



**ASSEMBLÉE ANNUELLE ET EXTRAORDINAIRE  
DES ACTIONNAIRES DE TRANSAT**

**LE 27 AVRIL 2022**

**PRÉSENTATION D'ANNICK GUÉRARD  
PRÉSIDENTE ET CHEFFE DE LA DIRECTION  
ET ADMINISTRATRICE DE LA SOCIÉTÉ**

**Le discours prononcé fait foi**

TRANSAT A.T. Inc.  
**ASSEMBLÉE ANNUELLE ET EXTRAORDINAIRE  
DES ACTIONNAIRES DE TRANSAT 2022**

**ANNICK GUÉRARD**

*(la version prononcée fait foi)*

Merci Raymond, bonjour à toutes et à tous,

L'année 2021, dont cette assemblée examine les résultats, peut sembler à la fois toute proche et extrêmement lointaine.

Les effets de la pandémie de COVID-19 se sont fait sentir pendant la totalité de l'année, réduisant notre chiffre d'affaires à 125 millions de dollars. Après un redémarrage en juillet 2020, on a à nouveau interrompu les opérations pendant six mois, du 29 janvier au 30 juillet, soit une période plus longue encore que l'année précédente.

Malgré tous les efforts que nous avons poursuivis et renforcés durant cette période pour limiter nos dépenses et réduire l'entreprise à sa version la plus légère possible, cela nous a mené à des pertes importantes, de 214 millions de dollars pour la perte d'exploitation ajustée (401 millions avant ajustement) et 446 millions pour la perte nette ajustée (390 millions pour la perte nette).

Après un été 2021 au ralenti, on a accéléré le déploiement de notre capacité au cours de l'hiver, afin d'être prêts pour un été 2022 qui sera proche des volumes de 2019. C'est un long travail : quand une entreprise comme nous a ainsi été mise sur pause, on ne peut pas la remettre en route simplement en basculant un interrupteur. Il nous faut rappeler nos employés, en recruter de nouveaux, former à nouveau tous ceux et celles qui doivent l'être, notamment nos pilotes et nos agents de bord et rouvrir nos liaisons aériennes une par une.

Je disais que l'année 2021 est toute récente parce que la COVID n'a malheureusement pas disparu au 1<sup>er</sup> novembre et que nous avons encore dû subir une réplique pendant ce travail de reconstruction. L'apparition du variant Omicron a eu un effet important sur nos ventes et nos coefficients d'occupation pendant le premier trimestre et également une partie du deuxième.

Mais l'année 2021 est également lointaine parce que nous sommes aujourd'hui dans une situation très différente de celle qui prévalait l'année dernière. Malgré Omicron, on n'a pas interrompu nos investissements de redémarrage et on est aujourd'hui plus engagés que jamais sur la pente qui doit nous mener à un volume d'activité proche de celui que nous connaissions avant le début de la crise.

Notre capacité déployée au premier semestre a avoisiné la moitié de celle de 2019. En été, elle s'élèvera à 90 % environ de celle de 2019. Bien qu'il soit encore tôt, nous voyons une bonne demande, avec peut-être un peu plus d'attentisme en Europe que dans le Sud. Les ventes se font plus tard que dans le passé, et il est possible que les événements en Ukraine y contribuent dans une certaine mesure. Notre attitude aujourd'hui s'appuie sur un optimisme prudent, face à une situation encourageante mais bien qu'encore soumise à de nombreux aléas. Il est toujours possible que l'été présente encore des défis, mais d'une manière ou d'une autre, on est vraiment en route vers un avenir solide.

A l'heure actuelle, nous prévoyons d'avoir rebâti en 2023 notre programmation complète, au moins égale à celle de 2019. Cette solide reprise vient appuyer nos efforts pour retrouver une situation où nous générons des flux de trésorerie positifs, ce que nous prévoyons atteindre d'ici 2024.

Cette reprise nous a permis de rappeler de nombreux employés au travail. Avant le début de la pandémie, nous avions 5 800 employés, dont 5 100 au Canada. Au plus fort de la crise, nous en avons conservé moins de 900 au travail.

On a actuellement environ 3 400 employés actifs dans le monde. Et on continue à les rappeler, en particulier nos agents de bord et nos pilotes, afin d'avoir les effectifs nécessaires pour l'été et on pense terminer l'année aux alentours de 4 500 employés.

Il est important de souligner à quel point nos employés ont joué un rôle crucial dans la résilience de Transat. Je pense autant à celles et ceux qui ont travaillé d'arrache-pied tous les jours pendant toute la période, sans compter leurs heures, pour maintenir l'entreprise à flots et rendre possible le retour de nos avions dans le ciel, jusqu'à qu'à celles et ceux qui ont passé de nombreux mois à la maison et qui ont immédiatement répondu à l'appel quand on les a invités à revenir. Nous constatons aujourd'hui que le taux d'engagement de nos équipes est plus élevé que jamais avant la pandémie.

On a malheureusement également dû nous séparer d'un certain nombre d'employés au fil des derniers mois, et d'autres nous ont quittés pour partir vers d'autres projets. Les réorganisations que on a réalisées vont nous permettre de générer des gains d'efficacité. Comme le soulignait Raymond à l'instant, cela a aussi été l'occasion de mettre en place une équipe de direction renouvelée, qui est celle dont on a besoin pour exécuter notre plan stratégique.

Notre plan, je le rappelle, est bâti en trois phases : une phase de stabilisation en 2021 et 2022, une phase de transformation, de 2022 à 2025 qui va mener ensuite à une phase de prospérité, où nous pourrions capitaliser sur ce que nous aurons réussi pour propulser Transat vers une nouvelle phase de croissance.

On a réalisé une très bonne partie de ce que nous devons faire pour stabiliser l'entreprise et nous avons entamé la phase de transformation. Celle-ci a pour objectif de recentrer Transat sur

son métier principal de compagnie aérienne et de l'amener à une rentabilité plus forte que par le passé, à la fois en réduisant nos coûts unitaires et en augmentant nos revenus unitaires. On a déjà posé plusieurs jalons dans cette direction.

On a d'abord concentré la réouverture de nos liaisons sur l'Est du Canada, notamment le Québec et l'Ontario, et bien sûr Montréal au premier chef. On a aussi réouvert à partir de l'Ouest que des liaisons intérieures, en connexion avec nos liaisons internationales de l'Est. Ceci nous permet dorénavant de nous appuyer sur notre force de frappe de ce côté du pays, d'exploiter des liaisons beaucoup plus rentables et d'offrir un meilleur service, avec plus d'options de destinations et d'horaires, à nos clients qui sont particulièrement fidèles et attachés à l'entreprise. Cela nous permet aussi d'accroître de manière importante l'utilisation de nos avions et par conséquent de réduire notre coût par passager-kilomètre ce qui est essentiel.

Nous avons également ramené notre flotte à deux types d'appareils Airbus, les A330 et les A321, dont les systèmes sont entièrement compatibles, qui nous amènent beaucoup de simplification et d'agilité. Parmi ces appareils, le A321LR, nous avons eu l'occasion de le dire, est l'avion idéal dans le contexte actuel et en disposer dès maintenant nous donne une longueur d'avance sur nos concurrents. Nous aurons 12 appareils de ce type cet été.

Nous concentrer sur le développement de nos compétences aériennes, cela veut aussi dire nous appuyer sur un ensemble d'alliances, dans un monde où personne ne peut opérer seul. Là aussi, on a commencé à poser les premières bases en annonçant notamment des accords de partage de code avec WestJet et Porter Airlines, ainsi qu'en mettant en œuvre un interligne virtuel, connectair par Air Transat, avec plusieurs compagnies aériennes. Ces nouvelles alliances nous permettent d'offrir de nombreuses nouvelles destinations à nos clients. Nous poursuivrons activement le développement d'ententes commerciales dans le même sens dans la prochaine année afin de toujours renforcer la qualité de notre offre.

Du côté de la gestion des revenus, nous accélérons l'ensemble de nos efforts en matière d'optimisation en nous dotant du système de gestion des revenus (revenue management) le plus performant de l'industrie, en développant les meilleures pratiques pour maximiser nos revenus et en recrutant également de nouveaux talents très expérimentés. Grâce à cette nouvelle étape, nous atteindrons plus rapidement nos objectifs du plan en matière de revenu unitaire.

Nous avons également démantelé notre division hôtelière, afin de nous concentrer sur notre métier principal. Tout cela, bien entendu, sans négliger la production et la commercialisation des forfaits et nous conservons les capacités de proposer à nos clients les meilleurs hôtels et les meilleurs forfaits, comme par le passé, en coopération avec nos partenaires hôteliers.

Du côté des coûts, nous avons mené un exercice complet de révision de tous nos coûts et contrats d'affaires, notamment nos baux d'avions et immobiliers. Je veux en effet souligner la réduction de notre empreinte immobilière. On a réduit très significativement la surface de notre siège social à Montréal, ainsi que celle de nos locaux administratifs à Toronto. Cela a été rendu

possible par une politique de télétravail très ambitieuse, parmi les plus flexibles. Indépendamment du gain financier, on mesure d'ores et déjà l'avantage que cela nous procure en tant qu'employeur, auprès de nos employés existants comme vis-à-vis des candidats que nous souhaitons attirer au sein de notre organisation.

Notre plan stratégique est donc bien engagé. Nous avons commencé fort, et nous continuons à accélérer pour à la fois viser nos objectifs à long terme et profiter des 18 à 24 mois à venir, où notre flexibilité et rapidité nous donnent la capacité de marquer des points et de consolider notre position pendant que le marché se repositionne.

On maintient un dialogue avec le gouvernement afin de nous assurer d'avoir la résilience nécessaire et les moyens d'exécuter notre plan de reprise. Une fois notre profil financier rétabli par des opérations qui auront atteint leur plein volume, et dans un contexte où l'incertitude sera réduite, on pourra optimiser notre financement.

J'en profite pour remercier le gouvernement du Canada, qui a entendu nos demandes de soutien pour faire face à la pandémie, à travers le Crédit d'urgence aux grands employeurs, qui nous a apporté la trésorerie nécessaire dans la période la plus difficile, la plus critique, mais également les programmes de soutien aux employés et aux salaires. Un tel support permet à l'industrie aérienne de rester vivace au pays, ce qui sera bénéfique bien sûr à tous les consommateurs dans le futur.

Je l'ai souvent dit, notre reprise devra se faire de manière responsable. Depuis de nombreuses années, Transat a ouvert la voie dans ce domaine, qu'il s'agisse d'environnement, d'inclusion dans la communauté ou d'implication de nos employés. Notre plan stratégique met en avant trois piliers autour d'une politique globale, qui sont le développement de nos employés, la diversité et l'inclusion et bien sûr l'environnement, en particulier la décarbonation de notre activité.

Sur ce dernier point, qui est l'enjeu vraiment majeur de l'aviation pour les années à venir, on a encore démontré notre engagement dans le domaine des carburants durables, à la fois en signant un accord d'acquisition d'électro-carburant pour soutenir la mise en place d'une solution technologique de recapture de carbone à Montréal, mais aussi en nous associant à un effort d'industrie pour développer les carburants durables au Canada.

Et afin d'inscrire l'ensemble de nos efforts dans un cadre structuré et de nous doter des outils de suivi et de partage de l'information, on a l'intention de déposer d'ici le début de 2023 un plan complet de nos efforts en environnement, social et gouvernance, doté de cibles et d'indicateurs mesurables.

Quand on parle de responsabilité, pour une entreprise montréalaise, on ne peut passer sous silence la place du français dans l'entreprise. Je salue d'ailleurs les efforts du MEDAC pour promouvoir l'usage de notre langue dans les entreprises d'ici.

Le français fait partie depuis l'origine de l'identité de Transat. C'est la langue maternelle de la grande majorité de nos cadres dirigeants et de nos administrateurs et elle est parlée par l'ensemble d'entre eux.

Il a toujours été fondamental, que nos clientes et clients, particulièrement celles et ceux du Québec reçoivent un service en français sur nos ailes. Nous sommes une entreprise de Montréal et le français est notre langue principale. Nos employés du Québec et de France ont la possibilité de travailler dans leur langue, comme nous donnons aussi à nos employés anglophones ou hispanophones, au Canada, au Royaume-Uni au Mexique et dans les Caraïbes, la possibilité bien sûr de travailler dans la leur.

En tant qu'entreprise de voyage, notre mission est d'établir un lien entre les pays et les régions du monde. La découverte, l'ouverture à l'autre, c'est ce en quoi nous croyons, c'est notre raison d'être et ce qui motive nos employés tous les jours. Au cours des dernières décennies, notamment sous l'impulsion d'entreprises comme Transat, le monde a paru se rapprocher et la possibilité de se déplacer d'un pays, d'un continent à l'autre est devenue une évidence qui n'était plus réservée aux membres d'une élite.

La COVID a mis cette certitude à mal, alors que de nombreux pays, dont le Canada, ont fermé leurs frontières et ont choisi de rendre le voyage plus difficile, voire d'en faire la source de nos maux. Il y avait de bonnes raisons pour être prudents, mais ces mesures sont venues dans un contexte d'un isolationnisme économique qu'on sentait déjà poindre depuis quelques années. Les préoccupations écologiques aussi viennent en soutien d'un discours qui peut tourner au repli sur soi et chez soi.

L'agression russe en Ukraine est venue illustrer de manière atroce à quel point l'ouverture et la connaissance de l'autre, ces valeurs si canadiennes, si québécoises, sont capitales pour vivre dans un monde de paix. Nous croyons profondément à l'importance de maintenir et de continuer à développer cette connexion avec le monde, de permettre à nos clients de visiter d'autres pays, de se rapprocher de d'autres cultures et de retrouver peut-être leurs proches qui y vivent.

Nous poursuivrons notre mission et nous le ferons de manière responsable, en faisant disparaître progressivement notre impact sur l'environnement, mais avec toujours plus d'ambition, et toujours la même passion qui nous caractérise.

Merci.