



**ASSEMBLÉE ANNUELLE ET EXTRAORDINAIRE  
DES ACTIONNAIRES TRANSAT**

Le 14 mars 2013

**PRÉSENTATION DE JEAN-MARC EUSTACHE  
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION**

Le discours prononcé fait foi

L'année 2012 a été exigeante. Elle s'est terminée, comme l'année précédente, sur une perte. Denis Pétrin, notre vice-président finances, va partager tous les chiffres avec vous dans quelques minutes.

Cela dit, et heureusement, l'industrie du tourisme international continue de bien se porter. Nous sortons lentement d'une crise financière mondiale très sérieuse, qui a causé beaucoup de tort aux économies nord-américaine et européenne. Mais le nombre de voyageurs, dans le monde, a continué de progresser. Il n'a connu aucun recul pendant cette période et nous avons franchi le cap du milliard en 2012. Les prévisions à long terme de l'Organisation mondiale du tourisme demeurent alléchantes. Nous sommes dans un domaine porteur.

Cette dynamique globale encourageante cache cependant des disparités et des défis. Des disparités régionales, d'abord, puisque certains marchés sources et certaines destinations vont bien, mais que d'autres souffrent ou s'essoufflent. Des disparités, également, liées à la forme et à l'intensité de la concurrence, qui varient selon les segments de marché ou les saisons.

Comme vous le savez, Transat a pour sa part deux grands marchés sources, le Canada et l'Europe. Quant à nos destinations, nous allons un peu partout dans le monde.

L'économie canadienne a bien résisté à la crise. La demande de ce côté-ci de l'Atlantique s'est bien comportée. Évidemment, les prix de vente très attractifs y sont pour quelque chose, et les marges en pâtissent, mais les Canadiens ont continué de démontrer leur désir de voyager.

Ce fut plus difficile en Europe. À cause de la morosité économique, mais aussi parce que plusieurs destinations classiques ou populaires ont perdu la cote. Ce fut le cas de la Grèce, où heureusement les choses semblent vouloir s'améliorer cette année, et aussi de la Tunisie, de l'Égypte, du Kenya, de la Thaïlande et de l'île Maurice. La demande pour le Canada, au départ de l'Europe, s'est pour sa part plus ou moins maintenue, sans plus.

Nous avons connu, encore une fois, une année difficile sur les destinations soleil, un segment de marché hautement concurrentiel. Pas par manque de voyageurs, comme je viens de le dire, mais bien sûr à cause des marges anémiques qui caractérisent ce segment de marché. Sur le Sud, en trois ans, la capacité a augmenté de 500 000 sièges. C'est un bond de 17 %, ce qui entraîne une énorme pression sur les prix de vente.

La capacité totale mise en place est un facteur fondamental, sur lequel personne n'a le contrôle. Mais individuellement, mettre la bonne capacité, au bon moment, sur les bonnes liaisons, et gérer activement les prix et les taux de remplissage demeurent de loin le principal facteur de succès pour un voyageur. Et ce sur tous les segments de marché. Cet hiver, nous avons réduit notre capacité sur le Sud, en dépit des décisions prises par certains de nos concurrents.

Nous avons heureusement connu une très bonne année sur le marché transatlantique, sur lequel nous mettons de l'avant une offre tout à fait exceptionnelle pour les touristes.

Sur ce marché, la hausse de capacité, sur les trois dernières années, a été beaucoup plus raisonnable : moins de 200 000 sièges, ou 4 %.

Et bien sûr, notre produit est très distinctif. Il est taillé sur mesure pour les touristes, avec des liaisons directes entre plusieurs villes canadiennes et une trentaine de villes européennes.

Notre offre terrestre est très riche, inégalée même, que ce soit en nuitées, locations de voitures, circuits, autotours, croisières, etc. Nous mettons de l'avant une option très appréciée, le panachage (c'est-à-dire un vol de retour d'une autre ville que celle où l'on arrive).

Globalement, pour relever les défis qui sont les nôtres, et au premier chef revenir à la rentabilité, nous poursuivons de nombreuses initiatives, que je vais résumer dans un instant. Mais à vol d'oiseau, on peut toutes les regrouper sous deux grands axes.

Un, réduire les coûts, gagner en efficacité et en flexibilité.

Deux, améliorer le produit, nous démarquer, fidéliser la clientèle.

Nous avons modifié de nombreux processus et effectué des changements à nos structures à la fin de l'année 2011, avec pour résultat des économies substantielles.

Nous avons implanté un nouveau système informatique pour la gestion des forfaits. Cette opération a été un succès et donne les résultats attendus. Il y a une courbe d'apprentissage, et on peut dire que le meilleur est à venir.

Nos processus de gestion des revenus ont été complètement revus au cours de l'année 2012.

Nous avons promis que notre plan entraînerait un écart favorable de 20 millions de dollars sur notre structure de coûts en 2012, et nous y sommes arrivés. Et nous comptons bien atteindre notre objectif pour 2013, soit 15 à 20 millions additionnels, et un autre 10 millions en 2014.

La mise en œuvre de notre stratégie aérienne représente sans aucun doute un facteur clé de succès pour Transat.

Nous opérons présentement une flotte mixte, à savoir des gros porteurs chez Air Transat, et des petits porteurs chez CanJet. Le nombre d'appareils déployés varie selon la saison et les destinations : c'est ce que nous appelons notre flotte accordéon. Notre opération actuelle est relativement efficace, mais nous sommes persuadés que nous pouvons faire encore mieux.

Pour les petits porteurs, nous travaillons sur plusieurs scénarios. Les deux principaux sont un renouvellement du contrat avec CanJet, dans la durée, en échange d'une réduction de coût substantielle. Le deuxième est un rapatriement de l'opération petits porteurs chez Air Transat. Dans ce dernier cas, nous aurions alors convenu avec nos syndicats de changements à nos manières d'opérer, pour générer une diminution importante de nos coûts d'opération.

Le résultat visé, pour les destinations soleil, c'est donc un certain nombre de petits porteurs permanents opérés à l'année, dont le nombre pourrait doubler en haute saison hivernale. Le tout complété par l'opération d'un nombre adéquat de gros porteurs sur les liaisons majeures.

Sur le marché transatlantique, l'opération se fait à 100 % avec des gros porteurs. Mais évidemment, ici aussi, les volumes varient selon la saison. Ils sont beaucoup plus importants en été. Et donc le principe de la flotte accordéon s'applique. Présentement, nous sortons quelques appareils de notre flotte, en automne et en hiver, en les sous-louant à des tierces parties.

Dans les années à venir, notre flotte permanente de gros porteurs est appelée à diminuer, au fur et à mesure de l'expiration des baux. Pour compenser et conserver notre capacité en pointe estivale, nous planifions exploiter des gros porteurs de manière saisonnière venant de l'extérieur, et ce dès 2014.

Bref, l'idée est d'opérer une flotte à géométrie variable, tant au niveau des petits porteurs que des gros porteurs, ce que nous faisons d'ailleurs déjà en partie, mais nous le ferons encore davantage dans le futur.

Dans un autre registre, nous travaillons sur notre stratégie hôtelière. Nous voulons resserrer nos liens avec certains partenaires, en vue de concentrer nos achats. Nous souhaitons également établir un partenariat exclusif majeur.

Les coûts d'hôtels, dans le Sud, représentent pour Transat quelque 550 millions de dollars par année. C'est donc un poste de dépense auquel nous attachons une très grande attention, que ce soit pour obtenir des réductions, même modestes, quand les conditions de marché sont serrées, ou encore pour limiter les hausses.

Dans la foulée, il y a le produit et l'expérience-client. Nos clients changent, et nous changeons avec eux. Ils ont de nouvelles attentes, et nous travaillons à les combler. Ils

désirent par exemple entrer en contact avec la culture locale et ils veulent voyager de manière responsable.

En 2012, nous avons lancé de nouvelles collections et des manières différentes de visiter les destinations soleil. Et nous allons dans le futur travailler davantage cette veine prometteuse.

Parmi ces dernières, trois innovations : le produit Duo, qui propose un séjour en partie en hôtel de villégiature, en partie en ville, pour découvrir la culture et le patrimoine locaux.

Le produit Escapade, qui propose, dans le cadre d'un forfait-soleil classique, une expérience authentique de 24 heures.

Et enfin le produit NoliZone, qui propose une immersion dans une communauté qui regroupe plusieurs hôtels et met de l'avant une série d'activités d'animation qui, tout au long de la semaine, facilite la socialisation et les échanges.

Qui dit expérience-client, dans notre cas, dit forcément expérience en vol. Notre produit aérien est une de nos forces. Nous sommes très fiers qu'Air Transat ait été nommée en 2012 meilleure compagnie aérienne de vacances au monde par SkyTrax. Nous avons également été nommés compagnie aérienne la plus responsable par rapport au climat, en Amérique du Nord, par l'organisme allemand Atmosfair.

En 2012, nous avons commencé le déploiement de notre nouvelle cabine pour le Airbus A330.

Les avions rénovés offrent aussi un système de divertissement individuel de première qualité, très high-tech, au goût du jour.

Ils mettent de l'avant un système d'éclairage d'ambiance, qui permet d'ajuster la lumière selon la phase de vol.

En mai et en juin dernier, nous avons mené des opérations promotionnelles au Canada et en Europe, auprès de l'industrie, et les réactions ont été extrêmement enthousiastes.

Mais ce qui compte le plus, dans l'expérience à bord, et ce qui suscite le plus de commentaires positifs chez nos clients, c'est sans contredit le service que procurent nos équipages. Je pense entre autres à nos agents de bord, qui du début à la fin du vol sont reconnus pour leur professionnalisme. Ils s'efforcent, dans des conditions pas toujours faciles, de livrer la marchandise, et je tiens à les féliciter et à les remercier.

Depuis 2007, nous implantons une stratégie de développement touristique durable.

Nous avons par exemple un programme qui incite les hôtels à améliorer leur performance environnementale. Nous avons d'ailleurs commencé, dans nos brochures et sur le Web, à reconnaître les complexes hôteliers qui ont obtenu une certification environnementale, de manière à encourager l'industrie et à sensibiliser le public.

Nous avons poursuivi nos partenariats philanthropiques et nos collaborations avec les ONG qui s'activent à rendre notre industrie de plus en plus responsable. D'ailleurs, le 18 mars, dans quelques jours à peine, nous publierons sur le Web notre troisième rapport de responsabilité d'entreprise.

Notre souci pour le développement durable et l'expérience-client sont appelés à converger. Le produit, le voyage lui-même, va en effet évoluer dans cette direction.

Début 2013, nous sommes sortis des sentiers battus en lançant des forfaits vacances à destination d'Haïti. De concert avec le Ministère du tourisme, nous avons convenu que le moment était venu de tenter cette expérience. De changer la perception de ce pays. Transat est donc très fière d'ainsi s'associer, à sa mesure, à la reconstruction de l'économie haïtienne. Le produit que nous proposons combine la plage à une véritable expérience de voyage, dans un pays qui a une histoire, une culture, un patrimoine, et surtout des gens extrêmement accueillants, qui méritent d'être découverts.

Dans le futur, les formules de type circuit sont appelées à gagner en importance. Transat bénéficie d'une plateforme très solide à ce titre. C'est un marché prometteur, avec un produit qui répond aux attentes des clients pour une expérience authentique qui combine vacances et découverte.

Sur ce segment, Transat est présente au Canada avec Jonview Canada, le chef de file du tourisme réceptif au pays. Et nous vendons des circuits à destination d'un peu partout dans le monde sous les marques Vacances Transat et Transat Découvertes.

En France, nous sommes d'ailleurs un spécialiste reconnu du circuit long-courrier, avec une foule de destinations et de produits développés avec des partenaires locaux.

Quant aux destinations moyens-courriers, très prisées des Français, nous sommes particulièrement actifs sur le bassin méditerranéen avec Look Voyages. Bien que certaines destinations comme la Grèce reprennent du mieux, la Tunisie, l'Égypte, et également la

Bulgarie, vivent des moments éprouvants. Leur trouver des substituts qui génèrent pour nous des marges semblables pose un défi.

Nous travaillons donc à diminuer nos engagements aériens et hôteliers, et nos coûts de structure. Nous nous attachons aussi à adapter notre offre aux attentes et aux fluctuations du marché.

Même si notre virage est amorcé, nous maintenons présentement un contrôle extrêmement serré sur les coûts d'exploitation. En 2012, tous nos employés ont été invités à souscrire à des mesures d'austérité, et nous les en remercions. Je salue tout particulièrement l'ouverture de nos employés syndiqués, chez Air Transat, qui ont accepté de rouvrir leurs conventions collectives dans l'intérêt général.

Cependant, de simples réductions de coûts ne sont pas suffisantes et nous revoyons aussi nos façons de faire. Déjà, des changements bénéfiques ont été apportés dans certains secteurs et ce projet va continuer de se déployer en 2013 et amènera d'autres ajustements. Les gains ont commencé à se matérialiser. Nous comptons gagner du terrain sans relâche au cours des deux prochaines années.

Nous avons adopté en 2012 une nouvelle vision d'avenir pour Transat. Elle dit tout : leader du voyage vacances, l'équipe de Transat inspire confiance aux voyageurs en leur proposant une expérience à la fois exceptionnelle, chaleureuse et sûre. Nos clients sont notre raison d'être et le développement responsable du tourisme est notre passion.

Je vais maintenant passer la parole à Denis Pétrin, notre vice-président finances.

Merci.