



ALLOCUTION
DE JEAN-MARC EUSTACHE
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION
TRANSAT A.T. INC.

ASSEMBLÉE ANNUELLE ET EXTRAORDINAIRE DES ACTIONNAIRES
MERCREDI LE 14 MARS 2007, 10 H

Le discours prononcé fait foi

Malgré vents et marées, Transat a dégagé un bénéfice net en hausse sur un chiffre d'affaires record en 2006. C'est tout un exploit compte tenu des difficultés auxquelles nous avons dû faire face : prix élevé du carburant, concurrence acharnée et ouragans dévastateurs.

Le tourisme est volatil. Heureusement, c'est aussi un secteur capable de rebondir rapidement après un coup dur. En ce sens, l'adaptation est la clé du succès pour les voyagistes. En 2006, notre équipe a su tirer son épingle du jeu. Mais croyez-moi, ce ne fut pas facile car il a fallu jongler avec une foule de facteurs.

Entrée en Bourse en 1987, Transat fête cette année ses 20 ans. Malgré son jeune âge, l'entreprise se classe d'ores et déjà parmi les plus gros voyagistes du monde.

Dans l'ensemble, le tourisme international a progressé en 2006, le nombre de voyageurs étant passé de 800 millions à plus de 840 millions. À long terme, les spécialistes tablent sur plus de 1,5 milliard de voyageurs à l'horizon 2020. Cela dit, le marché change.

Vous serez peut-être surpris d'apprendre que la destination qui affiche la croissance la plus forte est l'Afrique. Au nombre des pays qui ont connu une croissance à deux chiffres en 2005, il faut mentionner la Turquie (20 %), la Colombie (18 %), le Venezuela (45 %) et la Chine (12 %). Certains observateurs pensent que la Chine pourrait déloger la France du premier rang des destinations touristiques mondiales. Cette théorie est confortée par le fait qu'en 2006, le tourisme international a progressé de seulement 1 % en France, avec 76 millions d'arrivées. D'ailleurs, la destination Chine a déjà dépassé, et de loin, l'Italie et le Royaume-Uni.

La mutation des flux touristiques concerne aussi les pays émetteurs. Les touristes viennent de partout, désormais. Où se situe Transat dans un tel contexte ? Je dirais que notre position est à la fois excellente et prometteuse. Notre mission consiste à offrir des services touristiques grand public qui se distinguent par un rapport qualité-prix supérieur.

À quoi tient la valeur ajoutée de notre offre ? Nous proposons des destinations nouvelles, des hôtels exclusifs et des forfaits attrayants à des prix raisonnables. Nous rejoignons une variété de consommateurs grâce à une variété de voyages, sous le thème du repos ou de la découverte. La stratégie de notre société aérienne est dictée par les besoins des touristes plutôt que par les besoins des voyageurs d'affaires. Et nous sommes les meilleurs pour ce qui est de gérer les inventaires et les risques.

Actuellement, nous proposons plus de 60 pays de destination, répartis sur tous les continents. La plupart de nos clients viennent du Canada, du Royaume-Uni et de la France. Mais nous vendons également des forfaits à destination du Canada et de la Grèce dans une cinquantaine d'autres pays.

Depuis des années, le segment le plus important du marché Canada-Europe est celui du Royaume-Uni. C'est pourquoi l'acquisition du voyageur britannique The Airline Seat Company, mieux connu sous la marque Canadian Affair, compte parmi nos principales réalisations en 2006. En 2007, nous devrions être en mesure d'offrir environ 400 000 sièges sur cette ligne grâce à la force de frappe combinée de Transat et de Canadian Affair. Nous miserons pour cela sur trois compagnies aériennes : Air Transat, Thomas Cook Airlines et My Travel Airways. Nous volerons sur sept destinations au Royaume-Uni, plus l'Irlande, au départ de sept villes canadiennes. Ce qu'il faut retenir, c'est que le rachat de Canadian Affair a renforcé notre position sur le plus gros marché des voyagistes canadiens en période estivale.

L'exercice 2006 a également été marqué par la belle performance de nos voyageurs français. Commençons par Vacances Transat France, le premier voyageur français sur le Canada et sur les États-Unis, qui propose aussi une offre variée sur le segment du long-courrier. Exploiter de nouvelles destinations est une priorité stratégique de Vacances Transat depuis quelques années. En 2006, par exemple, Vacances Transat a vendu des circuits pour tous les pays scandinaves et plusieurs pays d'Amérique centrale, d'Amérique du Sud, d'Asie, d'Afrique et d'Europe de l'Est. Si vous avez toujours rêvé de faire un safari au Kenya, Vacances Transat France a ce qu'il vous faut.

Look Voyages, pour sa part, a augmenté le nombre de ses clients de 27 %, ce qui lui a permis de réaliser un premier bénéfice depuis longtemps, sur un chiffre d'affaires de 200 millions de dollars (148 millions d'euros). Nous sommes d'autant plus satisfaits de nos voyageurs français qu'ils ont réussi à bien faire malgré un marché national plutôt déprimé.

Au Canada, notre chiffre d'affaires et notre trafic ont augmenté, tant pour l'été que pour l'hiver. Nos marges ont quelque peu souffert, à cause de la flambée des cours du pétrole principalement, qui constitue un motif d'inquiétude depuis plus de deux ans maintenant. À titre d'exemple, entre 2004 et 2006, notre facture carburant a bondi de 90 %, de 128 à 248 millions de dollars. Durant la même période, notre chiffre d'affaires a progressé de 18 %.

Nos principales bannières canadiennes, soit Transat Holidays, Nolitours et Air Transat, sont chapeautées par Transat Tours Canada, ou TTC pour faire court. TTC a été le principal vecteur de notre réussite financière en 2006.

Pour améliorer son efficacité, TTC a introduit les documents de voyage électroniques, restructuré sa force de vente et de marketing sur une base nationale et lancé de nouveaux sites Web interentreprises pour mieux servir les quelque 4 000 agences de voyages qui vendent nos produits au Canada. Pour renforcer notre offre et augmenter nos parts de marché, TTC a introduit des destinations et des produits nouveaux, augmenté la portée de ses ventes en Europe et en Ontario, simplifié les gammes de produits de Transat Holidays et de Nolitours, fait de gros efforts au chapitre du marketing et de la valorisation des bannières canadiennes, en particulier pour appuyer Nolitours.

Nolitours offre des forfaits tout compris vers des destinations soleil. Les commissions versées aux agents de voyages sont plus modestes, mais en contrepartie, Nolitours consacre beaucoup d'argent au marketing pour rejoindre le public. Transat Holidays propose des forfaits soleil, des destinations européennes et des croisières, et met de l'avant des hôtels exclusifs de qualité supérieure.

En Ontario, nous avons augmenté notre part de marché dans le segment des forfaits soleil en hiver. Et nous prévoyons de nouveaux gains pour cet hiver. De fait, j'ai la conviction que nous serons bientôt le voyageur numéro un en Ontario. Conformément à notre plan de match, nous avons attaqué sur tous les fronts avec plus de capacité, plus de destinations et plus de points de départ, en misant sur un marketing solide, une tarification agressive et une gestion intelligente du rendement des vols. Rien n'a été laissé au hasard.

Comme vous le savez, nous avons toujours insisté sur l'importance de l'accès aux consommateurs. C'est l'un des principes fondamentaux de notre stratégie d'intégration verticale. C'est à la lumière de ce principe qu'on doit apprécier l'acquisition de près de 200 agences de voyages Thomas Cook et Marlin Travel au Canada en 2006. Avec cette opération majeure, nous sommes devenus le plus gros réseau du pays. Au cours du dernier exercice, l'équipe de Transat Distribution Canada, sous la direction de Philippe Sureau, a beaucoup fait pour améliorer notre système de distribution. En gros, TDC a mené à bien le repositionnement de nos nouvelles agences sous la bannière Marlin Travel ; préparé et amélioré

le régime de rémunération de toutes les agences du groupe ; lancé deux plates-formes marchandes B2B ; présidé à une forte hausse de nos ventes en ligne ; et plus important encore, déployé un plan en vue d'accroître les ventes des produits Transat. Je lève mon chapeau à l'équipe de TDC, car tous ses efforts donnent déjà des résultats tangibles.

Vous vous demandez peut-être pourquoi nous attachons tant d'importance aux agents de voyages alors que nous vivons à l'ère Internet ? Et bien, sachez que nous sommes tributaires des agences pour environ 90 % de nos ventes. Les ventes par Internet sont en hausse, certes, mais dans le secteur du voyage, il serait plus exact de parler de l'ère de la distribution multicanal. C'est pourquoi Transat déploie rapidement une variété de stratégies de distribution en France, au Royaume-Uni et au Canada et s'assure qu'elles cohabitent harmonieusement. En gros, notre distribution multicanal mobilise les agents de voyages du groupe, qu'ils s'agisse d'agences possédées en propre ou de franchisés ; des agences indépendantes ; des plates-formes B2B et B2C, ainsi que des centres d'appel. *Ce qui importe par dessus tout, c'est de faire travailler ces différents canaux en harmonie... d'en faire un système.*

Jonview Canada est le plus gros voyagiste réceptif au Canada. Nous sommes confrontés à un défi particulier, car le nombre de visiteurs au pays a marqué une baisse de 2 % en 2005, une tendance qui s'est accentuée en 2006. Dans les circonstances, Jonview s'est bien tirée d'affaires puisque sa clientèle a augmenté de 6 %. Il n'en reste pas moins que la situation du tourisme international au Canada est inquiétante. En 2005, le Canada est le seul pays des Amériques où le nombre de visiteurs ait régressé ! C'est un autre exemple de la mutation des flux touristiques dont j'ai parlé plus tôt.

Nous continuerons de faire notre part pour promouvoir le Canada à l'étranger. Mais je pense qu'il est temps de sonner le réveil. Les pouvoirs publics doivent faire preuve de vision et intensifier leurs efforts pour « vendre » le Canada aux touristes. Le meilleur exemple du manque de vision des autorités, c'est l'annonce de l'abolition prochaine du programme de remboursement de la TPS aux visiteurs étrangers. Le gouvernement fédéral veut supprimer ce programme alors même que la plupart des pays remboursent les taxes de vente pour stimuler le tourisme. Si le gouvernement va de l'avant, le prix des forfaits canadiens vendus au Royaume-Uni, par exemple, va augmenter de 6 % du jour au lendemain. C'est une très bonne nouvelle pour les destinations touristiques qui font concurrence à notre pays !

Pour Transat, la leçon est claire. Notre stratégie d'intégration verticale et de croissance internationale est la bonne car elle nous offre à la fois protection et souplesse.

J'aimerais maintenant dire quelques mots sur les principaux éléments de notre plan stratégique 2006-2008.

D'abord, nous voulons améliorer notre position et notre part de marché au Canada et en Europe. À cet égard, le rachat de Canadian Affair et des agences Thomas Cook ainsi que les réalisations de TTC et de nos unités françaises représentent des étapes importantes. En outre, nous voulons nous établir sur le marché américain, exploiter les avantages de l'intégration verticale à destination et faire des acquisitions ou nouer des partenariats dans le secteur hôtelier. En ce qui concerne nos projets pour les États-Unis et le secteur hôtelier, nous avons continué à prospecter le terrain en 2006, sans cependant réaliser de transaction. Notre présence sur le marché des services à destination est importante à bien des égards. Premièrement, nous sommes mieux à même de contrôler l'expérience du client. Deuxièmement, nous pouvons fabriquer des forfaits plus attrayants. Et troisièmement, nos marges sur ce type de forfaits sont habituellement supérieures. C'est pourquoi nous voulons prendre de l'expansion sur ce marché, ce qui nous permettrait aussi d'augmenter nos ventes à l'extérieur de la « famille » Transat.

Le marché du tourisme européen, tant émetteur que récepteur, est l'un des plus dynamiques au monde. Bien sûr, l'Europe n'affiche pas les croissances spectaculaires de l'Asie ou de l'Afrique, mais ce marché demeure très attrayant du seul fait de sa taille. En gros, nous réalisons le quart de nos ventes en Europe. C'est pourquoi nous voulons accroître notre présence sur ce marché, et nous travaillons sur deux fronts pour y arriver. Nous préparons actuellement un plan stratégique pour développer nos divisions françaises. Et nous planchons sur un autre plan en vue d'étendre l'empreinte de TCC et d'Air Transat en Europe.

En 2006, Air Transat a gardé le cap sur l'excellence sur tous les plans : ponctualité des vols, fiabilité de la flotte, satisfaction de la clientèle, relations du travail et, très important, maîtrise des coûts. L'été prochain, nous exploiterons 16 Airbus. Cette flotte couvre environ 85 % des besoins de TTC.

Pour le reste, nous faisons appel à plusieurs transporteurs, dont WestJet. Aux termes d'une entente mutuellement profitable, nous pouvons compter sur un partenaire précieux en WestJet depuis 2003. Chaque année, TTC affrète des centaines de milliers de sièges auprès de ce transporteur pour desservir de petits marchés, ce qui lui permet de concentrer ses gros porteurs sur les liaisons les plus fréquentées. En 2006, cet arrangement nous a permis d'offrir des liaisons directes au départ d'une vingtaine de villes canadiennes. Il y a quelques semaines, nous avons annoncé la prolongation de notre partenariat avec WestJet jusqu'en 2010.

Exploiter une compagnie aérienne au Canada n'est pas chose facile. Les conditions financières et fiscales imposées par le gouvernement fédéral faussent le jeu de la concurrence au détriment des transporteurs canadiens. Nous appuyons les projets du gouvernement fédéral en ce qui concerne la libéralisation du marché aérien, mais avec un bémol important. En effet, la politique « Ciel bleu » proposée par Ottawa est *incompatible* avec les politiques qui régissent actuellement le marché aérien international au Canada. Une refonte est *essentielle et urgente*.

C'est également l'opinion, à peu de chose près, que l'Institut économique de Montréal et l'Institut C.D. Howe ont exprimée au terme d'études sur la question. Dans le cas de Toronto, il est urgent d'agir. Le statu quo est tout simplement inacceptable. *Ottawa doit réduire le loyer imposé à la GTAA*. Cette mesure profiterait tant aux voyageurs qu'aux compagnies aériennes. C'est une question d'équité, purement et simplement.

Nous sommes évidemment très satisfaits des résultats de l'exercice 2006. Je suis donc très heureux d'annoncer aujourd'hui une augmentation de notre dividende trimestriel, qui passe de 0,07 \$ à 0,09 \$, soit 0,36 \$ sur une base annuelle, à compter du prochain versement.

Avant de passer à l'étape suivante, j'aimerais remercier chacun de nos 6 000 employés. Ils font un travail remarquable dans des conditions parfois exigeantes. Bon nombre d'entre eux sont ici aujourd'hui. Je les remercie, ainsi que tous leurs collègues, pour leur dévouement, leur engagement et leur beau travail. J'aimerais également remercier tous les membres du conseil d'administration pour leur contribution à la croissance et au succès de l'entreprise.