



**ASSEMBLÉE ANNUELLE DES ACTIONNAIRES TRANSAT
LE 29 AVRIL 2021**

**PRÉSENTATION DE JEAN-MARC EUSTACHE
MEMBRE FONDATEUR
PRÉSIDENT DU CONSEIL, PRÉSIDENT
ET CHEF DE LA DIRECTION ET PRÉSIDENT DU COMITÉ XÉCUTIF**

Le discours prononcé fait foi

TRANSAT A.T. Inc.
ASSEMBLÉE ANNUELLE DES ACTIONNAIRES TRANSAT 2021

JEAN-MARC EUSTACHE

(la version prononcée fait foi)

L'année 2020 a sans conteste été une année pareille à nulle autre dans l'histoire de Transat. Lorsque nous nous sommes réunis pour l'assemblée annuelle l'année dernière – en personne, c'était encore possible – la pandémie commençait tout juste à se manifester au Canada, et nous étions loin de nous douter de l'effet dévastateur qu'elle allait avoir pendant l'année qui allait suivre.

Depuis lors, nous avons connu deux interruptions complètes de notre activité. La première a eu lieu du 1^{er} avril au 23 juillet 2020 et la seconde a commencé le 13 février 2021 et est toujours en cours. Elle prendra fin dès que les conditions le permettront, ce qui risque d'être un peu plus tard que la mi-juin. Entretemps, nous avons repris des opérations extrêmement réduites, oscillant la plupart du temps entre 5 et 10 % des volumes de la même période de 2019.

Nous avons très rapidement pris des mesures énergiques pour réduire nos coûts et nos sorties de trésorerie. Nous avons coupé toutes les dépenses non-essentiels et les investissements dont le report ne mettait pas le futur à risque. Nous avons mis à pied temporairement une grande partie de nos effectifs – de 70 à 85 %, selon les périodes. Nous avons négocié des reports de paiements sur nos baux d'avions et sur nos loyers immobiliers. Nous avons accéléré la sortie de la flotte de certains appareils, soit les Airbus A310, les Boeing 737, ainsi que certains Airbus A330.

Cela n'a évidemment pas été suffisant pour éviter des pertes énormes, semblables à celles qu'ont connues toutes les compagnies aériennes et toutes les entreprises de voyage pendant cette année noire. Notre chiffre d'affaires pour l'exercice s'est élevé à 1,3 milliards de dollars, réalisé en quasi-totalité entre novembre 2019 et mars 2020. Notre perte nette ajustée a été de 355 millions de dollars, et notre perte nette attribuable aux actionnaires de 497 millions de dollars.

La pandémie aura également sonné le glas de l'entente que vous aviez approuvée en août 2019 pour l'acquisition de la société par Air Canada, puis de celle convenue à un prix révisé de 5 dollars par actions que vous aviez également approuvée en décembre dernier. Bien que la transaction ait été finalement approuvée par le gouvernement du Canada en février, nous avons été informés par la Commission Européenne qu'elle ne donnerait pas son approbation, alors qu'Air Canada avait atteint la limite des concessions qu'elle était prête à accorder.

Le plus important dans ce contexte était pour nous alors de nous assurer de disposer des liquidités nécessaires pour assurer la continuité de l'exploitation de l'entreprise et d'être en mesure de mettre en place notre plan de reprise et de relance.

Dès le début de la pandémie, nous avons tiré sur notre entente de crédit rotatif de 50 millions de dollars. En octobre dernier, la révision de la convention d'arrangement nous a permis de mettre en place une facilité supplémentaire de 250 millions de dollars auprès de la Banque Nationale du Canada et d'Exportation et Développement Canada. La maturité de cette facilité, initialement fixée au 31 mars, a ensuite été reportée au 30 juin. Mais nos besoins étaient plus importants et il nous fallait une solution plus pérenne qui, dans les circonstances, ne pouvait venir que du gouvernement du Canada.

Nous sommes très heureux d'annoncer ce matin que nous avons obtenu un financement dans le cadre du programme de Crédit d'Urgence aux Grands Employeurs, d'un montant de 390 millions de dollars, qui vient compléter les 120 millions que nous avons déjà tiré de nos deux facilités existantes, les 120 millions en question restant en place jusqu'en 2023.

À cette somme s'ajoute un maximum de 310 millions de dollars, accordés pour sept ans et à un taux d'intérêt réduit, qui nous permettront d'offrir à nos clients le remboursement des crédits voyages émis pendant la pandémie. Nous comprenons à quel point cela est important pour nos clients et nous sommes heureux que cette solution, que nous appelions de tous nos vœux depuis longtemps, ait pu être trouvée.

Disposant à présent de la trésorerie nécessaire pour regarder l'avenir avec sérénité, nous allons pouvoir concentrer nos efforts sur la relance et sur notre plan stratégique pour les années à venir, afin de reconstruire une entreprise solide et rentable pour longtemps.

Dans un premier temps, la simplification de nos structures, le recentrage sur les activités aériennes et la réduction d'un certain nombre de coûts nous permettront de profiter de coûts fixes moins élevés et d'une plus grande flexibilité. A cela s'ajoutera une flotte réduite à deux types d'appareils, et une optimisation de notre réseau. Nous réduirons ainsi considérablement les effets de saisonnalité et augmenterons l'utilisation de nos appareils, deux points faibles majeurs du Transat d'avant la pandémie. L'ajustement de notre gestion du revenu et une meilleure utilisation de la technologie complèteront le tableau. Cependant, il est entendu que nous allons continuer à faire une gestion stricte de nos coûts. La collaboration de nos fournisseurs est capitale pour relancer Transat.

Rien de tout cela n'est nouveau, les efforts dans ce sens avaient déjà été entamés avant la pandémie, et les résultats du début de l'année 2020 montrent d'ailleurs qu'ils commencent à porter leurs fruits. Mais certaines initiatives, comme la simplification de la flotte et l'utilisation centrale du A321neoLR ou l'élimination de liaisons déficitaires, ont pu être accélérées pendant l'année passée, alors que d'autres, comme la réduction du parc immobilier, se sont ajoutées et que des efforts supplémentaires sont entrepris actuellement pour adapter l'entreprise à un nouveau paysage concurrentiel.

Nous sommes très profondément convaincus que l'environnement post-COVID nous sera favorable, parce que nous opérons sur le bon marché, celui du loisir, qu'il s'agisse de voyages de famille et d'amis ou des vacances à proprement parler. Ce marché va reprendre, toutes les études le disent, de manière bien plus vigoureuse que celui du voyage d'affaires. Nos clients ont mis de l'argent de côté pendant le confinement et ils veulent le dépenser d'abord pour voyager pour le plaisir.

Les atouts dont nous disposons déjà nous permettront de profiter de ce contexte. Nous sommes flexibles, nous sommes résilients – plus de trente ans de crises de tous ordres nous ont donné cette qualité. Nous avons une très belle image, en particulier au Québec. Nous pouvons nous appuyer sur des employés très engagés et attachés à l'entreprise, dont l'enthousiasme n'a pas faibli pendant cette longue période d'inactivité.

La question des alliances est également souvent posée, et nous avons commencé à explorer un certain nombre de pistes avant de conclure notre entente avec Air Canada. Nous aurons besoin, à moyen terme, de pouvoir nous associer à d'autres pour renforcer notre réseau et notre force de frappe commerciale, dans un paysage

aérien qui sera de plus en plus concentré. Cette association pourrait être de nature capitaliste, mais elle peut aussi être simplement commerciale.

Un rachat de Transat est-il encore possible ? C'est une option que nous allons considérer conjointement avec celle d'une continuation dans les conditions actuelles. À court terme, une possibilité d'aller dans cette direction pourrait être offerte par les marques d'intérêt de M. Pierre-Karl Péladeau et nous devons déterminer prochainement si cela est dans le meilleur intérêt de toutes les parties prenantes.

Je veux conclure en remerciant tous ceux dont le courage et le travail nous ont permis de faire face à la catastrophe sans précédent que nous avons vécue cette année, et qui me permettent de conclure aujourd'hui en regardant l'avenir avec optimisme.

Je pense d'abord et avant tout à tous nos employés. Certains ont travaillé nuit et jour depuis un an pour maintenir Transat à flot en l'absence d'activité réelle. D'autres n'ont quasiment pas travaillé depuis un an mais n'ont pas perdu espoir et attendent toujours avec impatience le moment d'accueillir à nouveau nos clients. Tous font preuve d'une volonté de fer et d'une confiance indéfectible en notre capacité à surmonter la crise.

Merci également à nos partenaires, qui nous ont soutenus dans l'épreuve et avec qui nous avons pu souvent négocier des conditions à la hauteur de la situation extraordinaire. C'est avec tous les acteurs de la chaîne que nous avons pu absorber le choc, et c'est avec eux que nous pourrions repartir.

Merci au gouvernement du Canada, qui même si cela n'est pas venu aussi vite que nous l'aurions souhaité, nous fournit aujourd'hui les moyens de survivre à la crise et de rebâtir pour le futur. L'argent qui nous est prêté aujourd'hui sera utilisé

avec prudence, sera bénéfique pour l'emploi et l'économie du Canada et sera à terme, j'en suis convaincu, un excellent investissement.

Merci à vous, nos actionnaires, qui nous avez soutenus chaque fois que nous sommes venus vous demander d'approuver nos décisions.

Je n'oublie pas nos clients, notamment au Québec, qui nous ont permis de devenir la belle entreprise que nous sommes et qui nous ont prouvé leur amour tout au long des années. Nous sommes heureux de pouvoir dire aujourd'hui à ceux d'entre eux qui ont exprimé une frustration à recevoir un crédit-voyage que nous allons avoir la capacité de les rembourser, et nous sommes impatients de les retrouver bientôt en grand nombre sur nos ailes.

Et enfin, merci bien sûr à notre conseil d'administration, qui a su tenir la barre au cours de la tempête, dans des conditions particulièrement difficiles. Parmi nos administrateurs, je l'évoquais brièvement un peu plus tôt, je voudrais dire un mot particulier pour remercier Lina de Cesare, qui ne s'est pas représentée aujourd'hui pour des raisons personnelles et quitte donc définitivement Transat après tant d'années passées au service de l'entreprise. Très peu de personnes l'auront définie autant qu'elle, très peu lui auront autant apporté. À mes côtés avant même l'introduction en bourse de Transat, elle a d'abord dirigé nos activités de détails, puis après avoir pris en main l'exploitation de nos plus importants voyageurs, elle a été au centre de l'essor de nos activités en Europe et au Canada. Ayant commencé comme agent de voyages elle a gravi tous les échelons de la société en démontrant des qualités professionnelles et humaines exceptionnelles qui font d'elle un des grands bâtisseurs de l'industrie du voyage au Canada.

Je laisse à présent la parole à Denis, qui va revenir plus en détail sur le financement mis en place.