

Transat et le marché du tourisme international

UNE ALLOCUTION DE
JEAN-MARC EUSTACHE
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

Le 1^{er} octobre 2009

Le discours prononcé fait foi

Bonjour Mesdames et Messieurs,

D'abord, merci de votre accueil, et merci de vous être déplacés aujourd'hui pour m'écouter.

Pour ma part, c'est toujours avec grand plaisir que je viens à Québec, sans contredit un des hauts lieux du tourisme en Amérique du Nord. À cause de son charme et de sa vitalité culturelle, sans aucun doute... Mais aussi grâce au dynamisme de son industrie touristique et de la vision dont elle fait preuve. Vous avez réussi avec bonheur à concilier conservation et « évolution »...

La « destination » Québec est bien vivante. Elle est dans les ligues majeures... Et tant mieux !

La récession, paraît-il, est presque derrière nous. C'est en tout cas ce que nous disent certains observateurs. Si cela s'avère exact, je serai le premier content. Pour ma part, j'ai tendance à être prudent, et je demeure sur le qui-vive.

La bourse, au Canada du moins, donne de véritables signes de mieux, avec un bond de plus de 25 % jusqu'ici en 2009. De deux choses l'une : ou bien nous avons là le signal précurseur d'une véritable sortie de crise, ou bien cet enthousiasme est prématuré.

Je présume qu'il y a dans la salle des gens qui nous connaissent déjà, d'autres moins, je vais donc commencer avec un très bref portrait de Transat.

- Nous sommes un voyageur international spécialisé dans le voyage vacances. C'est-à-dire que nous achetons des services de voyage auprès de milliers de fournisseurs, que nous revendons au public par l'entremise de distributeurs.

Ce qui nous distingue, c'est notre modèle d'intégration verticale. À savoir que nous sommes, dans une large mesure, notre propre fournisseur, notamment dans l'aérien; et — en partie — notre propre distributeur.

- Nous offrons à nos quelque 2,5 millions de clients une soixantaine de pays de destination, partout dans le monde, et toute une panoplie de formules : de la croisière au circuit accompagné, en passant par le forfait tout compris.
- Nous avons environ 6 500 employés dans huit pays, sans compter le personnel à destination.
- Nos marchés sources, c'est-à-dire là où nous puisons nos clients, sont principalement le Canada, la France, le Royaume-Uni et plusieurs autres pays d'Europe continentale.

Notre modèle de fonctionnement et son évolution récente

Notre modèle de fonctionnement n'est pas unique. Mais nous demeurons, en Amérique du Nord, un cas à part. Je vais vous en brosser un tableau relativement complet, en mettant en lumière nos principales avancées stratégiques des trois dernières années.

Transat Tours Canada — TTC, dans notre jargon — est notre principale filiale canadienne. Elle est ce qu'on appelle un voyageur expéditif, c'est-à-dire qu'elle achète à l'étranger des services qu'elle revend sur ses marchés sources. TTC travaille principalement sous deux grandes marques, soit Vacances Transat et Nolitours. Elle utilise Air Transat, pour couvrir environ 70 % de ses besoins en sièges d'avion. Les autres sièges d'avion sont achetés auprès d'autres compagnies.

Douze mois sur douze, mais principalement en hiver, TTC vend des forfaits soleil aux Canadiens, qui comme vous le savez en sont de plus en plus friands. De tous nos segments de marché, c'est sans aucun doute celui qui est le plus encombré et le plus concurrentiel.

En 2005, dans ce domaine, nous avons acquis une position de force partout au Canada. Mais nous n'étions pas nécessairement le numéro un dans toutes les régions prises individuellement, et lorsque nous l'étions, c'était parfois de peu, sauf au Québec. Une de nos principales réussites du passé récent, c'est d'être arrivés à nous imposer comme le chef de file sur le Sud, dans *toutes* les régions du pays.

C'était pour nous un objectif très important parce que notre industrie se distingue par ses faibles barrières à l'entrée. Ce qui induit, notamment dans le domaine des forfaits soleil, un état de surcapacité quasi-permanent. Disposer d'une masse critique entraîne des économies d'échelle, accroît la compétitivité, et permet de donner le ton au niveau des prix.

Nous aurons ainsi vendu plus de 1,2 million de voyages au soleil en 2009, en hausse d'environ 10 % sur 2008. Dans un marché aussi dense, je pense que c'est une performance remarquable.

Pour arriver à ce résultat...

- Nous avons pénétré de nouveaux marchés régionaux, en offrant des départs de 23 villes canadiennes.
- Nous avons mis de l'avant de nouvelles destinations et des hôtels exclusifs. Nous sommes en fait les seuls au Canada à offrir une trentaine de destinations dans une quinzaine de pays.
- Nous avons continué d'améliorer le service à la clientèle. Nous avons investi en marketing et dans nos marques. Nous avons mis en place un système de gestion de la relation client.
- Et bien entendu, nous avons travaillé sans relâche sur deux choses essentielles : la gestion des coûts, et la gestion des revenus, qui sont le nerf de la guerre. Si quelqu'un vous pose la question, « qu'est-ce qu'un voyageur ? », vous pouvez sans craindre répondre, « c'est quelqu'un qui sait *négoier et acheter*, et qui sait *commercialiser et vendre* ».

Deuxième marché expéditif majeur, le marché transatlantique.

Nous sommes le voyageur numéro un entre le Canada et le Royaume-Uni d'une part, et le Canada et la France d'autre part, avec non seulement des vols, mais aussi une offre complète de produits incluant des hôtels, des voitures, des circuits en autocar, etc., et ce des deux côtés de l'Atlantique. Nous opérons sur ce marché douze mois sur douze, mais plus intensément en été, alors que nous avons des liaisons directes entre 9 villes canadiennes et 34 villes d'Europe... pour un total d'environ un million de sièges, vendus à peu près moitié-moitié de chaque côté de l'Atlantique.

Personne d'autre ne met de l'avant une offre équivalente pour les touristes. Et j'insiste sur le fait que nous vendons tout autant l'Europe aux Canadiens que le Canada aux Européens.

Nous sommes présents sur le marché du Royaume-Uni depuis 18 ans, mais ce fut par le biais d'une entente commerciale jusqu'en 2006, année où nous avons fait l'acquisition de Canadian Air. Nous sommes donc maintenant solidement établis sur le marché européen numéro un du Canada, qui représente environ 900 000 voyageurs britanniques potentiels par année.

En France, nous sommes le chef de file incontesté à destination du Canada, avec notre filiale Vacances Transat, qui commercialise les sièges d'Air Transat et toute une gamme de forfaits adaptés à toutes les saisons canadiennes.

Nous vendons également nos sièges en Allemagne, en Autriche, en Belgique, et aux Pays-Bas par l'intermédiaire de notre propre organisation, avec une filiale qui s'appelle ACE, installée à La Haye. Nous faisons la même chose en Grèce. Et dans les autres pays d'Europe continentale, comme l'Espagne et l'Italie, nous procédons alors par l'entremise de tierces parties.

Résultat des courses : en Europe, nous aurons vendu environ 400 000 sièges à destination du Canada en 2009, sur deux transporteurs.

La France est notre deuxième patrie. Nous y avons environ mille employés et nous proposons à nos clients une cinquantaine de pays de destination, en utilisant plus de 60 compagnies aériennes. C'est surtout un marché d'été... les Français ne voyagent pas autant à l'étranger en hiver que les Canadiens vers le Sud.

En France, nous sommes passés d'un chiffre d'affaires d'à peine 300 millions d'euros en 2005 à plus de 500 millions d'euros en 2008. Cette année-là, nous avons compté pas loin de 600 000 clients en France, dont 80 000 à destination du Canada. Ces chiffres font de nous un joueur absolument incontournable sur le marché français et au départ de l'Hexagone, nous figurons, au consolidé, parmi les cinq premiers voyagistes internationaux.

Vacances Transat, notre spécialiste du long-courrier, propose de nombreuses destinations, en plus du Canada, et se positionne en France comme un des grands spécialistes du « circuit »... que ce soit en Scandinavie, en Europe de l'Est, en Asie, en Amérique latine ou en Afrique.

Quant à Look Voyages, c'est notre spécialiste de la formule club, avec ses 32 Clubs Lookéa, qui sont surtout dans le bassin méditerranéen et dans les Caraïbes. Look Voyages exploite également Amplitravel, un voyagiste spécialisé sur la Tunisie que nous avons acquis en 2007.

Je vous disais au début que notre secret, c'était l'intégration verticale... que nous étions, du moins en partie, notre propre fournisseur.

Effectivement, nous sommes présents sur le terrain au Mexique, en République dominicaine et en Floride, avec des entreprises qui organisent par exemple tous nos transferts terrestres et qui commercialisent une foule d'excursions optionnelles auprès de nos clients. C'est ce que nous appelons les services à destination.

Mais au niveau de l'intégration à destination, le principal fait saillant demeure la création de notre entreprise hôtelière au Mexique et en République dominicaine, de concert avec notre partenaire, H10 Hotels, de Barcelone. On parle ici de 5 hôtels pour un total de 1600 chambres. Cette expérience se déroule tel qu'anticipé et nous avons fait l'acquisition d'un terrain à Punta Cana pour éventuellement construire un autre complexe.

En Grèce et au Canada nous allons encore plus loin, puisque nous y sommes un voyageur réceptif à part entière. C'est-à-dire que nous achetons localement, dans ces deux pays, des services touristiques que nous vendons à l'étranger. Tourgreece a enregistré près de 70 000 clients en 2008, et Jonview Canada plus d'un quart de million, en provenance d'une cinquantaine de pays différents.

Air Transat, avec 2000 employés et une flotte de 18 gros porteurs Airbus, continue d'afficher d'excellents résultats au chapitre de la ponctualité des vols et de la fiabilité des appareils. L'an passé, nous avons augmenté l'espace entre les sièges en classe Économie pour améliorer le confort des passagers.

Au départ du Canada, nous utilisons également de petits avions. C'est une stratégie que nous avons mis en place en 2003, afin de desservir des marchés régionaux pour lesquels nos gros porteurs ne seraient pas rentables.

Nous avons annoncé le printemps dernier une nouvelle entente à cet effet, avec la société Canjet. Cette entente, qui à toutes fins utiles va remplacer celle que nous avions avec WestJet, est supérieure à l'ancienne à de nombreux égards, y compris au chapitre des coûts. Grâce à elle, nous mettrons en jeu des Boeing 737-800 de nouvelle génération, très efficaces au niveau de la consommation de carburant, très efficace aussi au niveau du nombre de sièges, pour servir une partie de nos liaisons vers le Sud. Ce nouveau partenariat sera fort avantageux pour nous, notamment parce que c'est vraiment l'avion idéal pour de nombreuses liaisons que nous mettons de l'avant.

Être intégré verticalement, pour un voyageur, ce n'est pas seulement s'assurer de ses intrants, c'est aussi, potentiellement, prendre en main une partie de la distribution au détail. Depuis nos débuts, nous sommes également un distributeur, ça fait partie de nos gènes. Nous avons toujours voulu avoir accès au consommateur.

L'acquisition, en 2006, de près de 200 agences de voyages ainsi que le développement accéléré de nos plateformes Web ont fait de Transat le plus grand réseau de distribution au Canada dans le domaine du voyage – près de 450 agences, dont environ 350 franchisées au moment où on se parle, de même qu'une vingtaine de sites Web transactionnels. Cette présence accrue sur le terrain et sur le Web, c'est ce qu'on appelle notre stratégie de distribution multicanal. Elle a joué un rôle de premier plan dans la progression du chiffre d'affaires et des parts de marché.

Voilà donc pour cette revue de l'organisation et de nos accomplissements récents.

En trois ans, nos revenus ont augmenté de plus d'un milliard de dollars, soit une progression de plus de 48 %. Ils sont passés d'un peu moins de 2,4 milliards en 2005 à plus de 3,5 milliards de dollars en 2008.

Cette croissance témoigne des efforts que nous avons déployés pour nous rapprocher des consommateurs, adapter notre offre, augmenter notre envergure, stimuler la demande et gagner des parts de marché.

Nous sommes devenus, au passage, un des plus grands voyageurs intégrés au monde. D'autant plus que deux importantes fusions, en Europe, ont contribué à notre remontée dans le classement. En effet, TUI, le numéro un, a absorbé First Choice pour devenir encore plus gros, et Thomas Cook s'est associé à MyTravel.

Résultats financiers

Quelques mots maintenant sur notre performance financière de 2008 et des neufs premiers mois de 2009.

En 2008, nos revenus ont bondi de 15 %, ou 467 millions de dollars, pour atteindre 3,5 milliards. Notre marge s'est établie à 127,3 millions de dollars, par rapport à 138,1 millions de dollars l'année précédente. À noter que les chiffres de 2007 ont été redressés légèrement à cause d'un changement de norme comptable lié à l'entretien des avions. La baisse de la marge est largement attribuable au carburant, qui nous a coûté 92 millions de dollars de plus année sur année.

Nous avons enregistré pour l'année 2008 une perte de 50 millions de dollars. Cette perte est largement attribuable à des éléments hors trésorerie, non liés à l'exploitation, totalisant 107,6 millions de dollars après impôt, dont 71,5 millions attribuable à la comptabilité de couverture du carburant.

Par action, la perte est de 1,51 \$, par rapport à un bénéfice de 2,30 \$ en 2007. Si on exclut les éléments hors exploitation tels que les éléments de couverture de carburant et le PCAA le bénéfice s'établit à 1,74 \$ par rapport à un bénéfice de 2,06 \$ en 2007.

Passons maintenant aux résultats des neufs premiers mois de 2009, terminés le 31 juillet dernier, et rendus publics il y a trois semaines environ.

Nos revenus atteignent 2,8 milliards de dollars, en hausse de 4 % sur les premiers neuf mois de 2008. Nous enregistrons une marge de 57,8 millions de dollars, par rapport à 104,6 millions de dollars en 2008, et un bénéfice net de 43,7 millions de dollars, soit 1,32 \$ par action, par rapport à environ 33 millions de dollars en 2008, ou 99 cents par action l'année dernière.

La baisse de la marge est surtout attribuable à des pressions sur les prix de vente sur les forfaits offerts au Canada vers les destinations soleil.

Notre avons un bilan solide. Notre actif total se chiffrait à près de 1,2 milliard de dollars au 31 juillet dernier. Comme vous l'avez peut-être vu, nous avons par ailleurs renforcé notre structure de capital, avec une émission d'actions qui nous rapporte environ 60 millions de dollars, et qui s'est clôturée hier.

Nous pouvons compter sur des liquidités disponibles de 215 millions de dollars. Nous avons des facilités de crédit d'environ 200 millions de dollars.

L'avenir

Parlons maintenant un peu du futur.

Étant donné que, comme chacun sait, on investit toujours en bourse *pour le long terme*, je vais commencer avec... le court terme !

Pour le moment, vous en serez peut-être étonnés, nous n'avons pas trop à nous plaindre des effets de la récession. Disons que ça pourrait être pire. L'hiver dernier, au Canada, nous avons vendu des voyages dans le Sud comme jamais. Le hic, sur le Sud du moins, ce n'est pas que la crise réduit la demande, mais plutôt qu'il y a trop de capacité sur le marché, et que les marges de tout le monde en souffrent.

Le début de l'été a été marqué par l'écllosion de grippe A(H1N1), qui a commencé au Mexique et s'est par la suite répandue un peu partout dans le monde. Malgré tout, nous avons annoncé un bon troisième trimestre, et le quatrième s'annonce, je dirais... « pas si pire ».

Le tourisme est une industrie étonnamment résiliente. À chaque fois qu'il y a eu une récession, ou un coup dur comme le SRAS par exemple, la demande s'est rapidement replacée sur sa pente initiale, parfois même avec un bond en avant. Ce n'est pas comme le voyage d'affaires, qui lui, chaque fois, tombe en chute libre. Et c'est d'ailleurs ce qui se passe présentement... mais c'est un phénomène qui ne touche aucunement Transat... sauf quand les transporteurs en question en profitent pour venir piétiner nos platesbandes.

Pour nous, dans notre domaine, la demande n'a généralement pas fléchi, sauf sur certains segments de marché, comme au départ de l'Europe sur le long-courrier par exemple, où la baisse est marquée.

En fait, le voyage d'agrément fait de plus en plus partie du style de vie. Si l'économie va mal, on reportera peut-être à plus tard l'achat d'un bien durable, mais les vacances gardent leur caractère sacré. Bref, notre industrie peut connaître à l'occasion des hoquets, mais elle est bel et bien en croissance et va le demeurer. En même temps, de plus en plus, les voyageurs retardent leurs décisions de voyage, et il n'est pas facile de faire des pronostics longtemps d'avance.

D'ailleurs, le marché du tourisme international est en expansion à peu près constante depuis 1950. On en est actuellement à un peu plus de 900 millions de touristes internationaux par année dans le monde, et l'OMT prévoit qu'on sera à 1,6 milliard en 2020, dans une dizaine d'années.

Actuellement, presque tous les pays enregistrent des hausses régulières de leurs visiteurs étrangers. On connaîtra sans doute une pause en 2009, mais on peut raisonnablement penser que 2010 et 2011 verront une amélioration.

Les voyageurs sont de plus en plus nombreux, curieux et aventureux. En parallèle, davantage de pays mettent de l'avant une offre structurée. Jamais les destinations n'ont été aussi diversifiées, et tout le monde, de l'Australie au Zimbabwe, participe à l'économie touristique. La concurrence est beaucoup plus forte qu'autrefois; les investissements en promotion de certains sont massifs;

Internet a fait en sorte que les voyageurs sont plus informés, plus exigeants; etc. Bref, notre industrie grandit à la vitesse grand V, mais elle se complexifie.

Laissez-moi vous montrer quelques chiffres qui en disent assez long.

Prenons la période de six ans de 2002 à 2007 inclusivement. Le tourisme international a grimpé pendant cette période de 28 %, passant de 703 millions de voyageurs à 903 millions. Mais la hausse a été très inégalement répartie.

Sur une base de 100 en 2002, examinons d'abord les poids lourds du tourisme, les destinations classiques. Toutes ont connu une bonne croissance¹, malgré leur masse critique imposante au départ. La France, première destination mondiale... l'Espagne... l'Italie... les États-Unis... et le Royaume-Uni. *Ensemble, ces cinq pays représentaient 30 % de tout le tourisme international en 2007.*

Regardons maintenant trois autres destinations, plus exotiques, mais presque classiques... la Grèce... le Mexique... et l'Égypte²... Elles aussi, comme vous le voyez, sont en croissance.

Passons ensuite à un autre groupe, histoire de voir ce qu'on veut dire par destinations émergentes.

Voici le Pérou, où le tourisme a doublé... la Turquie... et le Maroc... presque doublé; la Chine, 55 millions de visiteurs et quatrième destination mondiale en 2007, et qui si elle continue à ce rythme va détrôner la France d'ici peu d'années; et enfin la République tchèque... l'Afrique du Sud... la Tunisie... la Thaïlande... et le Brésil... des pays qui, tous, affichent une croissance assez remarquable.³

Dernier groupe, un groupe très restreint.

¹ Indices pour 2007 sur une base 100 en Royaume-Uni 127.

¹ Grèce 123; Mexique 109; 2002 : France 106; Espagne 113; États-Unis 129; Italie 110; Royaume-Uni 127.

² Grèce 123; Mexique 109; Égypte 216.

³ Pérou, 209; Turquie, 173; Maroc 172; Chine 149; République tchèque 146; Afrique du Sud 138; Tunisie 136; Thaïlande 133; Brésil 132.

Très peu de pays enregistrent par les temps qui courent des baisses année après année. *En fait, seulement trois pays*, dans le monde, ont vu une diminution de leurs visiteurs étrangers entre 2002 et 2007. Ce sont l'île de La Réunion⁴, la Hongrie, et le Canada.

Bref, nous sommes membres d'un club sélect... mais on pourrait s'en passer.

Il est donc assez remarquable de constater que notre filiale Jonview Canada, le plus grand voyageur réceptif au pays, a continué de croître à bon rythme pendant cette période. En fait, 2008 a été une année record pour nous, avec 263 000 voyageurs, en hausse de près de 6 % sur 2007. Présentement, c'est plus difficile.

Il faut dire que la diminution du tourisme international au Canada est presque essentiellement attribuable à une baisse du contingent américain, et que Jonview Canada vend notre destination à peu près partout dans le monde... sauf aux États-Unis. Mais quoiqu'il en soit, même en faisant abstraction des États-Unis, le Canada fait à peu près du surplace en matière de visiteurs étrangers... Comme destination nous avons beaucoup de pain sur la planche.

Sur le Sud, au départ du Canada, si on fait abstraction des effets possibles de la crise, nous pouvons également compter sur un marché en forte croissance.

Chaque hiver, les Canadiens effectuent plus de 2,6 millions de voyages dans le Sud, soit environ 850 000 au Mexique et 1,7 million dans les Caraïbes, notamment à Cuba, en République dominicaine et en Jamaïque⁵, sans compter l'Amérique centrale ou du Sud.

⁴ La baisse à La Réunion est sans aucun doute attribuable en partie à un épisode épidémique assez sérieux de Chikungunya, en 2005 et 2006.

⁵ Conference Board of Canada, Five-Year Travel Forecast to Caribbean/Mexico Central and South America

Si on prend les Caraïbes sans le Mexique, le Conference Board nous disait il y a moins d'un an que la *croissance annuelle moyenne a été de 8,5 % de 1996 à 2008*, et qu'elle pourrait « ralentir » — façon de parler — à environ 7 ou 8 % annuellement d'ici 2013. Même chose ou à peu près pour le Mexique : sur une base annualisée (et non en hiver), il passerait de 1,1 million de visiteurs canadiens en 2008 à 1,6 million en 2013.

D'ailleurs, dans une mise à jour récente, le Conference Board continuait de prédire que la demande serait à la hausse pour l'hiver qui vient, pour les Caraïbes et le Mexique.

C'est bien évident que les destinations en question tentent par tous les moyens de retenir les voyageurs chez elles. On peut notamment le constater quand on regarde ce qui se passe avec le stock hôtelier. Au Mexique, juste sur la Riviera Maya, on a pratiquement doublé le nombre de chambres depuis 2000; en République dominicaine on a près de 60 000 chambres, c'est 10 000 de plus qu'il y a 10 ans; et même chose à Cuba, environ 10 000 chambres de plus qu'il y a 10 ans.

Comme vous le voyez, pour Transat, qui vend près de 60 pays de destinations, le portrait est globalement prometteur. Nous avons un marché, et nous allons en avoir un pour de très nombreuses années à venir. C'est vrai pour le Sud, c'est vrai pour l'Europe, c'est vrai pour une foule de destinations émergentes. À nous de bien jouer nos cartes.

Quant au Canada, en tant que destination, on devrait le considérer comme un malade à mettre sous observation. Et sous observation attentive. L'industrie touristique, je peux vous l'assurer, est à son chevet, mais les médecins, j'en ai bien peur, manquent à l'appel. Aucun pays dans le monde ne peut prospérer comme destination sans une vision et une action concertée, mise de l'avant et implantée avec courage par son gouvernement, surtout dans le contexte actuel. À mon humble avis, il nous faut entre autres :

- Investir davantage d'argent en promotion à l'étranger, et notamment sur des marchés non-traditionnels, où il nous faut une stratégie.

- Améliorer, diversifier et faire évoluer notre produit.
- Faire davantage pour protéger nos ressources, nos paysages et notre patrimoine, qui sont notre fond de commerce.
- Améliorer nos infrastructures, et notamment nos infrastructures de transport.
- Devenir plus accessibles et à moindre coût : le prix demeure un facteur clé dans le processus de décision de tout voyageur d'agrément.

Bref, comme pays, il nous faut devenir plus compétitif.

Pour revenir à Transat, nos grandes stratégies, à court et moyen terme, sont de :

- Capitaliser sur le développement des compétences pour maintenir et accroître notre compétitivité.
- Accroître notre compétitivité dans nos marchés principaux. Nous avons déjà entrepris une revue de nos structures et de nos processus : encore une fois, nous sommes prêts à nous réinventer, à innover, pour nous adapter aux contraintes que le marché nous impose. Un des axes prioritaires, c'est de diminuer nos coûts de fabrication d'un forfait au soleil. On va y arriver en innovant au niveau de l'aérien, et en faisant tous les efforts nécessaires pour diminuer nos coûts d'approvisionnement hôtelier.
- Adapter notre offre pour participer aux segments de marché en forte croissance. On va par exemple accélérer le développement de nos plateformes technologiques pour faire davantage de commercialisation « à la carte »... parce que tous les indicateurs pointent vers une croissance plus rapide dans ce domaine, par rapport aux forfaits.

- Poursuivre l'intégration verticale. Notamment à destination. Ceci pourrait se traduire par l'expansion de nos entreprises existantes, ou par des acquisitions, dans des marchés ciblés où nous avons déjà une masse critique de clients, en Europe du Sud ou en Afrique du Nord par exemple.
- Poursuivre, enfin, notre approche bilatérale de développement des marchés, pour éventuellement multiplier le nombre de nos marchés sources. Je pense par exemple au Mexique, qui est en train de devenir un bassin de voyageurs potentiels assez remarquable à destination du Canada. Nous n'avons pas dit notre dernier mot non plus quant à une éventuelle entrée aux États-Unis.
- Continuer à faire des efforts pour distinguer notre organisation et notre marque, et par ricochet ses produits; et prendre en main les enjeux liés au futur de notre industrie; en s'affirmant comme un chef de file du développement durable dans notre domaine. Le tourisme induit des pressions sur l'environnement et les destinations, et l'industrie a la responsabilité de faire de ces pressions des enjeux, qu'elle doit gérer au mieux, dans une perspective de développement économique. Les voyagistes comme Transat ont un effet de levier important. Ils sont en position d'influencer des millions de voyageurs, en encourageant certains comportements. Ils sont aussi en position d'influencer leurs fournisseurs, et donc de les amener à bonifier leurs pratiques. Dans le tourisme, il faut créer ce que j'appellerais *la chaîne de responsabilité*. Il faut agir de manière responsable, encourager nos fournisseurs à faire de même, sensibiliser les voyageurs, coopérer avec les destinations dans le même esprit.

Ce dossier du tourisme durable représente une dimension importante de notre vision à long terme, et nous y consacrons des efforts et des ressources depuis bientôt trois ans. Nous sommes particulièrement fiers d'un programme de collaboration avec les destinations, par le biais duquel nous avons investi plus de 300 000 \$ dans huit projets sur le terrain, dans quatre pays, de concert avec des ONG.

Voilà qui fait un tour d'horizon de Transat en 2009. Encore une fois, je pense que la prochaine année, ou les prochains 18 mois, ne nous laisseront pas de répit. Mais nous sommes inspirés par le fait que nous avons un marché extrêmement prometteur, très stimulant, et nous avons l'équipe, la vision et la détermination qu'il faut pour en tirer parti.

Merci. Je suis maintenant prêt pour les questions.

— 30 —