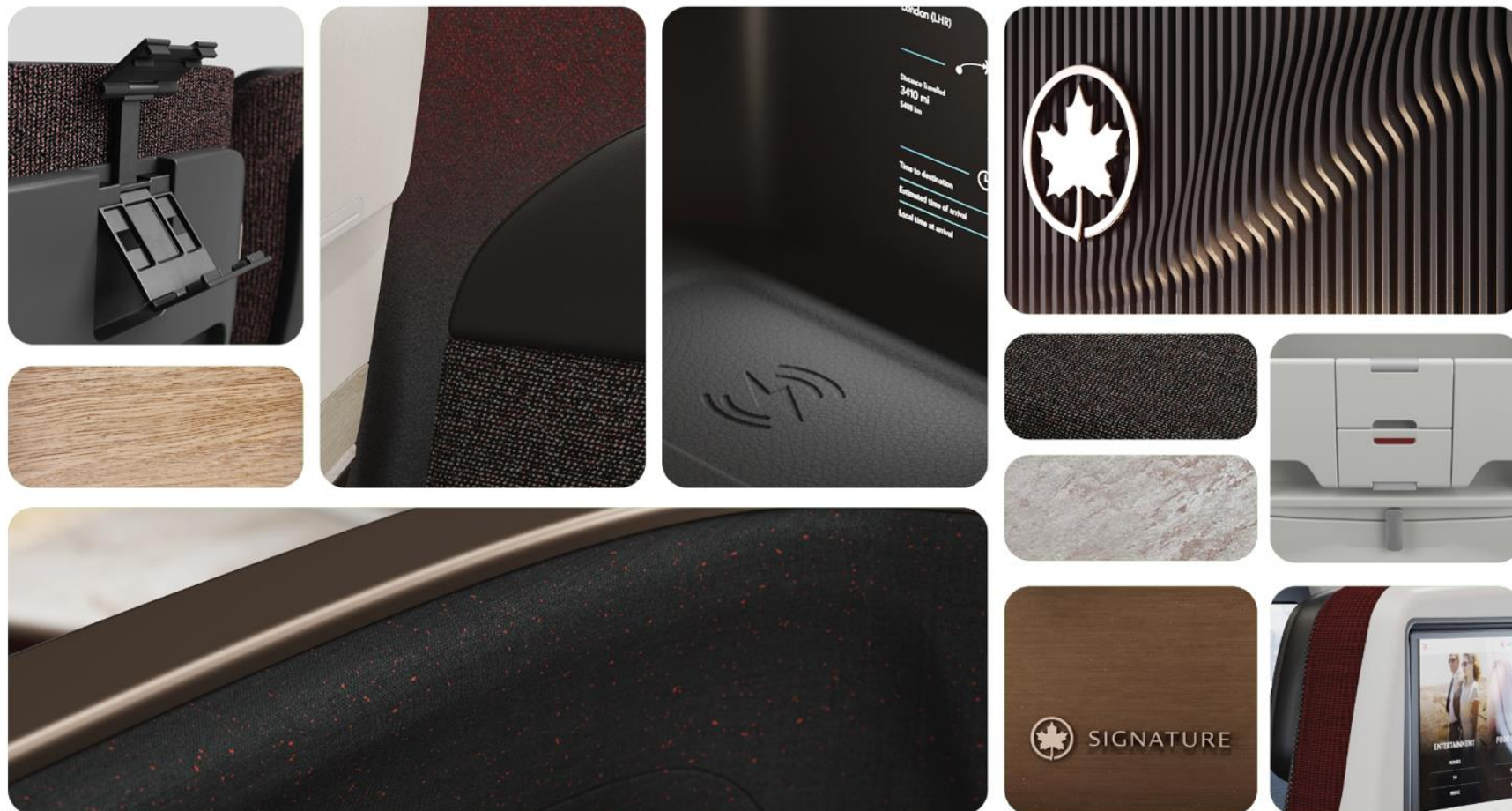
A220

+67 % places

Préférence

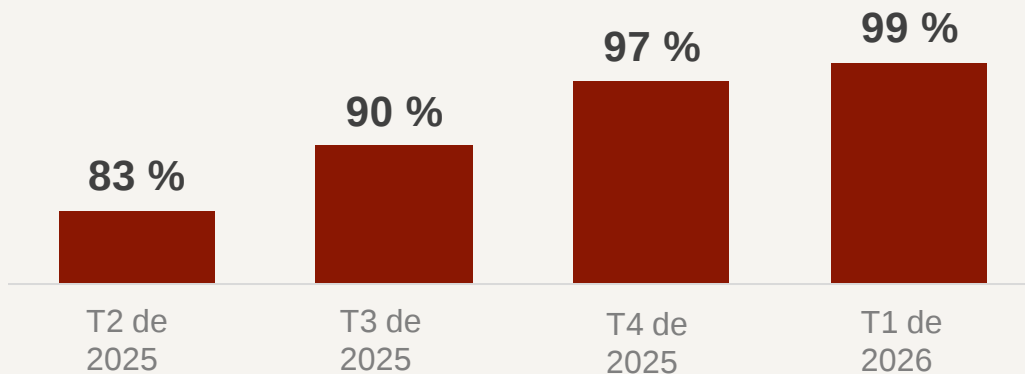
par rapport à l'E175

La nouvelle norme d'*accueil chaleureux* rehaussera l'expérience du client tout au long de son voyage

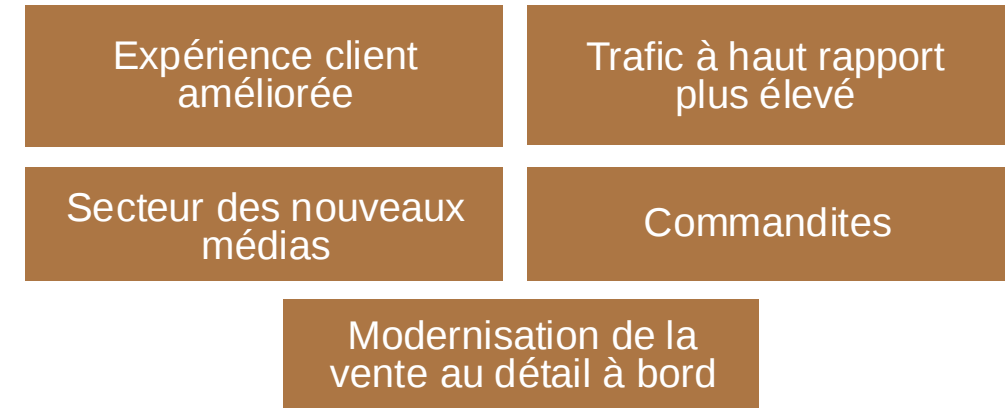


Le Wi-Fi rapide et sans frais sera omniprésent dans l'ensemble du parc aérien d'Air Canada d'ici 2026

Disponibilité du Wi-Fi rapide et sans frais dans l'ensemble du parc aérien d'Air Canada



Le Wi-Fi rapide et sans frais est le principal facteur de croissance du chiffre d'affaires et d'amélioration de l'expérience à bord



Wi-Fi rapide et sans frais

L'offre rehaussée de nourriture et de boissons est un élément clé de l'augmentation du TRN



+32 %

Augmentation du chiffre d'affaires par transaction par rapport à 2019

+27

Hausse du TRN¹ (classe économique)

Meilleur produit de sa catégorie facilitant la stratégie « Droit au but » d’Air Canada

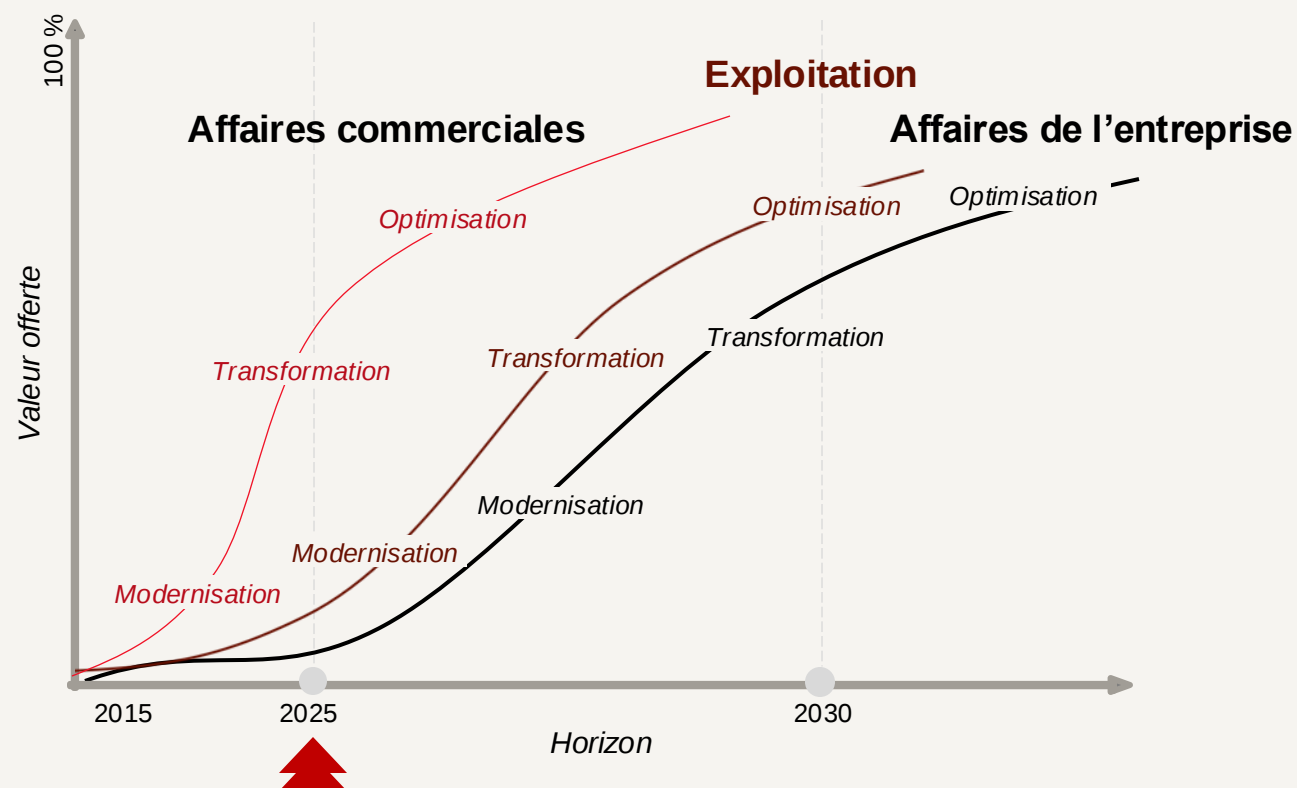
PRODUIT	 Salons	 Cabines	 Wi-Fi	 Nourriture et boissons
RÉSULTAT SOUHAITÉ	• Étendre le réseau de salons dans les marchés clés • Augmenter la capacité des salons existants • Rehausser nos salons	• Augmentation du nombre de sièges supérieurs • Nouveaux aménagements pour optimiser le chiffre d'affaires • Mise à jour des cabines pour refléter la nouvelle norme	• Wi-Fi rapide et sans frais dans tous les appareils • Technologie apte • Saisir les occasions offertes par les médias	• Modernisation du programme Bistro et de la vente au détail à bord • Augmentation de la volonté de payer • Amélioration du TRN

TI, Données et Solutions numériques



Air Canada profite des avantages liés à l'augmentation des investissements technologiques, mais ce n'est pas fini...

La transformation commerciale nécessitera la modernisation de la technologie dans tous les secteurs restants de notre entreprise.



2015-2019

Projets transformationnels

- Système de gestion du chiffre d'affaires origine-destination
- Nouveau système de services aux passagers avec site Web et appli modernisés

2020-2024

Initiatives fondamentales

pour la prochaine phase de croissance :

- Relance du programme Aéroplan
- Nouvelle capacité de distribution et transformation des canaux
- Tarification continue

Amélioration progressive de la productivité, de la qualité et de l'aide à la décision pour nos activités

Objectifs

- Tirer parti des gains de stabilité de l'exploitation
- Devenir plus fiable sur le plan opérationnel
- Mobiliser le personnel et accroître le sentiment d'appartenance
- Dépasser les niveaux de satisfaction antérieurs à la COVID-19
- Contrôler les coûts et améliorer la productivité

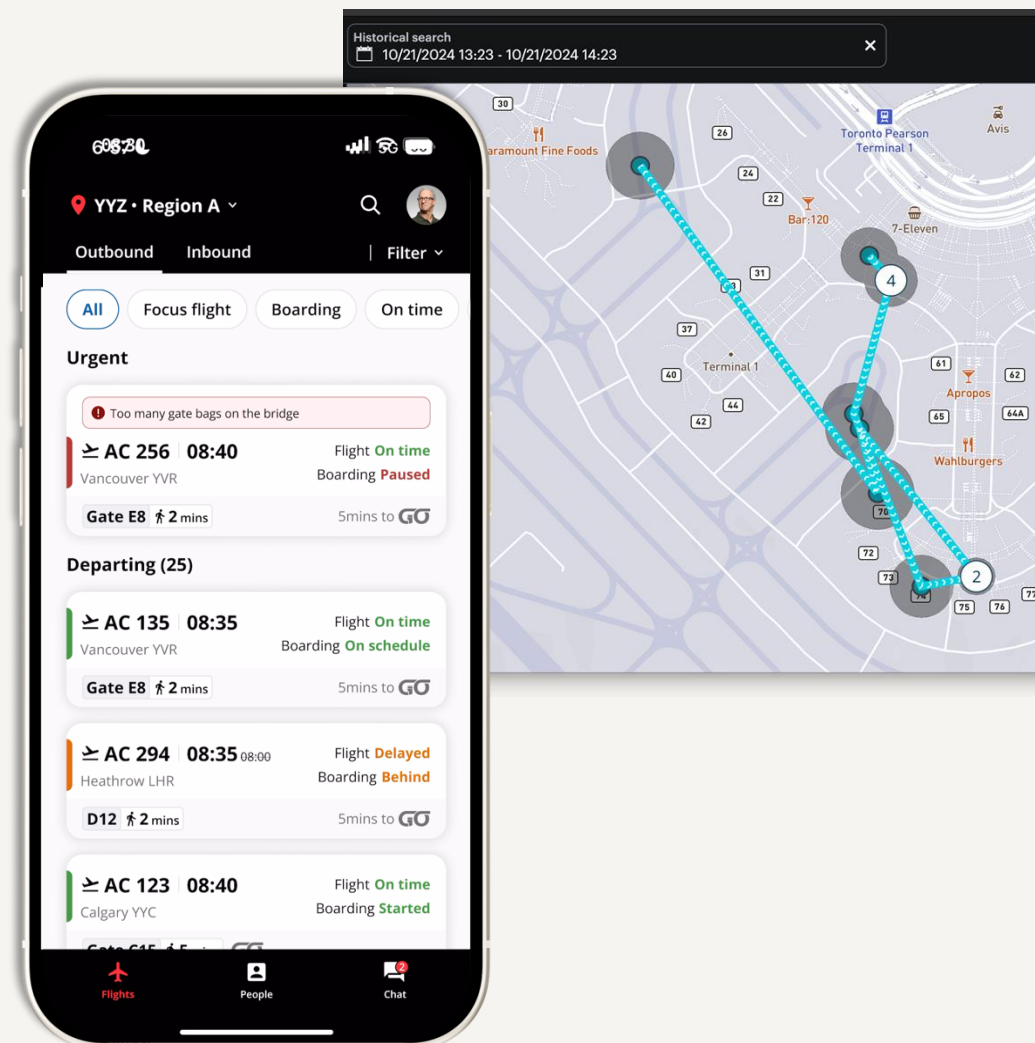
Initiatives clés

Améliorer le processus de perturbation d'exploitation et de satisfaction clientèle

Nouveau système de gestion des équipages

Doter le personnel d'outils numériques

Jumeau numérique



En complément, nous disposons de la capacité et de l'expertise nécessaires pour offrir une valeur commerciale supplémentaire, tout en refaçonnant les plateformes des anciennes technologies de l'entreprise.

Objectifs

Affaires commerciales

- Augmenter les marges dans l'ensemble de la Société
- Achever la transformation de la distribution
- Mettre en œuvre de nouvelles capacités de vente au détail
- Étendre Aéroplan et améliorer la proposition de valeur
- Créer de nouvelles activités complémentaires et les étendre

Initiatives clés

Nouvelle capacité de distribution

Tarification continue

Nouveau commerce de détail : offre et commande

Échanges de points et partenariats Aéroplan

Affaires de l'entreprise

- Améliorer de manière importante l'expérience des employés
- Transformation vers des processus plus faciles et plus efficaces
- Promouvoir l'automatisation et la productivité du soutien administratif
- Optimiser les achats de carburant
- Prendre de meilleures décisions grâce à de nouvelles données

Système d'achat et d'inventaire du carburant grâce à l'IA

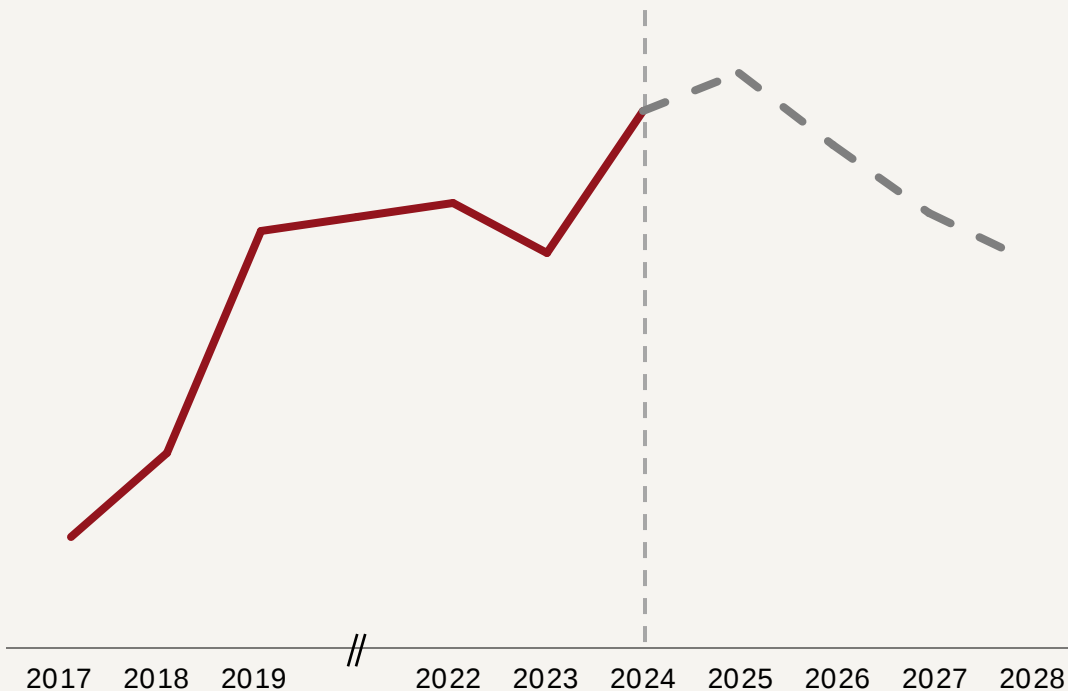
Système des Facilités de transport

PRE et systèmes financiers modernisés

Remplacement du système d'information RH et évolution de l'écosystème des RH

Nous avons relevé des occasions particulières de transformation des coûts dans les domaines des TI, des Données et des Solutions numériques

Dépenses technologiques d'Air Canada¹, en % du chiffre d'affaires



Occasions

- 1 Optimiser les ressources
- 2 Acheter la transition vers l'infonuagique et moderniser l'infrastructure de base
- 3 Renforcer les partenariats avec certains fournisseurs à forte valeur

~1 % du chiffre d'affaires investi annuellement dans la modernisation (TI, Données et Solutions numériques) et dans la recherche et le développement



2024-2028

Exploitation

~3 %
TCAC

Augmentation
de la
productivité

Affaires
commerciales

~7-8 %
p.a.

Croissance des
revenus

Clientèle

+13
pts

Augmentation du
TRN

Profiter de nos réussites pour atteindre de nouveaux horizons



Renforcer la position de leader d'Aéropian et accélérer sa croissance en améliorant la valeur pour les membres et les partenaires.



Investir pour renforcer notre position de leader en matière de produits haut de gamme et nous différencier de nos concurrents.



Investir dans les bonnes capacités en matière de TI, de Données et de Solutions numériques qui **permettent d'améliorer considérablement notre efficacité et notre productivité** tout en faisant progresser nos capacités commerciales.



AIR CANADA

Thank you
Merci





AIR CANADA

A STAR ALLIANCE MEMBER
MEMBRE DU RÉSEAU STAR ALLIANCE



New
frontiers

Nouveaux
horizons

L'excellence en exploitation favorise l'expansion des marges

CRAIG LANDRY

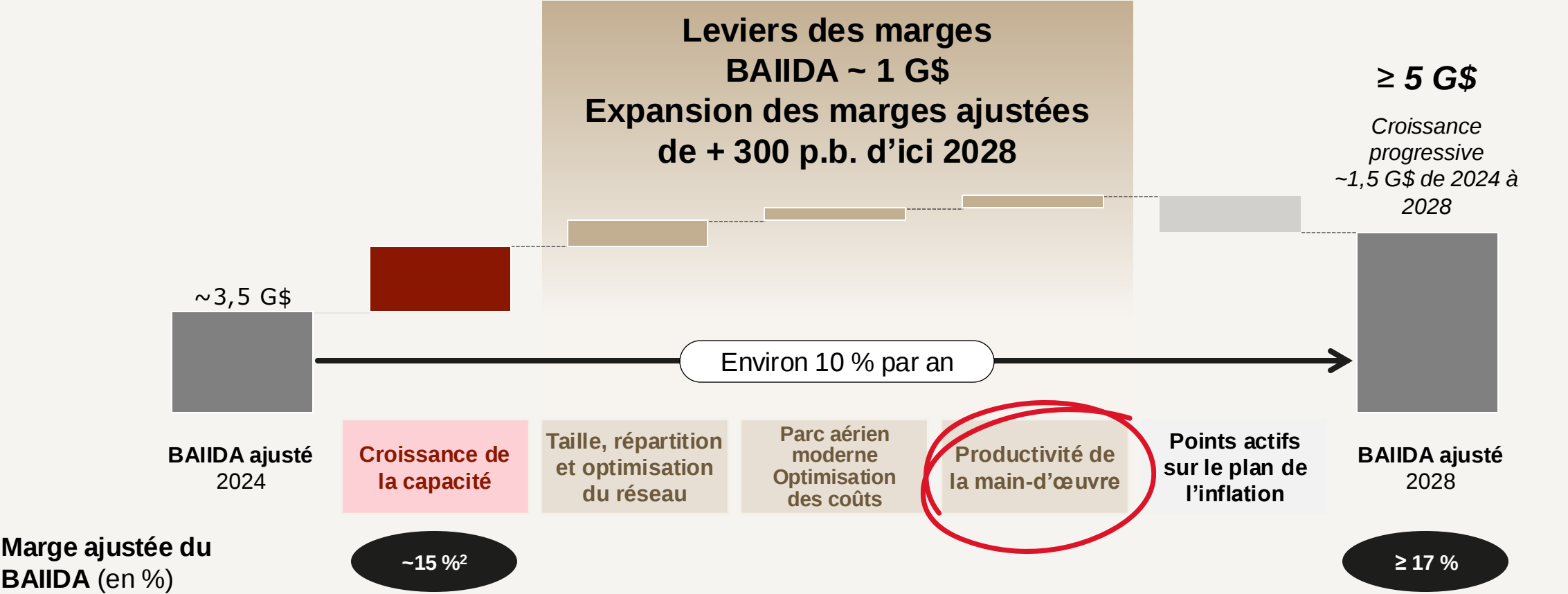
Vice-président général
et chef des opérations

Le 17 décembre 2024



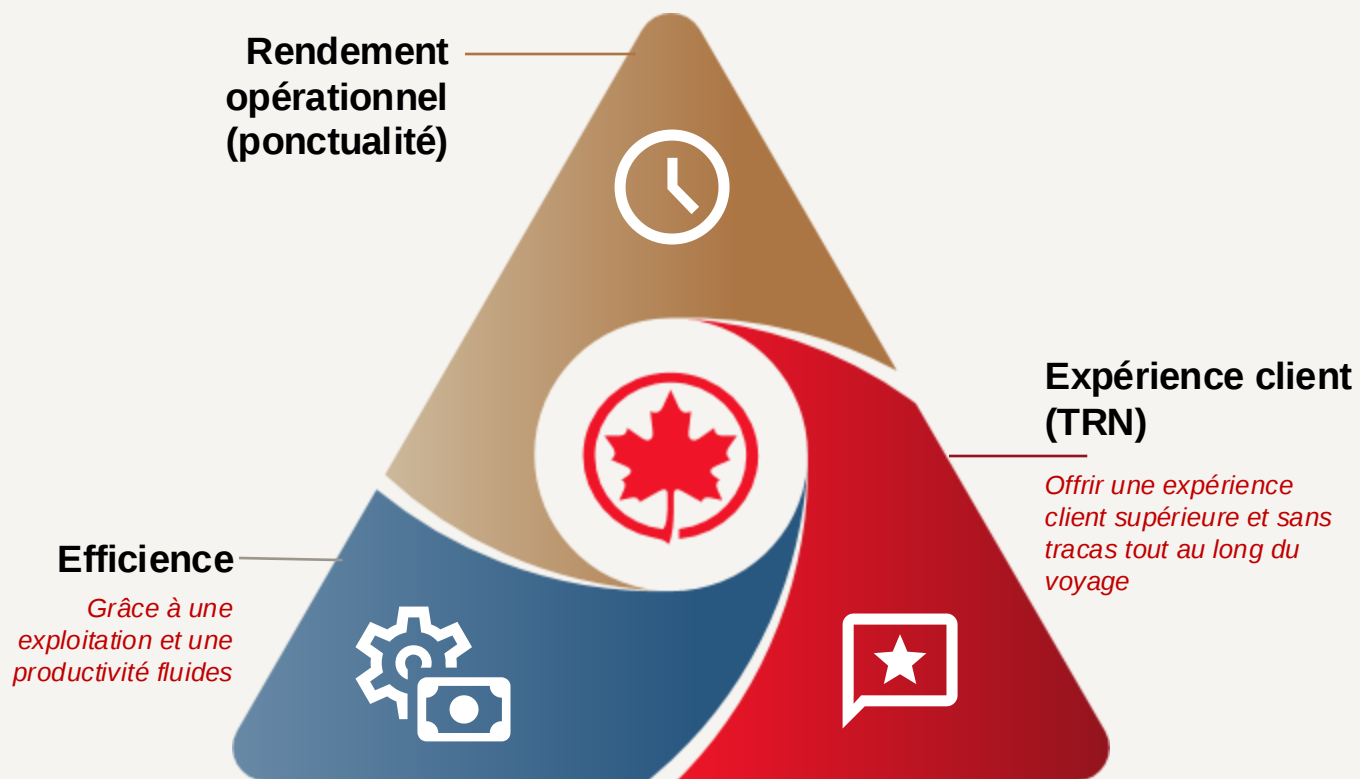
Cible : ≥ 5 G\$ du BAIIA ajusté et $\geq 17\%$ de la marge du BAIIA ajustée d'ici 2028¹

Croissance du BAIIA propulsée par les capacités additionnelles et l'expansion des marges (en G\$)



1. Comme indiqué dans le communiqué d'Air Canada daté du 17 décembre 2024.
2. Estimation prudente de la marge du BAIIA ajustée (inférieure de 16 % aux attentes pour l'exercice 2024).

Nous poursuivons nos investissements judicieux afin de concilier trois principaux objectifs et de favoriser ainsi la croissance d'Air Canada



Nos améliorations en lien avec nos principaux objectifs ont déjà donné des résultats au cours des dernières années. À ce jour :



Ponctualité

+ 17 points de pourcentage

Amélioration par rapport à 2022



Satisfaction de la clientèle

+ 11 points d'amélioration

TRN par rapport à 2023



Efficience – Productivité

+ 13 %

Amélioration par rapport à 2022

D'après les prévisions de 2024

Rendement opérationnel (ponctualité)



Ponctualité

Notre capacité en matière d'amélioration de la ponctualité est éprouvée



Ponctualité **A+14**

Arriver à l'heure!

2022

54

2023

63

2024

71

Résultats grâce à des investissements stratégiques :

 **Chronos** | AI

Optimisation de l'horaire par l'IA conciliant critères opérationnels et commerciaux pour un horaire optimal

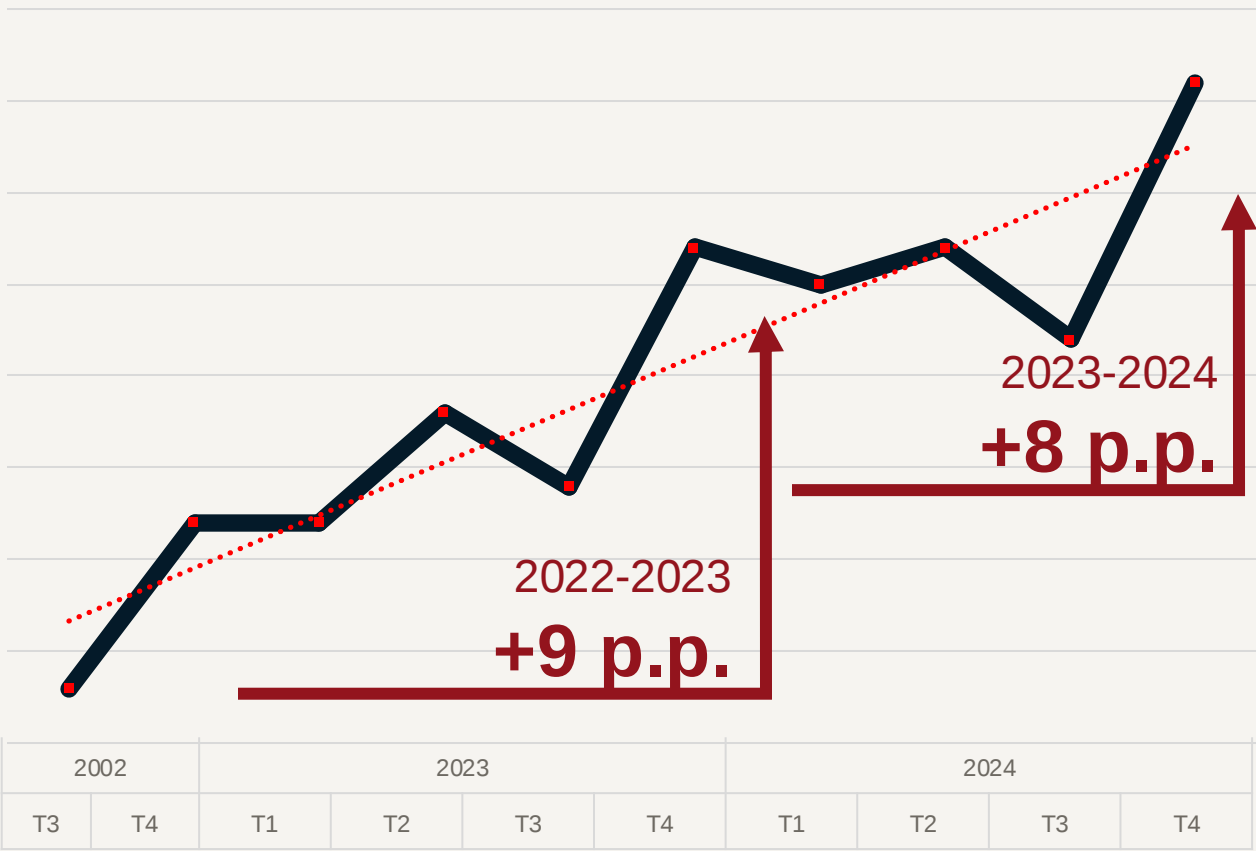
 **OPSMOD**

Transformation technologique des systèmes d'exploitation, comme l'optimisation des créneaux par l'IA pour gérer la prise de décisions le jour même

Améliorations technologiques avec des canaux destinés à la clientèle pour fournir de l'information sur les retards liés aux bagages de cabine et aux documents

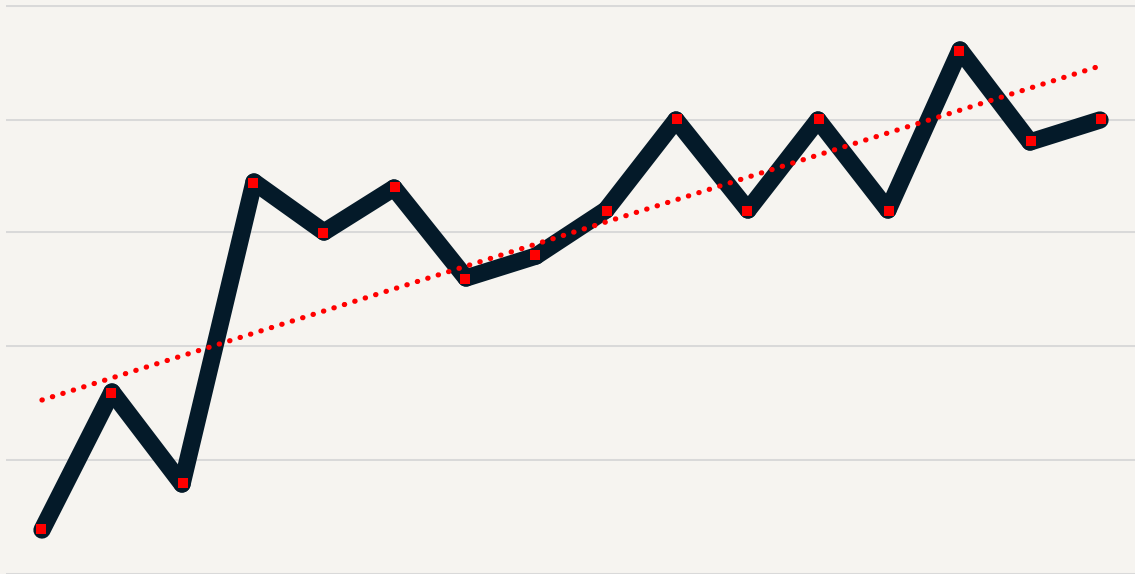


Indicateurs pour les collègues de première ligne qui mobilise l'équipe à se concentrer sur la ponctualité



Ponctualité

Une voie bien définie qui continue à favoriser la ponctualité



T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
2023				2024				2025				2026			
+9 p.p.				+8 p.p.				+2 p.p.				+2 p.p.			
Résultats réels				Résultats projetés				Cible				Cible			



Ponctualité **A+14** Amélioration au fil du temps 

Arriver à l'heure!



Approche de **planification intégrée** reposant sur les données avec des modifications aux paramètres suivants :

- Temps de rotation
- Pics d'horaires
- Temps de correspondance minimaux
- Attribution des postes de stationnement
- Temps d'immobilisation requis (Maintenance)



Parc aérien rajeuni avec une fiabilité améliorée en matière de disponibilité et une conception cabine optimisée, notamment une plus grande capacité pour les bagages de cabine



Mise à profit de l'**IA pour la mobilité et les opérations** afin d'améliorer le rendement des temps de rotation à nos aéroports, partout dans le monde

Le rendement opérationnel (ponctualité) offre de solides avantages financiers



Ponctualité A+14

Arriver à l'heure!

Contribuer à l'augmentation de la marge BAIDA en vue de 2028



Réduction des coûts liés aux perturbations et augmentation de la satisfaction de la clientèle



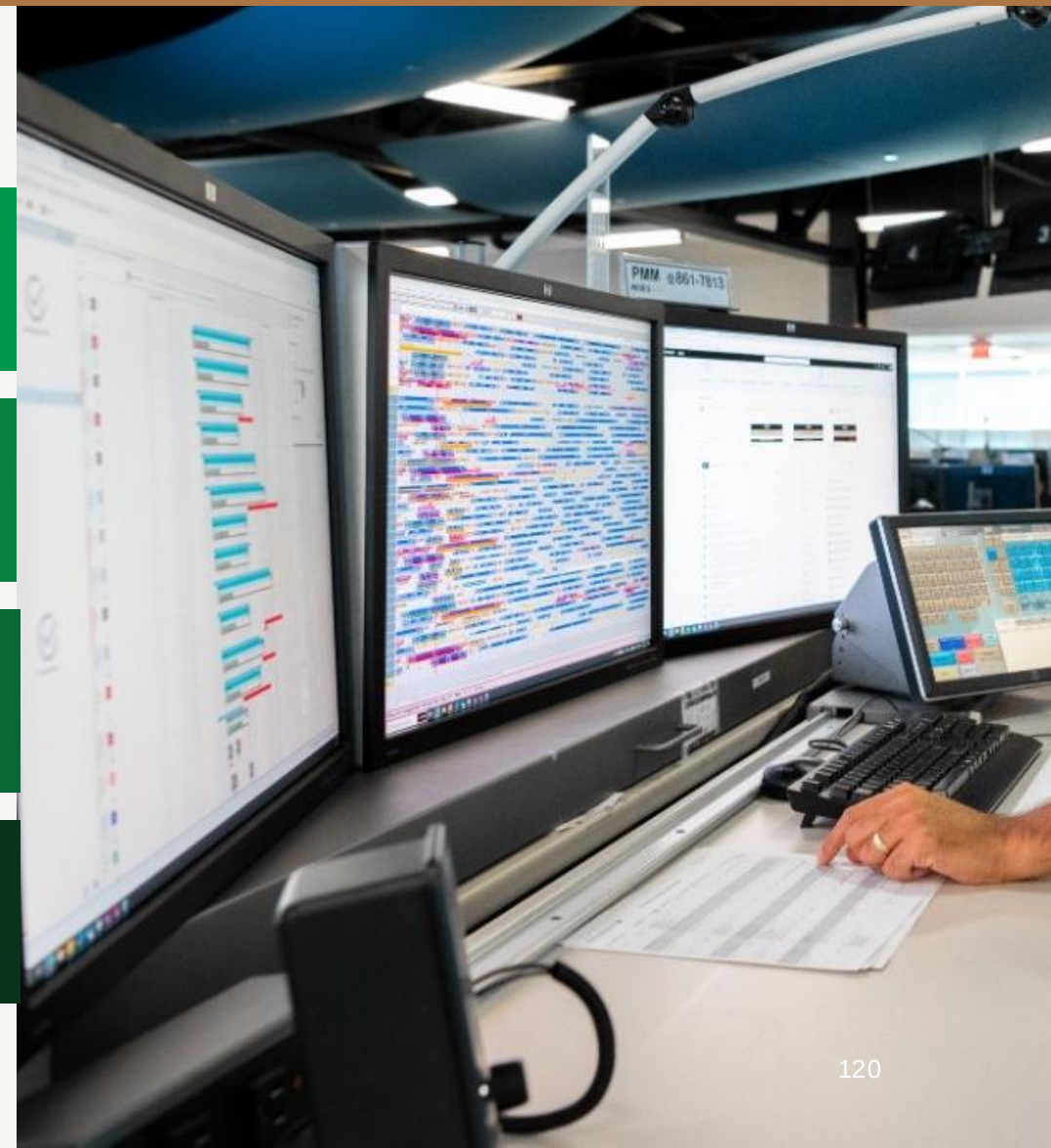
Amélioration de l'efficacité de la main-d'œuvre et réduction des coûts des fournisseurs



La stratégie à haut rendement liée aux clients en correspondance et les temps de correspondance minimaux concurrentiels profitent aux PESMO



Augmentation de l'utilisation du parc aérien pour accroître la production de SMO et réduire les CESMO



Expérience client (TRN)

Offrir une expérience client supérieure et sans tracas tout au long du voyage



Satisfaction de la clientèle

Nous avons lancé notre programme de transformation Rehaussement de l'expérience client (ECX) en 2022.

Ce programme joue un rôle essentiel dans notre stratégie commerciale visant à conquérir de nouveaux marchés et profiter de nouvelles occasions liées à la sixième liberté de l'air.



TRN

Satisfaction de la clientèle

+10 pts

Amélioration du TRN
pour 2024 par rapport
à 2023

+12 pts

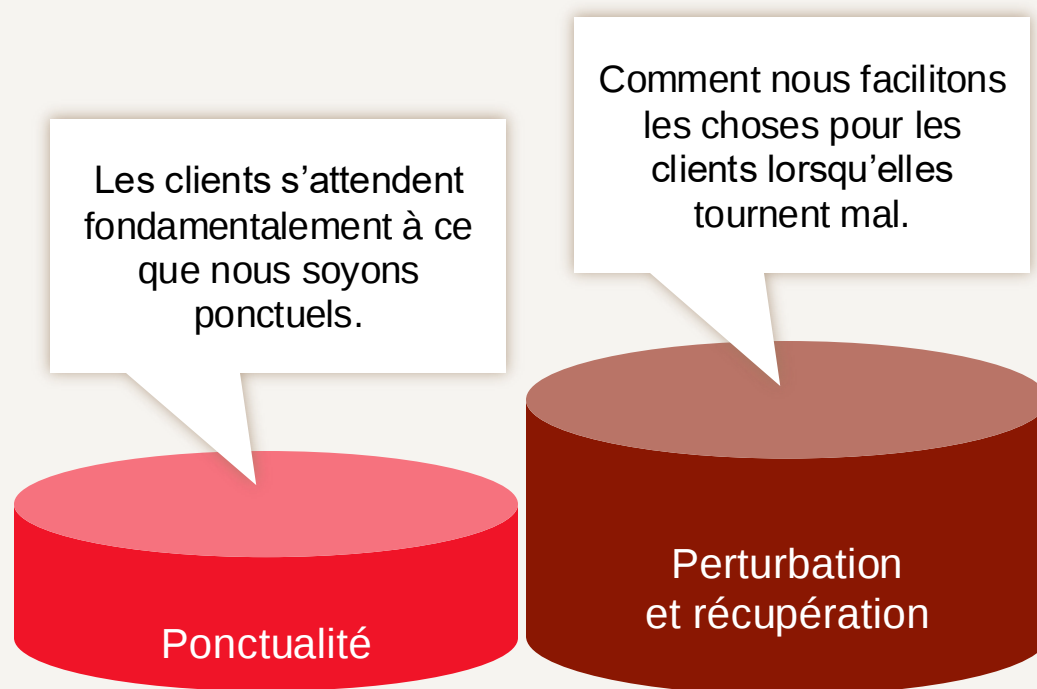
Amélioration de la
satisfaction des clients en
correspondance

+13 pts

Autres améliorations
prévues d'ici 2028

Satisfaction de la clientèle

Nous visons à réduire le nombre de détracteurs



TRN

Satisfaction de la clientèle

Exemples d'initiatives mises en œuvre avec succès :

Suite complète d'outils destinés à la clientèle :

Notifications aux clients | Suivi des bagages
Options libre-service | Outil automatisé de modification de réservations

Solutions numériques pour les clients touchés par une perturbation :

Bons de repas automatisés | Technologie numérique pour les options d'hébergement en libre-service | Technologie numérique pour les bons de transport

Correspondances sans tracas avec Air Canada et nos partenaires :

Processus de correspondance aux plaques tournantes de la coentreprise transatlantique
Centres de correspondance Star Alliance
Harmonisation du traitement de la clientèle et des solutions numériques

STAR ALLIANCE

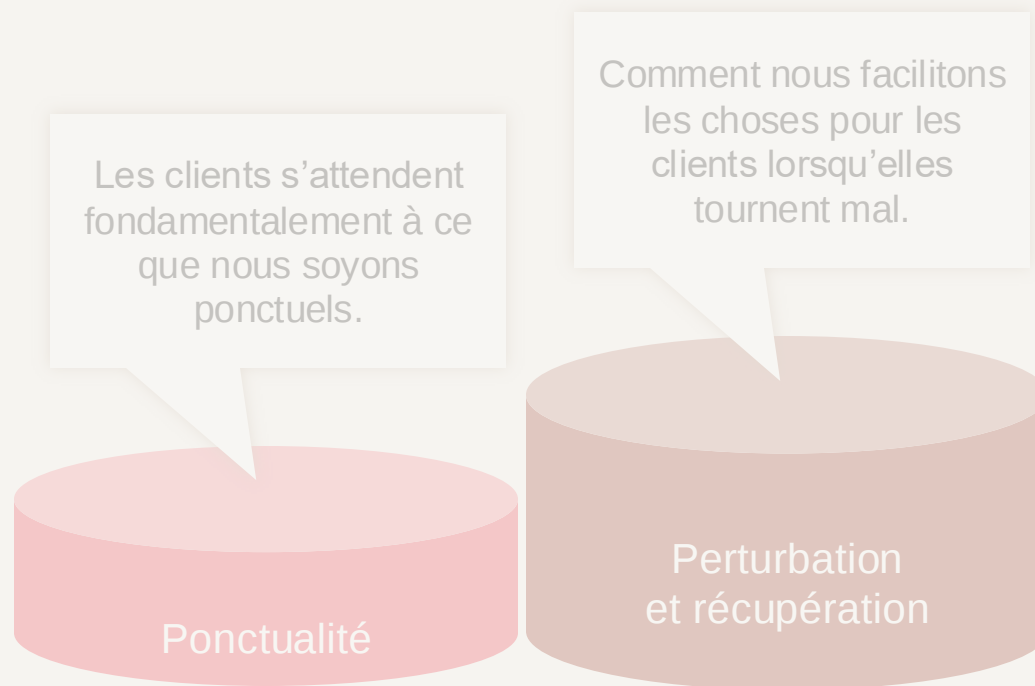


Coentreprise transatlantique
Unis pour en offrir plus



Satisfaction de la clientèle

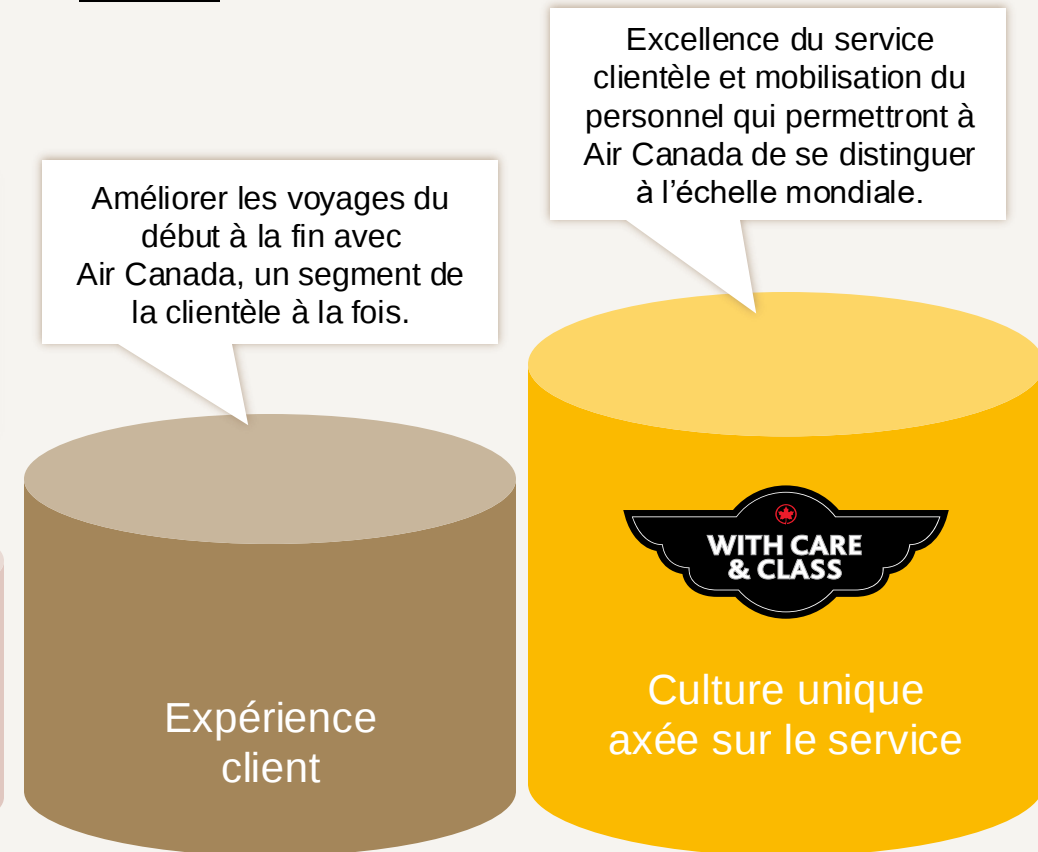
Nous visons à réduire le nombre de détracteurs



TRN

Satisfaction de la clientèle

et à augmenter le nombre de promoteurs d'Air Canada





TRN

Satisfaction de la clientèle



Présenter le meilleur du Canada – sur la scène nationale et internationale

Le programme Soin et classe permet à Air Canada de se distinguer par son service et ainsi de favoriser l'attraction et la fidélisation des clients au Canada et partout dans le monde avec un plus haut rendement



Faciliter les choses

Nous nous engageons à faciliter les voyages pour nos clients ainsi qu'à simplifier la prestation d'un service de qualité par nos collègues



Nous vous faisons confiance pour agir dans l'intérêt de nos clients

Collègues de première ligne disposant d'une capacité d'action pour offrir un service clientèle intuitif, sur-le-champ.



Une culture unique axée sur le service

Nous devons nous assurer que notre service est toujours perçu comme unique, typiquement « Air Canada », conformément à notre volonté de présenter le meilleur du Canada au monde entier.

Efficiency

Grâce à une exploitation et une productivité fluides



Efficiency



Efficiency

Productivity

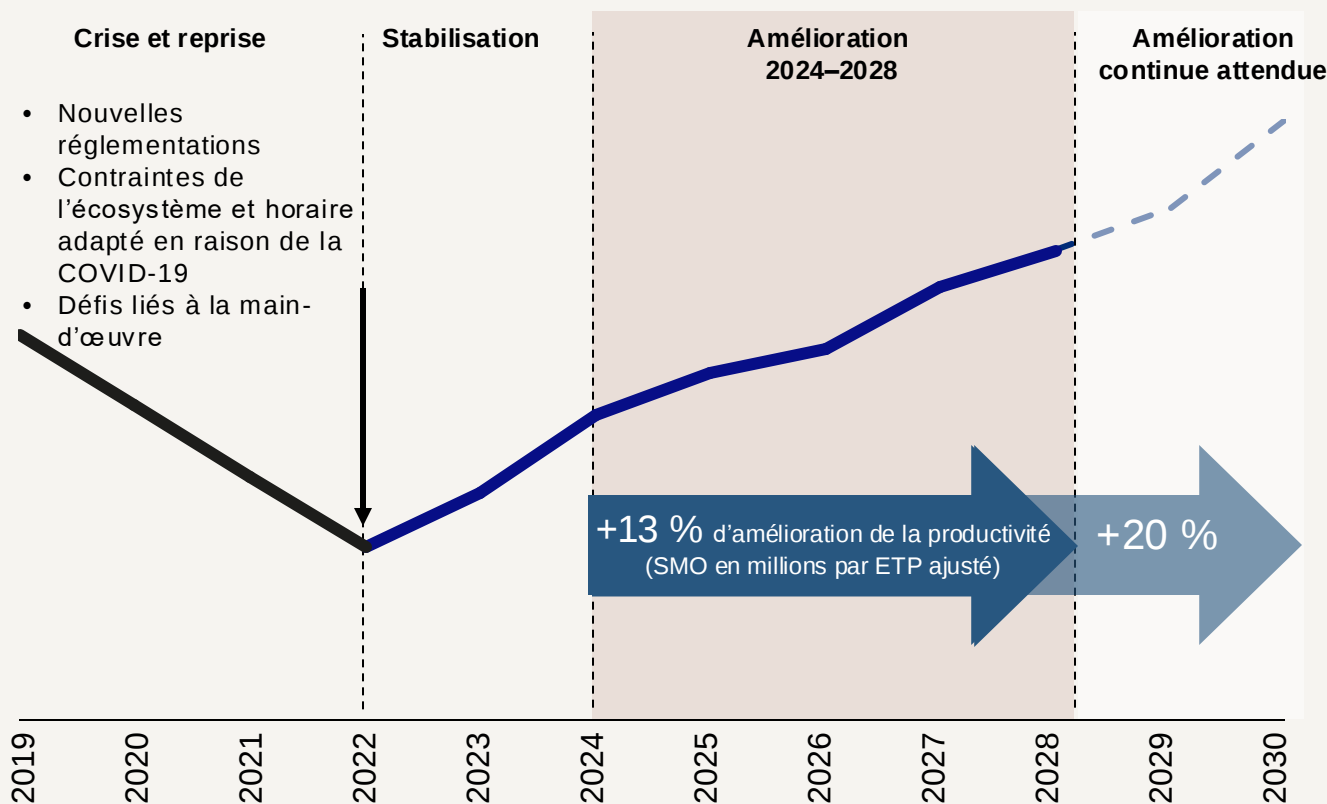
De 2024 à 2028

~+3 % TCAC

amélioration de la productivité

Profil de productivité, opérations de première ligne

SMO en millions par ETP ajusté, estimation



Les 3 composantes de l'efficacité (TCAC) :

> 1 %

efficacité liée aux initiatives

- Initiatives axées sur l'amélioration de la productivité de la main-d'œuvre

< 1 %

efficacité liée au rendement opérationnel

- Réduction des heures de travail favorisée par l'amélioration de la ponctualité

> 1 %

efficacité liée à l'horaire et au parc aérien

- Départs plus efficaces (par exemple, augmentation de la jauge)

Efficiency

Augmentation du nombre de vols long-courriers

Nos nouveaux appareils et plans de réseau permettent de réduire nos CESMO en diminuant les coûts de main-d'œuvre fixes associés aux temps de rotation avec seulement une hausse limitée des frais variables.



Efficiency

Productivity



Utilisation de la main-d'œuvre
Période de 12 h pour un A321



YYZ

Coûts fixes :
Services au sol
Maintenance



YHZ

Coûts variables :
Salaires des
équipes

Coûts fixes :
Services au sol
Maintenance



YUL

Coûts variables :
Salaires des
équipes

Coûts fixes :
Services au sol
Maintenance



YOW

Coûts variables :
Salaires des
équipes

Coûts fixes :
Services au sol
Maintenance



YYZ

Coûts fixes :
Services au sol
Maintenance



LHR

Coûts variables :
Salaires des
équipes

Coûts fixes :
Services au sol
Maintenance

Efficiency

Technology of maintenance and modern fleet



MAINTENANCE

- Maintenance preventive optimized by AI internally
- Better planning for parts, tools and technicians
- Reduction of occurrences of immobilized aircraft and maintenance unproductive times.

Disponibilité
temps d'opération
et au sol



Détermination et
durée des tâches



Affectation au lieu
de travail et au site



La bonne personne au
bon endroit et au bon
moment



Pièces et outils



- Modern maintenance practices, including the use of drones for inspections, in order to reduce the duration of tasks and immobilization times.



Efficiency

Productivity



Efficiency

Partnerships in robotics and automation



Efficiency

Productivity

Baggage handling at airports

We are working in partnership with the main airports that plan to modernize their infrastructure to install autonomous baggage handling systems.

Autonomous vehicles

AIRPORT ✕ AÉROPORT

Tests in progress of equipment on the ground, partially and fully autonomous, in order to improve efficiency and security and to increase the efficiency of our activities.



Efficiency

Mise à profit du libre-service et des canaux augmentés par l'IA

Traitement de la clientèle



Mise à profit de nouvelles fonctionnalités, telles que l'IA générative et le clavardage, afin de favoriser l'efficacité et la satisfaction de la clientèle.

Libre-service pour la clientèle : application mobile et site Web

Près de 80 % de la clientèle a recours à nos services en ligne pour leur voyage.

Nous continuons de développer de nouvelles fonctionnalités, notamment pour la récupération des bagages, la modification des réservations et la communication des renseignements le jour même.

Libre-service pour la clientèle : aéroports

Au cours des quatre prochaines années, nous prévoyons faire augmenter le taux d'utilisation du dépôt-bagages libre-service de 30 %

Nous menons la marche au Canada alors que nous poursuivons le déploiement de l'identification biométrique pour l'embarquement.



Efficiency

Productivité



Efficiency

Des rôles rehaussés pour nos collègues

Nos collègues jouent un rôle fondamental dans notre plan d'affaires et notre réussite.

En mettant à profit l'automatisation, la robotique et les technologies de libre-service, nous rehausserons les rôles de nos collègues de première ligne :

Amélioration des compétences pour relever des défis opérationnels plus complexes

Plus grande liberté d'action pour améliorer l'expérience client

Plus grande flexibilité par l'amélioration des compétences, donc de l'efficacité

Augmentation du pouvoir d'attraction et fidélisation

Mobilisation

De nombreuses initiatives sont en cours pour rehausser le rôle de nos employés en vue d'améliorer encore davantage l'efficacité et le rendement opérationnel de l'entreprise

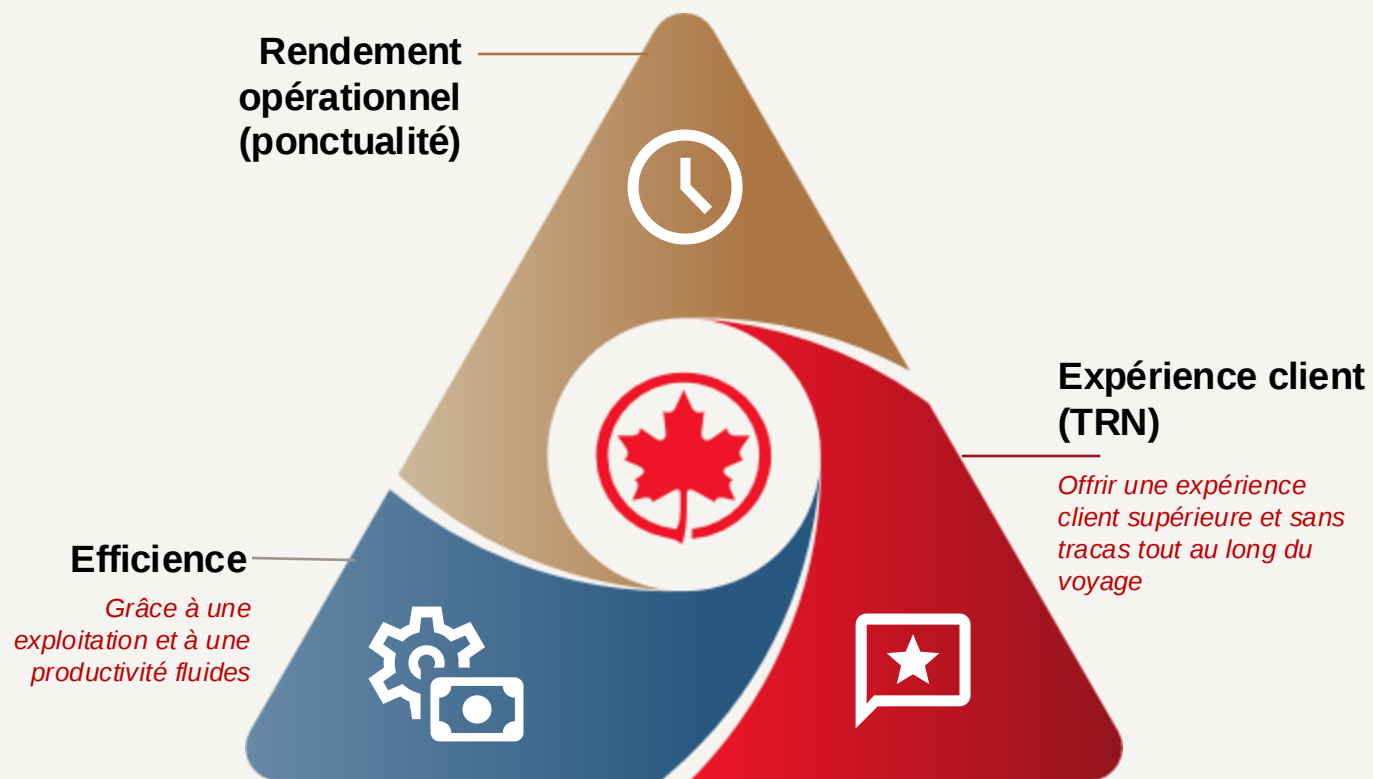


Efficiency

Productivity



Nous poursuivons nos investissements judicieux afin de concilier 3 principaux objectifs et d'atteindre de nouveaux horizons



Nos améliorations en lien avec nos principaux objectifs ont déjà donné des résultats au cours des dernières années. Chiffres à ce jour :



Ponctualité

+ 4 points de pourcentage

Cible de 2026 par rapport à 2024



Satisfaction de la clientèle

+ 12 points d'amélioration

Cible de 2028 par rapport à 2024



Efficience – Productivité

+ 13 %

Cible de 2028 par rapport à 2024

Comparaison basée sur les prévisions de 2024



AIR CANADA

Thank you
Merci





AIR CANADA

A STAR ALLIANCE MEMBER
MEMBRE DU RÉSEAU STAR ALLIANCE



New
frontiers



Nouveaux
horizons

Une culture de rendement au service de l'exécution

ARIELLE MELOUL-WECHSLER
Vice-présidente générale et
chef des Ressources humaines
et des Affaires publiques

Le 17 décembre 2024

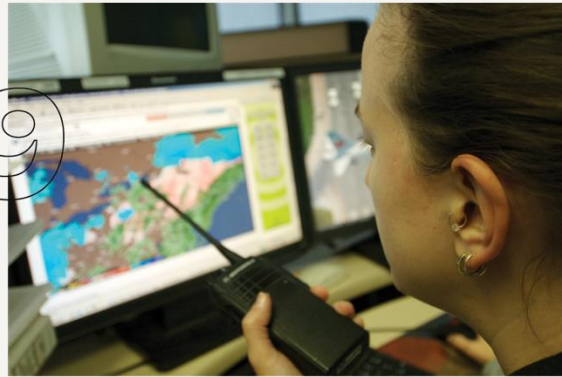


Bâtir une culture fondée sur la **confiance**, la **résilience** et le **leadership** pour l'avenir

2017



2009



2012



2024

Leadership pendant la pandémie

Nous avons pris les décisions nécessaires; elles étaient **inévitables**, mais nous avons opté pour une **approche contrôlée**.

Nous avons maintenu
la communication et la
confiance en donnant
accès à des canaux de
communication avec
le personnel en
temps réel



Rebâtir notre équipe

Nous avons entrepris l'une des plus importantes initiatives de recrutement de notre histoire

**Plus de
10 000**
employés rappelés
en 2021

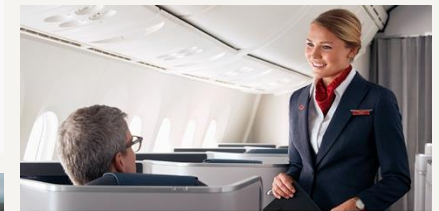


WALK-IN INTERVIEWS ENTREVUES SUR PLACE

January 23 | January 30 | February 6
5PM – 8PM
Air Canada Headquarters
Building 2, Employee entrance

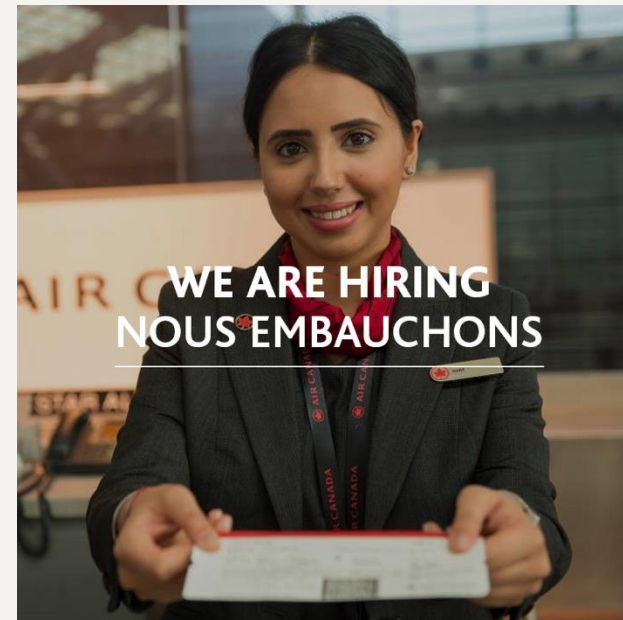


**WE ARE HIRING
NOUS EMBAUCHONS**



OPEN HOUSE PORTES OUVERTES

February 1, 2020
10AM – 6PM
Sheraton Montreal Airport Hotel
555 Boul. McMillan, Montreal



**WE ARE HIRING
NOUS EMBAUCHONS**



**WE ARE HIRING
NOUS EMBAUCHONS**

Changement radical dans la composition de notre personnel

Nous gérons maintenant
quatre générations au sein
de notre personnel.



Une culture qui continue d'évoluer



**Capacité
d'action**



Rendement



Confiance



Un leadership compétent accroît la capacité d'action du personnel

Programme de développement du leadership

 **PLUS HAUT**



Un leadership résilient = **un personnel résilient**

Nous renforçons la
résilience de notre
leadership en nous
appuyant sur la résilience
de notre personnel.



Assurer un plus vaste bassin de talents



Nous sommes à l'écoute

Rester à l'écoute
de nos employés
est l'une de nos
priorités.



Priorité à la santé et au bien-être



Santé



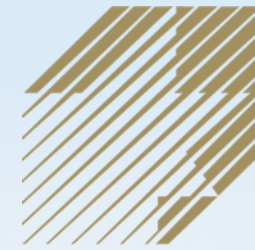
Bien-être



Sécurité



Excellence



PRIX CANADA
POUR
L'EXCELLENCE

2024 RÉCIPiendaire OR
SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL



Une culture solide



Des mesures concrètes qui donnent des résultats

Taux de roulement volontaire

4,46 %

Air Canada
(du 1^{er} janv. au 31 oct. 2024)

9,2 %

Moyenne de
l'industrie du
transport aérien
(2023)



Célébrer l'excellence



Notre succès repose sur une culture de rendement élevé



Confiance



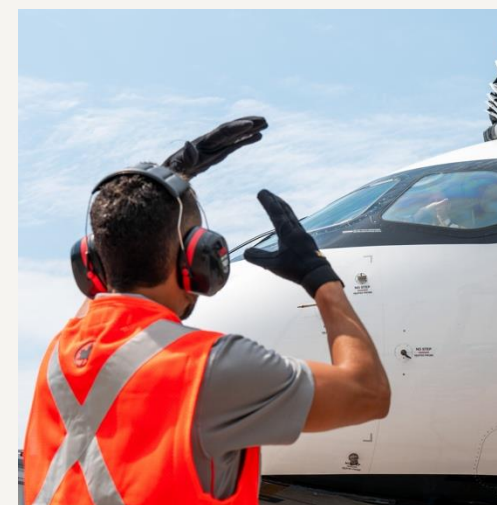
Résilience



**Perfectionnement
du leadership**



Une culture de rendement au service de l'exécution





AIR CANADA

Thank you
Merci





AIR CANADA

A STAR ALLIANCE MEMBER
MEMBRE DU RÉSEAU STAR ALLIANCE



New
frontiers



Nouveaux
horizons

Une croissance stratégique qui va de pair avec le rendement des actionnaires

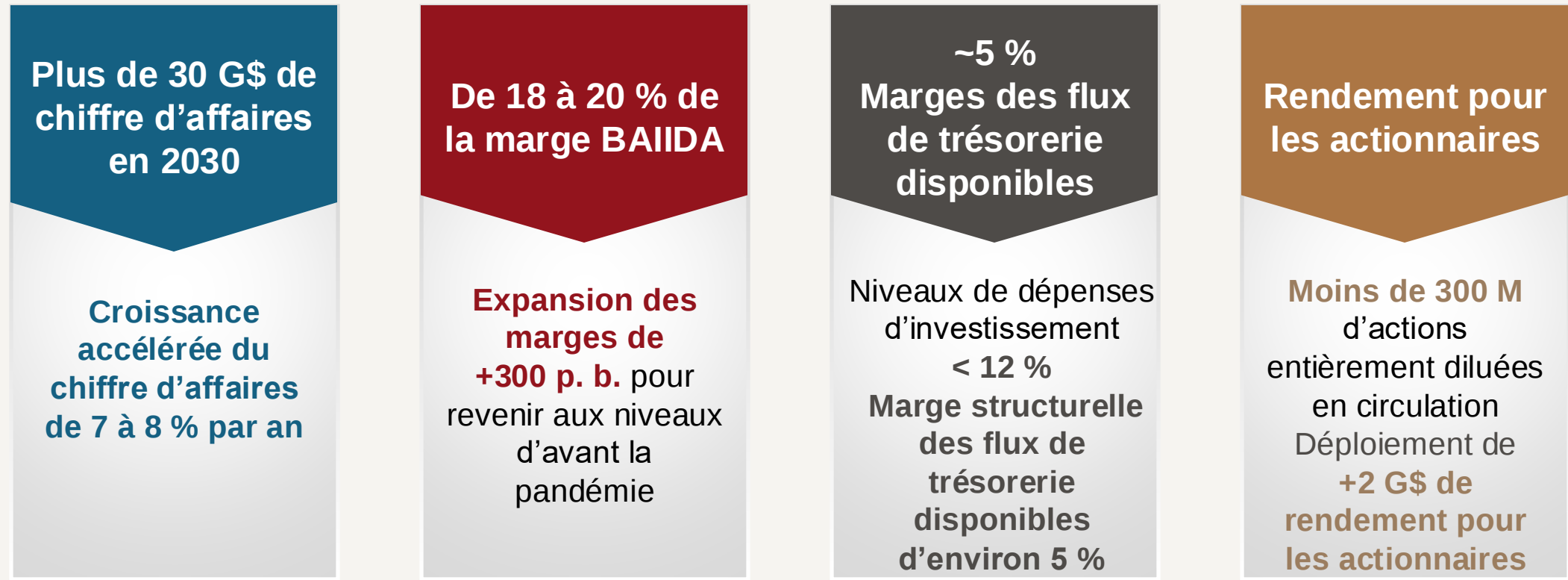
MICHAEL ROUSSEAU

Président et chef de la direction

Le 17 décembre 2024



Une occasion intéressante de créer de la valeur – aspirations pour 2030



Notre culture du rendement, notre gestion disciplinée et notre bilan solide améliorent le rapport risque-rendement.

Un plan de création de valeur intéressant = rendement pour les actionnaires





AIR CANADA

Thank you
Merci



A STAR ALLIANCE MEMBER
MEMBRE DU RÉSEAU STAR ALLIANCE



Discussion et période de questions

Le 17 décembre 2024



AIR CANADA



AIR CANADA

Thank you
Merci

