



**ASSEMBLÉE ANNUELLE DES ACTIONNAIRES TRANSAT
LE 12 MARS 2020**

**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 DES ACTIONNAIRES TRANSAT 2020

JEAN-MARC EUSTACHE

(la version prononcée fait foi)

Nous sommes réunis aujourd'hui pour ce qui est probablement la **dernière assemblée annuelle de Transat** en tant que société cotée, alors que nous nous acheminons vers la conclusion d'une transaction qui marquera une nouvelle page dans l'histoire de notre entreprise, inscrite à la bourse de Toronto depuis 1987, lorsque le manque de sièges d'avion amena **Trafic Voyages**, que Lina de Cesare, Philippe Sureau, tous deux ici présents, et moi-même avons fondée en 1982 à exploiter sa propre ligne aérienne. Trafic Voyages était elle-même l'héritière de l'agence Tourbec, que nous avons reprise en 1979 et qui avait pour mission de faire découvrir le monde à la jeunesse québécoise.

Cette nouvelle page, comme la conclusion de la transaction, est évidemment conditionnelle à l'obtention des **autorisations réglementaires** que nous attendons, comme vous le savez, notamment au Canada et en Europe.

De ce côté, le travail se poursuit, nous répondons aux questions des autorités et nous restons confiants que tout se passera comme prévu. Au Canada, les consultations publiques ont pris fin mi-janvier et nous attendons d'ici la fin du mois en cours la publication des constatations de Transports Canada issues de ces consultations, ainsi que du rapport d'analyse du Bureau de la concurrence. Cela sera une étape importante dans le processus.

Vous notez d'ailleurs que je parle de **rapport d'analyse**. Compte tenu de la déclaration d'intérêt public, le rôle du Bureau de la concurrence se limite à étudier les impacts sur la concurrence dans le marché provoqués par la transaction envisagée, autrement dit à pointer les difficultés, sans nécessairement envisager

les solutions ou les mesures de mitigations qui pourraient être mises en place, ni prendre plus largement en compte l'intérêt public. Cet autre rôle reviendra ensuite à **Transports Canada**, qui doit faire ses recommandations au ministre au début du mois de mai, pour qu'ensuite le gouvernement puisse rendre sa décision finale. Nous attendons toujours cette décision au deuxième trimestre de l'année civile.

Il faudra donc prendre le rapport du bureau de la concurrence, qui sera public, à la différence de celui de Transports Canada, avec un peu de distance, et ne pas en tirer directement de conclusions quant à la décision finale. On l'a d'ailleurs vu dans le seul précédent pertinent, la fusion entre First Air et Canadian North.

Du côté de **l'Europe**, il n'y a pas de telles étapes intermédiaires, mais le dossier avance également à bon rythme.

Cette transaction, vous le savez, permettra à Transat de rejoindre une belle et grande entreprise qui a connu beaucoup de succès au cours des années passées et qui connaît très bien le métier de l'aérien. Joindre la **puissance d'Air Canada** dans l'aérien et **l'expertise de Transat** dans le loisir, c'est se donner les armes nécessaires pour réussir dans un environnement qui devient de plus en plus concurrentiel et où la taille et l'intégration sont importantes. Cela a été prouvé au cours des derniers mois par la chute spectaculaire de Thomas Cook, mais aussi par celle de nombreuses compagnies aériennes, parmi lesquelles Jet Airways, Wow Air, Flybe, Aigle Azur, ou encore XL Airways, qui fut autrefois une filiale de Transat sous le nom de Star Airlines. Une vingtaine au total en 2019.

Pour toutes ces entreprises qui ont failli, ce n'est **pas la demande** qui est en cause : le tourisme, comme le transport aérien, continuent de progresser dans le monde. En 2019, le nombre de touristes a encore progressé de 4 % pour atteindre

1,5 milliard d'arrivées¹, d'après l'Organisation Mondiale du Tourisme. C'est moins que les 6 % de 2018 ou les 7 % de 2017, mais cela reste une croissance appréciable, et celle de 2020 était censée se situer au même niveau, avant que le nouveau coronavirus ne se mette de la partie. Pour ce qui est du transport aérien proprement dit, le nombre de passagers-kilomètres dans le monde a crû de 4,2 % en 2019².

Ce qui est en cause, c'est bien davantage **l'offre**, et une intégration souvent insuffisante pour optimiser les opérations et faire face aux soubresauts incessants qui agitent notre industrie, qu'ils soient géopolitiques, économiques, climatiques, ou bien évidemment à l'heure actuelle, sanitaires.

Dans ce contexte, la décision mûrement réfléchie qui a été prise à l'unanimité par le Conseil, après en avoir étudié tous les aspects et évalué toutes les options, était, j'en suis convaincu, la meilleure. Nous allier avec Air Canada apportera la puissance d'un grand réseau, qui permettra d'augmenter le taux d'occupation de nos avions grâce à de meilleures connexions, ainsi qu'une meilleure utilisation de nos aéronefs, en particulier aux périodes creuses des changements de saison que notre modèle actuel ne nous permet pas toujours d'optimiser.

De notre côté, nous amenons une très belle marque et notre expertise dans le loisir et le tout inclus que nous avons commencé à compléter, comme vous le savez, par notre propre division hôtelière.

Pendant l'année 2019, et le début de l'année 2020, nous n'avons donc pas chômé pour faire réussir cette transaction, que vous avez approuvée à hauteur de 95 %.

¹ <https://www.lechotouristique.com/article/la-croissance-du-nombre-de-touristes-dans-le-monde-a-ralenti-en-2019>

² <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-passenger-monthly---dec-2019/>

Mais nous n'avons pas pour autant négligé la **marche de l'entreprise**. Nous avons continué à faire avancer nos projets, pour être prêts à toutes les éventualités.

En premier lieu, nous avons poursuivi la **transformation de notre flotte**. D'ici quelques jours, les deux derniers Airbus A310, qui ont encore été fidèles au poste cet hiver, seront retirés du service actif. Ils serviront encore d'avions de remplacement pendant la saison été avant de disparaître tout à fait. Nos Boeing 737 vont également quitter la flotte au cours des prochaines années. La place sera ainsi faite pour nos Airbus A321, dont 15 appareils à long rayon d'action – les LR – qui constituent pour nous l'appareil idéal, capable de remplir à la fois des missions moyen courrier vers le Sud et long courrier vers l'Europe. Nous avons été parmi les premiers au monde à recevoir des appareils de ce type, et nous en avons à présent trois dans la flotte, qui ont contribué à notre objectif d'augmentation de nos fréquences. Il faut également noter que sa consommation de carburant est inférieure de 15 % à celle des appareils de la précédente génération. C'est un gros avantage de coûts, et cela limite nos émissions de gaz à effet de serre.

Nous avons également poursuivi les efforts **d'accroissement de nos revenus unitaires**. D'une part, nos revenus auxiliaires ont augmenté de manière significative, notamment grâce à l'évolution de nos classes tarifaires, avec l'introduction d'une offre sans bagage, dite Eco Budget. D'autre part, nous avons poursuivi la transformation de notre organisation de gestion du revenu, ce qui nous a permis d'améliorer notre revenu unitaire sur l'ensemble du réseau.

Pendant cette période, nous avons également enregistré une **satisfaction client** à la hausse, avec une satisfaction globale de notre prestation aérienne de 79,5 %, contre 77,1 % en 2018. Notre taux de recommandation net, ou NPS, qui correspond à la différence entre les détracteurs et les promoteurs, a bondi de 10 à 17 d'une année sur l'autre. Dans l'industrie aérienne, c'est un taux dont on peut être tout à fait satisfait. Ces résultats sont d'autant plus encourageants pour le futur

que nos meilleurs scores sont enregistrés sur les appareils, A330, A321ceo et surtout A321neo LR, qui constitueront la totalité de notre flotte à brève échéance.

Ces chiffres sont confirmés par le fait que nous avons conservé cette année notre titre de **meilleure compagnie aérienne loisir au monde** dans le palmarès de Skytrax. Nous comptons bien faire de même en 2020, et d'ailleurs, je vous encourage à aller voter pour nous.

Nous avons par ailleurs obtenu ces résultats en continuant à travailler sans discontinuer sur nos coûts, ce qui n'a donc pas nui à nos clients, bien au contraire.

Nos **résultats de l'année 2019** ne sont pas à la hauteur de nos espérances, même s'ils traduisent une certaine amélioration par-rapport à l'année précédente, puisque notre perte nette ajustée s'est établie à 9,4 millions de dollars, soit 14,6 millions de mieux que l'année précédente. Cette amélioration s'est poursuivie avec un mieux sensible au premier trimestre, dont Denis vous détaillera les résultats dans un instant.

L'année 2020 semblait donc très bien partie, avant que n'apparaissent les menaces que fait peser le **COVID-19** sur l'économie en général, et sur l'économie touristique en particulier. A ce sujet, je vous dirais que dans notre métier, la première règle est d'éviter de paniquer. Dans la longue existence de Transat, nous avons vécu un nombre presque incalculable de crises de tout ordre. On se souvient tout particulièrement du 11 septembre 2001, mais sur le plan sanitaire on peut rappeler le Syndrome Respiratoire Aigu Sévère ou SRAS en 2003, le H1N1 en 2009 ou encore le Zika à partir de 2016. Donc, nous nous attendons à ce que l'année soit plus difficile que le premier trimestre ne le laissait présager, mais comme pour toutes les entreprises du voyage, il est très difficile de faire des prédictions sur l'ampleur de l'impact. Mais nous suivons l'évolution de la situation de jour en jour et, comme toujours, nous allons faire ce qu'il faut, à la fois pour

stimuler nos ventes et pour réduire nos coûts. Là aussi, Denis vous en dira un peu plus dans un instant.

Avant de conclure, je voudrais prendre un moment pour saluer les **équipes de Transat**, celles qui ont bâti cette belle entreprise depuis le début et qui travaillent au quotidien aujourd'hui pour obtenir les résultats et faire face aux enjeux dont je viens de vous parler. On oublie parfois à quel point des périodes telles que celles que nous vivons peuvent être longues pour les équipes. Entre la première annonce de marques d'intérêts, faite le 30 avril 2019, et la conclusion effective de la transaction, il se sera écoulé plus d'un an. Ce sont de longs mois d'incertitude, même pour des équipes qui voient tous les avantages de joindre nos forces à celles d'Air Canada. Mais nous avons su garder notre engagement et notre enthousiasme, et nous avons même été placés tout récemment au 8^e rang des **meilleurs employeurs au Canada** dans le classement annuel du magazine Forbes, où nous sommes la troisième entreprise québécoise, derrière Hydro-Québec et Ubisoft. C'est un bond de 43 places par-rapport à notre classement de l'an dernier. Je voudrais donc féliciter et remercier de tout mon cœur l'ensemble de nos employés qui ont répondu présents pendant cette période, qui sont restés concentré sur la tâche, qui ont redoublé d'efforts et qui ont servi nos clients mieux que jamais. Bravo à eux, ils méritent nos applaudissements.

Je finirai en disant que nous sommes impatients de passer à la prochaine étape, et je remercie également nos clients, notre conseil d'administration et nos actionnaires qui nous ont soutenus tout au long de ce parcours.