



Transat A.T. inc.
Assemblée générale annuelle des actionnaires
Le 11 mars 2010

NOTES D'ALLOCUTION

JEAN-MARC EUSTACHE
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

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



L'année 2009 n'a pas été une année de croissance marquée, ni pour Transat, ni pour le tourisme international. Dans les circonstances, les investisseurs qui ont les nerfs assez solides pour s'intéresser au domaine du voyage doivent impérativement porter leur attention sur d'autres paramètres que l'accroissement de leur taille pour évaluer le potentiel des voyageurs. Notre industrie demeure tout à fait attrayante sur le moyen et le long terme. Si le passé est le garant de l'avenir, le tourisme est néanmoins appelé à rebondir, et nous comptons bien profiter de la vague.

Le premier de ces « autres » paramètres à surveiller, c'est la profondeur de l'offre. J'entends par là la variété de produits, de formules et de destinations mise de l'avant par un voyageur, et leur adéquation avec les attentes des consommateurs. Une offre suffisamment riche contribue à la rétention des clients, qui n'ont pas besoin d'aller voir ailleurs pour obtenir un produit de remplacement, puisque vous lui offrez vous-même.

Par exemple, en 2009, en France, dans un marché touristique généralement déprimé et en baisse de 15 % selon certains, nous avons subi une baisse substantielle sur le long-courrier... les Français se sont montrés hésitants à entreprendre un long voyage. Les résultats de Vacances Transat ont donc souffert, à hauteur d'environ 12 %. Par contre, les ventes de Look Voyages et d'Amplitravel, notre spécialiste de la Tunisie, ont augmenté de plus de 6 %, parce que justement, leurs produits moyens-courriers ont été jugés rassurants. Au net, nous terminons en France avec un chiffre d'affaires de presque 500 millions d'euros, et nous sommes demeurés tout à fait rentables.

Un autre paramètre important, c'est bien sûr la notion de masse critique, puisque nous sommes dans un domaine où le pouvoir d'achat et les économies d'échelle sont importants. De manière générale, avec trois millions de clients, nous nous situons parmi les plus grands acheteurs de services touristiques dans le monde... Une grande partie de ces achats est concentrée sur des zones bien spécifiques, à savoir le Mexique, la République dominicaine et Cuba, les plus grandes destinations touristiques mondiales que sont les principaux pays d'Europe de l'Ouest, et le Canada. En 2009, certains marchés sources, les États-Unis par exemple, ont donné des signes d'essoufflement, ce qui s'est traduit par moins d'occupation dans les hôtels du Sud, et donc des prix plus bas pour les voyageurs.

Sur le marché des forfaits soleil en formule tout compris, au départ du Canada en hiver, nous estimons détenir environ le tiers du marché. Et celui-ci, à long terme, est appelé à poursuivre sa croissance, à un rythme qui devrait excéder à terme le taux de croissance qu'on prévoit pour le tourisme international en général. En fait, le défi sur ce segment de marché n'est pas de savoir si les volumes seront au rendez-vous... ils le seront, le séjour dans le Sud étant devenu un produit de consommation courante. Le défi se situe plutôt au niveau de la marge... Au départ du Canada, nous devons composer avec une offre qui excède systématiquement la demande.



Et les réductions éventuelles de coûts profitent avant tout aux consommateurs et les marges sont à la fois minces et fragiles.

Sur le marché transatlantique, nous évaluons notre part de marché à 24 % entre le Royaume-Uni et le Canada, et à 30 % entre la France et le Canada, ce qui est excellent. On travaille à augmenter ces chiffres, mais ils sont déjà remarquables. Ils s'expliquent de deux manières.

D'abord, notre offre se distingue aisément de la concurrence, étant taillée sur mesure pour le touriste. Avec Transat Tours Canada, nous offrons 34 destinations européennes au départ de 8 villes canadiennes, sans vol de correspondance. Personne n'a une offre qui s'approche de ça. A fortiori quand on considère que nous pouvons facilement attacher au siège d'avion les autres prestations que recherchent forcément le client, et à très bon prix : location de voiture, hébergement, excursions, croisières, et ce dans chacune des 34 villes européennes en question.

Deuxièmement, nous avons déployé notre modèle des deux côtés de l'Atlantique.

En France et au Royaume-Uni, bien sûr, où nous avons nos propres équipes et réseaux de distribution. Mais en fait nous comptons en Europe sur un réseau de partenaires dans une douzaine de pays. Bref, à peu près la moitié de notre clientèle, sur ces liaisons, est européenne d'origine. Et nos clients européens n'ont rien à envier à nos clients canadiens. Nous leur offrons, à eux aussi, une panoplie de destinations, et tous les services connexes qu'ils recherchent ici au Canada.

Ce qui m'amène à la question de la distribution, qui est sans aucun doute un autre élément très important à considérer. Dans le domaine des vacances, l'accès à un réseau de distribution traditionnel d'agences de voyages est essentiel, et va le demeurer encore longtemps. Lors de l'hiver 2008-2009, en pleine tourmente économique, Transat a enregistré une augmentation remarquable de plus de 17 % de ses volumes sur le Sud au départ du Canada, pour un hiver record. Bien sûr, des prix agressifs ont contribué à ce succès. Mais jamais nous n'aurions pu ainsi tirer notre épingle du jeu sans l'appui de notre réseau de distribution, le plus vaste au Canada, avec maintenant quelque 450 agences de voyages, 2 300 conseillers, des ventes de 1,3 milliard de dollars et 1,4 million de clients. Sur le Sud, c'est environ le quart de nos ventes qui sont faites par l'entremise de notre réseau d'agences de voyages. Transat Distribution Canada affirme sa présence partout au Canada, avec des agences dans 248 collectivités, réparties dans 8 provinces et deux territoires.

En outre, notre filiale tripcentral.ca, présente sur Internet et mettant de l'avant 22 agences de voyages au Canada, a pris la responsabilité de notre agence de voyages en ligne exitnow.ca.



Ce caractère essentiel de l'accès à un réseau d'agences physiques est en train de ressortir très fortement en France. Là-bas, les deux plus grands voyagistes mondiaux, TUI et Thomas Cook, se disputent âprement le marché, s'attachant la fidélité et la quasi-exclusivité de leurs réseaux de distribution respectifs. Ce phénomène nous a amené à opérer un mouvement stratégique important. Nous sommes devenus en janvier dernier le partenaire privilégié du réseau AFAT Voyages Sélectour, qui compte quelque 1200 agences de voyages en France, soit environ le quart de toutes les agences du pays.

Dans le cadre de cette opération, nous avons annoncé que nous allions nous défaire de nos agences axées sur le voyage d'affaires, qui n'est pas notre métier. Les autres agences, au nombre de 41, seront opérées sous la marque Look Voyages, et ont déjà été ramenées sous la responsabilité directe de cette filiale. Au cours des prochains mois, au fur et à mesure de la mise en place de cette entente, un certain nombre d'agences existantes du réseau AFAT Voyages Sélectour prendront également le nom de Look Voyages, ce qui augmentera le rayonnement de notre marque en France.

Je signale que presque toutes les agences que nous avons identifiées pour être vendues l'ont déjà été, et à des prix généralement supérieurs à ce que nous avons anticipé.

De sorte qu'au Canada comme en France, nous sommes fermement engagés dans une dynamique de distribution multicanal, qui donne les résultats escomptés. Nous sommes sur le Web un joueur très important sur les deux marchés. Et sur la rue, nous sommes en force au Canada avec nos agences, et nous avons été créatifs en France.

Tout voyageur doit également passer un autre test, celui de son accès à des sièges d'avion. Et c'est un enjeu complexe : il faut entre autres se demander à quel prix ces sièges sont obtenus, et dans quelle mesure on pourra ajuster les volumes à la demande.

Un des événements les plus marquants de 2009 a été la signature d'une entente de cinq ans avec CanJet Airlines pour l'affrètement de petits porteurs Boeing 737-800 vers les destinations soleil, en remplacement d'une entente semblable avec WestJet. Cette nouvelle entente renforce la position de TTC sur le marché du Sud. Ces appareils de 189 sièges, très efficaces, permettent de desservir des marchés plus petits et de mieux adapter l'offre aux fluctuations de la demande. Cette entente est plus avantageuse que la précédente, et met en jeu des appareils qui correspondent très bien à nos besoins.

Autre fait marquant, nous avons adopté le plan de transition de la flotte d'Air Transat et commencé son implantation. Composée en 2009 de 18 gros porteurs, la flotte d'Air Transat ne devrait compter que des Airbus A330 d'ici environ quatre ans. Le passage à un seul type d'appareils devrait entraîner une réduction des coûts d'exploitation. Un cinquième Airbus A330 a déjà été inséré dans la flotte, et un premier A310 a été retiré.



L'entente avec CanJet Airlines et la mise en branle du renouvellement de la flotte d'Air Transat s'inscrivent dans une dynamique qui vise à repenser la façon dont Transat gère l'ensemble de ses besoins en capacité aérienne, aussi bien au départ du Canada qu'en Europe. Ainsi, nous avons conclu une entente avec XL Airways en France, qui affrète un des appareils d'Air Transat cet hiver pour desservir nos voyageurs français, ce qui a un impact favorable sur nos coûts. Ces innovations, conjuguées à une flotte d'un seul type d'appareils pour Air Transat et à une entente à long terme pour des petits porteurs, promettent une flexibilité accrue, des coûts moindres, et une performance supérieure.

Air Transat, pour sa part, a amélioré son offre à divers titres en 2009, avec par exemple la création d'Option Plus, un assortiment optionnel de services additionnels offert au voyageur de classe Économie qui désire bonifier son expérience, de même que l'amélioration des repas servis à bord.

En 2009, nous avons formellement créé Transat France, qui chapeaute maintenant Vacances Transat et Look Voyages. Dans Transat France nous avons regroupé la direction générale et intégré les fonctions finances, ressources humaines, systèmes informatiques, juridique... ce qui a déjà entraîné des gains d'efficacité importants. D'ici un an, nous prévoyons effectuer un regroupement physique des deux organisations, sur un seul site.

Au Canada également, nous avons resserré de nombreux processus, complété l'intégration de certaines fonctions communes, et gardé notre attention sur le contrôle des coûts, et ce dès le début de l'année.

Pour résumer notre année 2009, disons que nos revenus ont augmenté marginalement, de 1 % environ. L'augmentation des volumes a été supérieure à ce chiffre, mais les prix de vente ont été à la baisse, à cause de la concurrence, de la conjoncture, et du carburant. Ce dernier, en effet, a été généralement moins cher qu'en 2008... notre facture pour Air Transat s'élevant à 319 millions de dollars au lieu de 365 millions en 2008.

En 2009, Transat a connu un premier semestre *record* sur le plan des volumes, et tout au long de l'année nous avons réussi à maintenir d'excellents taux de remplissage à bord de nos appareils. La baisse de la marge découle dans une très large mesure du contexte concurrentiel.

L'année a évidemment été marquée par la grippe A(H1N1), dont il est difficile d'isoler l'impact. La première vague, au printemps, a eu un effet important sur la demande pour le Mexique, mais les volumes se sont déplacés ailleurs et l'impact financier pour nous a été limité. Pour ce qui est de la deuxième vague... c'est difficile à dire. Chez Transat, en 2009, deux segments de marché ont souffert : le long-courrier au départ de la France, et le Canada comme destination, au départ d'à peu près tous les marchés. Est-ce que la grippe a joué un rôle là-dedans ? Probablement.



Mais le marché français était déprimé bien avant la grippe et la crise économique a joué un rôle majeur dans cette déprime.

Jonview Canada a enregistré une forte diminution de volume en 2009. La baisse a été particulièrement sensible au départ du Royaume-Uni et de la France, malgré des efforts concertés avec Canadian Air, Vacances Transat et l'équipe de ACE à La Haye. Quoiqu'il en soit, grâce à un plan de réduction des coûts mis en place très tôt dans l'année, et à des efforts de renégociation auprès de ses fournisseurs, Jonview Canada est demeurée profitable en 2009... dans un contexte qui était loin d'être évident. Pour le moment, pour Jonview Canada, qui a maintenant un nouveau logo, l'année 2010 s'annonce plutôt bien.

La responsabilité d'entreprise, et dans notre cas la notion de tourisme durable qui s'y rattache, *c'est un enjeu d'affaires*. Tout le monde reconnaît ça aujourd'hui, et je pense qu'on doit être fiers du chemin qu'on a parcouru dans cette veine-là depuis trois ans.

Le 12 janvier dernier, un tremblement de terre de grande puissance frappait Haïti, qui est une destination pour nous depuis une quinzaine d'années. Port-au-Prince a été dévastée, et c'est un événement qui nous a beaucoup touchés, comme individus et comme organisation.

Il ne s'agit pas pour moi, ce matin, de marquer des points en matière de relations publiques – trop de gens sont décédés, et je suis très conscient que c'est plutôt un certain silence qui devrait s'imposer. Mais d'un autre côté, je me sens tenu de partager avec vous, qui êtes nos propriétaires, ce que j'ai éprouvé lorsque j'ai vu nos employés faire preuve, spontanément, d'une grande solidarité. Les 20 et 27 janvier, et le 3 février, nous avons effectué trois vols humanitaires vers Port-au-Prince : deux au départ de Montréal, un au départ de Toronto, et dans les trois cas avec un Airbus A330 chargé à pleine capacité de matériel de secours, de vêtements, de denrées, en partie donnés par nos employés. Nous avons effectué un quatrième vol, à la demande du gouvernement du Canada, le 16 février dernier.

Chez Air Transat et chez Handlex, la préparation de ces vols a été très exigeante. Ce sont nos équipes qui ont tout orchestré, contactant diverses organisations humanitaires pour remplir les avions, négociant avec les autorités pour obtenir les autorisations, s'activant auprès de nos fournisseurs pour obtenir du matériel et des gratuits. Ceux-ci ont d'ailleurs répondu sans se faire prier, je pense notamment à Cargo Air Services, aux aéroports de Montréal et de Toronto, et à CARA, Eska, Pepsi, PUMA et Unisource, entre autres.

En 2009, nous sommes devenus partenaires de SOS Villages d'Enfants, une organisation internationale qui s'occupe des orphelins dans 132 pays. SOS Villages opère des installations à Port-au-Prince, qui ont subi des dommages, sans victime heureusement. Étant sur place, SOS Villages a immédiatement pris sous son aile plusieurs centaines de familles. Nos vols ont permis de lui acheminer, entre autres, des génératrices, des tentes, et des systèmes de



purification d'eau. Au moment où on se parle, cette organisation a étendu son soutien à des milliers de familles.

Nos vols de retour ont permis de rapatrier des citoyens canadiens, et surtout de nombreux orphelins. Dans chacun des cas, il y avait à bord du personnel spécialisé, mais également plusieurs dizaines de nos employés, tous bénévoles, comme les équipages d'ailleurs, qui se sont portés volontaires pour escorter les enfants.

Nos employés ont également été invités à contribuer financièrement au fonds de secours de la Croix-Rouge canadienne, et nous avons ainsi recueilli la somme, un record pour nous, de 50 000 \$, somme que Transat a plus que doublé.

Vous êtes nos actionnaires. Les conventions, en principe, commandent entre nous des échanges articulés autour de la performance et de l'avenir de l'entreprise. Pourtant, notre avenir, et notre performance de demain, ne tiennent pas seulement aux chiffres. Ils sont étroitement liés aux valeurs qui nous animent, et ces valeurs, ce sont les personnes qui, de haut en bas de l'organisation, les incarnent. Donc je tiens à remercier publiquement notre personnel et nos partenaires de leurs efforts, et leur dire que l'équipe de direction, et les actionnaires, sont très fiers d'eux.

Depuis maintenant trois ans, nous nous sommes fermement engagés dans une série d'efforts visant à rendre plus « durables » nos opérations et celles de notre industrie, dans une perspective de développement économique et de croissance. Nos interventions, sur le plan environnemental, et auprès des collectivités, ont été nombreuses, et se poursuivent. En 2009, et ce n'est là qu'un exemple, nous avons donné notre appui à quatre projets de tourisme durable au Mexique, en Turquie, au Maroc et au Pérou. Encore une fois, ces actions s'inspirent d'une certaine vision de notre développement, et des valeurs que, avec nos employés, nous voulons embrasser. Nous sommes convaincus par ailleurs que ces efforts renforceront notre position stratégique et sont dans l'intérêt de tous.

Nous entamons l'année 2010 avec une équipe de direction renforcée.

- Patrice Caradec agit maintenant comme président de Transat France.
- Le 1^{er} novembre dernier, Nelson Gentiletti est devenu chef de l'exploitation, et le numéro deux de l'organisation.
- Denis Pétrin a été nommé vice-président finances et administration et chef de la direction financière.
- Michel Bellefeuille vice-président et chef de la direction des systèmes d'information.



- Michael DiLollo a été nommé président de Transat Tours Canada.
- Et Yves Lalumière a été nommé vice-président et directeur général de Transat Distribution Canada.

Toutes ces nominations avaient été planifiées de longue date, dans le cadre d'un plan de succession bien arrêté.

Nous sommes actuellement à mi-chemin de notre plan stratégique 2009-2011, qui vise à faire de nous, en 2014, un voyageur intégré verticalement, leader dans les Amériques, et doté d'une position concurrentielle forte dans plusieurs pays d'Europe.

Pour arriver à cela, nous poursuivrons cinq grandes stratégies :

D'abord l'accroissement de notre compétitivité dans nos principaux marchés, ce qui passe par l'optimisation de nos coûts. Une bonne partie du travail, à ce chapitre, a déjà été effectuée, avec une diminution de nos coûts aériens et de nos coûts d'hôtels, et aussi avec une intégration accrue de plusieurs fonctions. Toujours dans cette veine, nous devons par ailleurs mettre davantage l'accent sur la différenciation, ce qui est un gros défi dans notre industrie.

Nous devons dans un deuxième temps adapter notre offre, au fil du temps, pour participer pleinement aux segments qui sont en plus forte croissance. Cela peut signifier travailler sur notre offre de destinations, mais aussi diversifier les types de formules de voyage que nous mettons de l'avant, en fonction des attentes des voyageurs. Pour arriver à cela, il nous faut entre autres poursuivre sans relâche nos investissements en informatique.

Nous demeurons fermement concentrés sur l'intégration verticale. À savoir, un contrôle accru des intrants, par exemple les services à destination et les hôtels, et la poursuite de l'expansion de notre système de distribution multicanal.

Ouvrir de nouveaux marchés sources demeure une priorité importante, en fonction de la conjoncture et des opportunités. On pense ici à des marchés à fort volume, ou à forte croissance, présentant des synergies importantes avec nos opérations courantes.

Enfin, nous entendons continuer de développer les compétences et d'investir dans notre capital humain.



En 2010, nos objectifs sont :

1. Consolider notre position de chef de file dans nos marchés des deux côtés de l'Atlantique par le biais d'une offre élargie, tant en termes de types de produits que de l'éventail de destinations.
2. Compléter l'intégration des nouvelles équipes de direction, cultiver un esprit de corps et développer une parfaite cohésion dans l'organisation.
3. Poursuivre le développement et la mise en application de nouveaux systèmes d'information qui contribueront à une efficacité accrue de nos opérations et à une plus grande flexibilité au chapitre de notre offre.
4. Enfin, poursuivre les efforts visant à positionner Transat parmi les chefs de file de l'industrie en matière de responsabilité d'entreprise et de tourisme durable, de sorte à engendrer pour Transat un avantage compétitif.

Nous constatons une évolution du paysage concurrentiel. Au Canada, un voyageur a disparu, deux autres se regroupent, et les deux compagnies aériennes régulières du pays ont intensifié leur présence dans le voyage d'agrément. En France, le marché tend également à se consolider, et l'affrontement des deux plus grands voyageurs au monde y a des répercussions sur l'ensemble de l'industrie, d'autant plus que tous deux disposent de forces de frappe importantes dans la distribution.

Il semble que la récession soit terminée, mais nous sommes d'avis qu'il faut avoir des attentes réalistes par rapport à l'année 2010, qui sera une année de transition et, au mieux, d'amorce d'une véritable reprise. Mais encore une fois, le tourisme a prouvé sa résistance aux aléas de l'économie. Le choc y a été moins brutal qu'ailleurs, et nous pensons qu'il est raisonnable de prévoir une reprise à l'hiver 2011. L'Organisation mondiale du tourisme, pour sa part, anticipe une augmentation de 4 % des arrivées internationales.

En terminant, je voudrais remercier tous les membres du conseil d'administration, nos employés et tous nos actionnaires de leur appui à Transat.

Merci.