



*Le Canada à la croisée des chemins en matière de tourisme international :
Saurons-nous brancher notre économie sur cette industrie d'avenir ?*

Allocution de Jean-Marc Eustache
Président et chef de la direction de Transat A.T. inc.
Cercle Finance Placement du Québec
Le 18 septembre 2008

Le discours prononcé fait foi

Transat A.T. inc.

Place du Parc
300, rue Léo-Pariseau, bureau 600
Montréal (Québec) H2X 4C2

Téléphone : (514) 987-1660
Télécopieur : (514) 987-8089
www.transat.com

Mesdames, Messieurs, bonjour.

C'est avec grand plaisir que j'ai accepté cette invitation du Cercle finance et placement du Québec.

Je vais vous parler ce matin de Transat, mais surtout de l'industrie du voyage, sur laquelle les projecteurs sont braqués ces temps-ci, à cause de son exposition aux prix du pétrole, aux difficultés financières de plusieurs compagnies aériennes et à la question environnementale.

Transat figure parmi les plus grands voyagistes intégrés dans le monde, avec 6000 employés dans 8 pays, plus de 60 pays de destination et un chiffre d'affaires de 3 milliards de dollars en 2007. Nous comptons environ 2,5 millions de clients, en provenance principalement du Canada et de l'Europe. Nous vendons des produits un peu partout dans le monde à destination du Canada, et chaque année nous contribuons à la venue de près d'un demi-million de touristes étrangers chez nous¹.

Au cours des cinq dernières années nous avons augmenté notre taille de plus de 50 %². Le tourisme international a le vent dans les voiles, et nous entendons bien poursuivre notre croissance.

La conjoncture, vous le savez, requiert actuellement du sang-froid, du talent et un mélange bien dosé d'audace et de prudence.

Nous avons annoncé il y a quelques jours des résultats trimestriels qui ne vous ont sans doute pas échappé. Sans surprise, notre environnement demeure très exigeant au niveau des marges... Mais, sans surprise également, malgré tout le tapage fait autour des prix du pétrole, les voyageurs demeurent très, très difficiles à décourager. Chez Transat, par rapport à 2007, nous affichons en 2008 une augmentation de 20 % du nombre de clients. Nous avons une organisation rodée, ce qui nous permet non seulement de soutenir le choc, et aussi de travailler à gagner des parts de marché.

Quand on la regarde sur une longue période, disons le dernier demi-siècle, l'industrie du tourisme en général, et du tourisme *internationale* en particulier, est probablement une de celles qui ont connu le moins de volatilité. La croissance a pratiquement toujours été au rendez-vous.

¹ Transat, par l'entremise de sa filiale Jonview Canada, est le premier voyagiste réceptif au pays. En 2007, Jonview Canada a vendu près de 250 000 forfaits à destination du Canada, dans une cinquantaine de pays. En outre, le transporteur Air Transat dessert en été plus de 30 aéroports européens, dans une dizaine de pays où il commercialise ses sièges. Vacances Transat (France) et Canadian Affair (au Royaume-Uni), deux autres filiales de Transat, sont sur leurs marchés respectifs les plus importants voyagistes à destination du Canada.

² Le chiffre d'affaires était de 2,1 milliards en 2003, il dépassera manifestement les 3 milliards en 2008 (2,7 milliards après 9 mois, au 31 juillet 2008).

Je ne vois aucune raison que ça ne continue pas. La démographie est avec nous. Les gens ont du temps, de l'argent. Ils veulent découvrir le monde. De nouveaux marchés sources émergent, et il y a de plus en plus de destinations qui mettent de l'avant une offre structurée. Le tourisme génère une activité économique colossale, qui pèse plus de 6000 milliards de dollars et 220 millions d'emplois à l'échelle globale³. Juste au niveau du tourisme international, on prévoit passer d'environ 900 millions de voyageurs à 1,6 milliard en 2020⁴.

Deux millions de Canadiens et 300 000 Québécois occupent un emploi lié de près ou de loin au tourisme⁵. Nos recettes touristiques sont de l'ordre de 67 milliards de dollars⁶ par année.

Je ne sais pas s'il y en a ici qui sont skieurs ? Si c'est le cas, peut-être que le réchauffement climatique vous inquiète ? Peut-être vous demandez-vous si l'industrie du ski, au Canada, court un risque ?

Elle en court peut-être un. Mais pas seulement à cause du réchauffement climatique. Au moment où je vous parle, Dubaï, aux Émirats Arabes Unis, une région qui n'est pas particulièrement connue pour ses froids sibériens, se positionne comme destination de ski de calibre international. Elle s'est donné pour slogan « Une expérience de neige inoubliable ! »... rien de moins.

Ceci est plus qu'une anecdote, c'est un signe des temps.

Les Émirats accueillent déjà près de 8 millions de touristes par année — presque quatre fois plus que les Bahamas !

Et saviez-vous que, toujours dans les Émirats, vous pourrez bientôt visiter, non seulement un Musée Guggenheim, mais aussi le Louvre ? En 2012, à la suite d'une entente de 1,5 milliard de dollars, *dont 630 millions seulement pour l'utilisation du nom*⁷, on trouvera à Abu Dhabi une partie des collections du Louvre, une des locomotives touristiques les plus puissantes au monde, avec environ 8 millions de visiteurs chaque année, dont 5 millions d'étrangers.

Comment se surprendre alors que des investisseurs de la région aient saisi l'occasion de s'emparer de 20 % du Cirque du Soleil⁸, qui va installer un spectacle permanent là-bas ?

³ World Travel and Tourism Council

⁴ Organisation mondiale du tourisme

⁵ Directs et indirects.

⁶ Statistiques Canada, Indicateurs nationaux du tourisme.

⁷ Business Week, 4 août 2008.

⁸ Istihmar World and Nakheel PJSC, both units of government-owned Dubai World, said they acquired 20% of circus operator Cirque du Soleil Inc. as the sheikhdom seeks to grow as a tourism destination. The remainder of Canada-based Cirque du Soleil will continue to be owned by founder Guy Laliberté. (...) Dubai is investing in tourism with the aim of increasing visitor numbers to 10 million per year 2010 from 7 million last year. Cirque du Soleil agreed to perform on Nakheel's Palm Jumeirah, a man-made island in the shape of date palm, for 15 years from 2011. (Source: Bloomberg, August 6, 2008).

Dubaï ne fait pas que se positionner solidement comme destination touristique de premier ordre.

Ça, ce n'est que la partie *émergée* de l'iceberg.

La richesse des Émirats repose sur une ressource non-renouvelable, qui un jour va s'épuiser, et ils le savent. Ils sont en train, avec leurs capitaux, de faire des choix stratégiques, à long terme. Rien ne leur est interdit, ils peuvent prendre pied dans n'importe quel secteur industriel. Et ils ont entrepris de migrer leur économie vers quoi ? Vers l'industrie du tourisme et du voyage. Je trouve ça extrêmement révélateur.

L'ironie de la situation, j'en suis sûr, ne vous échappera pas. Souvenez-vous du sort que nous avons fait au projet de casino du bassin Peel, auquel le Cirque du Soleil s'était associé, et qui aurait permis de rehausser notre profil comme destination internationale... Aux oubliettes ! Comment s'étonner, quand on voit ça, de notre déclin comme destination. Soyons clairs, je ne reproche rien au Cirque et à son fondateur, bien au contraire. Je suis capable de reconnaître un entrepreneur quand j'en vois un. Mais c'est quand même un peu spécial de voir les gens d'ici en vedette à Dubaï et à Las Vegas, des pôles d'attraction touristiques majeurs, pendant qu'ici on tergiverse.

Jetons maintenant un coup d'oeil sur la partie « immergée » de l'iceberg.

L'aéroport international de Dubaï a accueilli 25 millions de passagers en 2006. On prévoit que ce nombre grimpera à 65 millions en 2010. Pendant ce temps, on a commencé la construction d'un *autre* aéroport (*Dubai World Central*), près d'Abu Dhabi, d'une capacité de *120 millions* de passagers.

Une grande partie de ces passagers, évidemment, ne va pas *séjourner*, mais simplement *transiter* par Dubaï ou Abu Dhabi. J'attire d'ailleurs votre attention sur le nom du nouvel aéroport : *Dubai World Central* — « Le centre du monde »...

La stratégie, ou du moins la *vision* de ces gens-là, est on ne peut plus claire. Ils ont bien vu, bien compris que l'industrie du voyage était porteuse. *Très* porteuse même, et ils prennent les moyens pour y brancher leur économie et pour s'y donner une position dominante.

Emirates, la compagnie aérienne « locale », est en fait une compagnie de plus en plus globale. Elle a une flotte de 113 avions et dessert 100 destinations dans 62 pays. Mais ceci n'est que le prélude, puisqu'elle a passé commande *de 58 Airbus A380*...

Je viens de vous parler des Émirats, mais j'aurais pu évoquer l'Afrique du Sud, l'Asie, l'Amérique latine. La plupart des pays, pas seulement les grands, et pas toujours ceux qui ont les meilleurs attraits ou les meilleures infrastructures, ont entrepris de rattacher leur économie à ce « turbo-propulseur » qu'est le domaine du voyage, et la vaste majorité en tirent déjà des bénéfices, avec un tourisme international en croissance.

On tente bien sûr de faire la même chose au Canada. À notre manière. C'est-à-dire lentement, en faisant un pas de côté et un pas en arrière pour chaque deux pas qu'on fait par devant. Ce qui explique notre situation tout à fait singulière : le tourisme international est en baisse au Canada depuis plusieurs années⁹.

Il y a des jours où on semble discerner la tendance et tenter d'en profiter. Par exemple, quand on décide de soutenir les efforts d'un Bombardier dans le développement d'une nouvelle ligne d'appareils, et d'un Pratt & Whitney dans le développement de nouveaux moteurs. On « *intègre* » le fait que les gens vont voyager de plus en plus, et qu'il y aura des entreprises qui, voulant satisfaire cette demande, achèteront ces avions et ces moteurs... et on se positionne sur le marché international.

Même chose quand on négocie, avec l'Union européenne par exemple, des accords dits « ciels ouverts ». Ceux-ci ont pour objectif, en utilisant comme monnaie d'échange l'accès à notre marché, d'en ouvrir de nouveaux pour les entreprises canadiennes. Au moment où je vous parle, la délégation européenne est à Toronto, et les discussions, on l'espère, progressent dans le bon sens... mais c'est loin d'être simple, et c'est loin d'être évident qu'on aura une entente.

Mais en définitive, c'est comme si nous avions un pied sur l'accélérateur et l'autre sur le frein. Une stratégie tire dans une direction, et une autre tire exactement dans l'autre. D'une main on travaille à ouvrir d'autres marchés pour nos compagnies, de l'autre, on s'acharne à les rendre plus vulnérables à la concurrence étrangère.

Si cette situation perdure, c'est essentiellement sur les Emirats de ce monde que nous devons compter pour acheter nos avions et nos moteurs, et même pour nous déplacer. Et ceci mènera éventuellement à un affaiblissement considérable de notre aptitude à demeurer une destination touristique majeure.

Le Canada, à l'heure actuelle, n'est pas attirant comme plaque tournante, ou comme porte d'entrée en Amérique du Nord, pour un transporteur aérien. Tout simplement parce qu'*atterrir au Canada est plus cher qu'à peu près partout ailleurs dans le monde*. Trois fois plus cher pour atterrir à Toronto qu'à Charles-de-Gaulle. Trois fois plus cher aussi, pour atterrir à Montréal qu'à Rome. Les transporteurs étrangers ont le choix d'aller ailleurs. Ils peuvent aussi ajuster leur fréquence canadienne à la baisse. Cela ne change pas grand-chose dans leur vie. En définitive, le Canada ne pèse généralement pas lourd dans leurs structures de coûts. Nous, on y perd en termes de flux touristiques et d'activité économique, mais cela ne semble déranger personne.

Pour les transporteurs canadiens, c'est une autre histoire. Nous, nous n'avons pas le choix. Nos bases sont ici. Nous atterrissons à Montréal, Toronto et Vancouver maintes et maintes fois par jour, tous les jours. Et à cause de la politique que je viens d'évoquer, nos structures de coûts sont plombées par rapport à celles de nos concurrents.

⁹ 18 millions de touristes étrangers en 2007 (CCT) versus 20 millions en 2002 (OMT).

Cette situation découle de décisions très mal avisées du gouvernement fédéral. Dans les années 90, celui-ci a décidé de se défaire des infrastructures aéroportuaires pour en faire discrètement des vaches à lait. C'était la grande époque de la lutte au déficit, l'heure était à la créativité. Cette belle mécanique opère en deux temps : on a d'un côté les « loyers aéroportuaires », qui se transforment par la suite en « frais d'atterrissage et de terminal ». Ces prélèvements atteignent des sommes astronomiques, qui n'ont absolument aucune mesure avec la valeur des actifs et des services rendus¹⁰.

On a privatisé le contrôle aérien, ce qui a mené à la création de NAV Canada, qui nous facture ses services.

Même chose pour la sécurité, qui est la responsabilité de l'État et qui profite à tous, mais qui au Canada, dans le cas du transport aérien, est financée par les voyageurs. Et ne vous leurrez pas, on vous collecte pour la sécurité, mais en fait une bonne partie de ce qui est collecté ne sert pas du tout à la sécurité et s'en va tout simplement dans les coffres de l'État.

Cette approche, l'approche canadienne, est pratiquement unique au monde¹¹. Elle est contre-productive, incohérente, dévastatrice, et le présent gouvernement a jusqu'ici refusé de la revisiter. Elle constitue un frein au développement économique. Même Doug Young, ex-ministre libéral des transports a eu l'honnêteté, dans le passé, de déclarer qu'il regrettait cette politique.

Récemment, l'Association internationale du transport aérien (IATA) prévoyait que l'industrie affichera des pertes consolidées de plus de 5 milliards de dollars dans la prochaine année, à cause essentiellement du ralentissement économique, du prix du carburant et, j'ajouterais, de frais indus.

Alors que l'industrie aérienne mondiale fait face à une telle conjoncture, le système canadien fragilise nos entreprises, qui doivent lutter à armes *inéga*les contre des compagnies aériennes qui sont souvent énormes, soutenues de diverses manières par leurs gouvernements respectifs, et qui se coalisent de plus en plus.

Deux études ont tenté en vain de sonner l'alarme et d'amener le gouvernement à la raison. Une de l'Institut économique de Montréal, l'autre du CD Howe Institute.

Heureusement, il n'y a pas de tarissement de la demande. Les gouvernements n'ont pas encore réussi à l'étouffer ! Nous avons un marché, et il est en croissance. Les défis viennent largement de la concurrence, qui est échevelée, et des coûts de plus en plus élevés auxquels nous faisons face.

¹⁰ 300 millions de dollars en loyers aéroportuaires en 2007; 2,8 milliards de dollars depuis 1992.

¹¹ À notre connaissance, le Pérou et l'Équateur sont les deux seuls autres pays à prélever des « loyers aéroportuaires », mécanisme qui est à la source des frais d'atterrissage élevés que nous évoquons ici.

Il n'y a pas que les taxes et le pétrole, il y a aussi les coûts liés à l'environnement. En 2012, si l'Union européenne va de l'avant, les compagnies aériennes se verront imposer des dépenses importantes qui seront fonction de leurs émissions de gaz à effet de serre. Encore une fois, ces coûts devront être refilés aux voyageurs, et s'allongera la liste des taxes indirectes, cachées et discriminatoires infligées à ceux qui ont choisi l'avion plutôt qu'un autre mode de transport.

Même si l'industrie aérienne n'a aucunement à rougir de son bilan en matière d'environnement, nous sommes tout à fait conscients qu'il faut accentuer la lutte au réchauffement climatique. Mais nous sommes préoccupés de l'approche unilatérale que préconise l'Europe. Toutes les compagnies ne seront pas également exposées à la taxe européenne, puisque celles qui ne desservent pas l'Europe — c'est le cas de certains de nos concurrents — gagneront alors un avantage. Comme l'OACI et comme l'IATA, nous favorisons une approche multilatérale de la question. Et nous aimerions bien sentir un appui, une vision en provenance d'Ottawa.

Un mot maintenant sur la concurrence, qui fait partie de notre vie quotidienne.

Avec Zoom Airlines, je pense que j'ai vu disparaître une trentaine de transporteurs canadiens depuis que je suis dans le domaine. C'est chaque fois la même chose : des clients laissés en plan, des créanciers sur le carreau, des mises à pied brutales, tout ça par surprise. Avec raison, certains clients dénoncent le fait que la compagnie a continué jusqu'à la dernière minute à prendre des réservations. Zoom devait des millions de dollars, y compris aux aéroports canadiens. Ces derniers vont absorber le choc, fondre tout ça dans leur exploitation courante, et repasser la facture aux survivants, comme nous, qui allons faire ce qu'on peut pour la repasser à nos clients. La rengaine a un air de déjà vu : ceux qui arrivent à garder la tête hors de l'eau paient... comme si quelqu'un, quelque part, espérait qu'un jour tout le monde va se noyer.

Tout ça n'est pas très sain, si vous voulez mon avis. D'autant moins sain que l'histoire va se répéter. Je le sais, ça fait trente ans qu'elle se répète.

Pour que les clients soient mieux protégés, les voyagistes comme nous devons déposer leur argent en fiducie jusqu'à ce que le voyage soit effectué — nous sommes sous législation provinciale. Mais les compagnies aériennes, sous juridiction fédérale, ne font pas face à cette exigence, même si au fond elles vendent le même genre de produits. Même chose d'ailleurs pour la publicité : nous sommes obligés, comme voyagiste, d'annoncer nos prix *tout inclus*, à la « cenne » près, pendant que les compagnies aériennes peuvent annoncer des prix aller seulement, avant frais et taxes. Pour le consommateur — quand il s'y retrouve — ces derniers apparaissent beaucoup plus appétissants.

Un seul domaine, une seule catégorie de produits, mais deux réglementations distinctes, sans harmonisation. Encore une fois, un terrain de jeu où les dés sont pipés, comme le Canada les aime.

La concurrence, oui, nous sommes pour, mais il faut que les dés ne soient pas pipés.

Un débat sur les barrières à l'entrée, dans cette industrie, s'impose. Pour qu'il se fasse, il faut du leadership.

Il ne semble pas que ce genre de question, pourtant très stratégique, soit à l'ordre du jour. Il y a deux semaines, le gouvernement fédéral a lancé ce qu'il appelle la Charte des droits des voyageurs. On y apprend par exemple que les voyageurs ont le *droit d'avoir de l'information sur les horaires de vol, et de récupérer leurs bagages rapidement.*

C'est très bien. Mais je vais vous dire ce que j'aurais aimé, dans mes rêves les plus fous, voir apparaître dans cette Charte.

Elle aurait pu signaler, par exemple :

- Que nos passagers ont le droit à des formalités de sécurité raisonnables et diligentes, et qu'ils n'ont pas à payer pour ça, tout comme ceux qui prennent le train, l'autobus ou le bateau ne paient pas pour ça.
- Qu'ils sont en droit de s'attendre à ce que les infrastructures aéroportuaires canadiennes soient financées et gérées selon les standards internationaux et les pratiques reconnues.
- Et surtout, surtout, qu'ils ont le droit de ne pas se voir forcés de subventionner l'État canadien chaque fois qu'ils prennent l'avion.

Oui, les voyageurs et les compagnies aériennes ont le droit qu'on ne vienne pas fouiller dans leurs poches en douce. Et oui, nous avons le droit d'espérer du gouvernement fédéral une vision d'avenir stratégique et cohérente en matière de voyage et de transport aérien.

Somme toute, au cours des prochaines années, il y aura des gagnants et des perdants dans cette industrie. Des destinations gagnantes. Des industries gagnantes. Des entreprises gagnantes...

Mais il y en aura aussi des perdantes.

Au Canada, pour le moment, notre sort est incertain. Tout n'est pas noir, mais nous vivons actuellement sur l'erre d'aller des deux dernières générations. Nous avons toujours été une destination importante, et nous le sommes encore. Mais nous perdons du terrain, et nous sommes en train de miner notre potentiel.

Quant à Transat, nous sommes le cinquième au monde, nous envisageons grandir dans de nouveaux marchés expéditifs. Nous allons capitaliser sur notre solide présence en Europe. Notre terrain de jeu, c'est l'international. Et il faut faire une bonne lecture de nos plus récents résultats financiers. Avec 30 millions de dollars de plus, trimestre sur trimestre, pour le carburant, on peut raisonnablement prétendre que nous tirons très bien notre épingle du jeu.

Le Canada doit plus que jamais retrousser ses manches et développer une stratégie nationale à long terme, afin que l'on puisse capitaliser sur la croissance inéluctable de l'industrie internationale du voyage.

- Il faut que nos infrastructures aéroportuaires soient accessibles à des tarifs concurrentiels — elles sont présentement parmi les plus chères sur la planète. Le Canada, dans le domaine du voyage, se classe au 114^e rang sur 130 en matière de compétitivité-prix, et au 122^e rang (sur 130) en matière de taxes et de frais d'aéroport, entre le Cameroun et l'Équateur¹². *Il faut doter nos installations aéroportuaires d'une structure de financement saine.* Cet enjeu devrait figurer très haut dans la liste des priorités. Tout le monde le sait. Personne ne bouge.

A priori, sur cette question, nous devrions revisiter la formule qui prévalait avant la réforme mise de l'avant dans les années 90, et cesser de facturer aux usagers le financement d'infrastructures critiques. Pourquoi imposer un modèle à l'aviation que nous n'imposons dans aucun autre domaine, a fortiori s'il s'avère nuisible à notre développement économique ? Il faut donc regarder tout ça froidement, avoir la modestie de constater qu'on ne s'en va pas dans la bonne direction et qu'on est en train de se tirer dans le pied. Il faut faire preuve de créativité et de leadership. Il faut agir, sans attendre une pression du grand public qui ne viendra jamais, parce que tout ce dont on parle aujourd'hui lui est caché.

- Il nous faut aussi un bon accord « ciels ouverts » avec l'Europe. C'est-à-dire un accord qui pave la voie à beaucoup plus de flexibilité pour des entreprises comme nous, qui avons une stratégie totalement différente de celle d'Air Canada. En tout cas, il faut certainement éviter un accord qui ouvre la porte à la concurrence sans rien obtenir en retour pour nos entreprises. Ça peut paraître évident de le dire, mais il faut le dire, parce qu'on en a entendu des vertes et des pas mûres à ce sujet¹³.
- Troisièmement, il faut faire en sorte que nos transporteurs puissent renouveler graduellement leurs flottes pour les rendre plus « écologiques ». Ceci constituera un avantage concurrentiel dans le futur si nous pouvons arriver à le faire plus rapidement que d'autres.
- Il nous faut investir plus d'argent pour promouvoir notre pays. Nous avons affaire à forte partie. Et même si la Commission canadienne du tourisme fait du bon travail, il faut plus d'argent. Les touristes viennent maintenant du monde entier, il faut faire du marketing à grande échelle. C'est urgent.

¹² World Economic Forum, 2008

¹³ Référence à la position de la Commissaire à la concurrence en faveur d'une ouverture *unilatérale* du marché canadien aux entreprises étrangères.

- Il nous faut aussi continuer de faire évoluer notre produit, notre offre touristique. Parce que les attentes des voyageurs changent. Dubaï l'a bien compris. Au Canada on l'a compris également, mais les choses n'évoluent pas assez vite.

Ce sont là des sujets que j'ai évoqués souvent, en public, et qui malheureusement, jusqu'ici, n'ont guère trouvé d'écho chez nos dirigeants politiques. Je le déplore. Il devient impératif d'agir.

En toute logique, alors que depuis des années nous avons investi des fonds publics pour soutenir le développement d'une industrie aérospatiale de calibre mondial, il m'apparaîtrait insensé que nous n'allions pas jusqu'au bout du raisonnement, en misant encore davantage sur l'industrie du voyage et sur les avantages naturels du Canada. À l'heure actuelle, le gouvernement se démène pour soutenir ceux qui construisent des avions, et saigne à blanc ceux sur qui il compte pour en acheter.

Je mets nos élus au défi de faire de ces questions un enjeu électoral. Bien évidemment, il leur est très facile *de ne pas le faire*. Le grand public, qui ultimement paie les pots cassés, n'a pas véritablement conscience de toutes ces taxes et prélèvements indirects qui lui sont infligés, et des enjeux fondamentaux qui sont en cause. À l'heure actuelle, à Ottawa, on voit deux choses : l'argent s'accumule dans le tiroir-caisse, et le public n'en fait pas de cas. Donc, la vie est belle. On joue à ni vu ni connu.

On ne réussira pas à faire de l'industrie canadienne du voyage un moteur de développement économique, et à maintenir le Canada parmi les destinations touristiques majeures, sans adopter une approche stratégique, coordonnée et visionnaire, en lieu et place d'une gestion à la petite semaine.

Merci.