



Transat A.T. inc.
Assemblée annuelle et extraordinaire des actionnaires
Le 11 mars 2009

NOTES D'ALLOCUTION
JEAN-MARC EUSTACHE
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

Le discours prononcé fait foi



Avec la conclusion de l'exercice 2008 nous tournons la page sur le plan stratégique 2006-2008 de Transat. Ces trois années furent une période marquée par la croissance, par plusieurs avancées stratégiques et par le renforcement de notre position sur tous nos marchés.

Durant la même période, deux importantes fusions, en Europe, ont contribué à faire de nous un des plus grands voyagistes internationaux intégrés au monde, alors que TUI absorbait FirstChoice et que Thomas Cook s'associait à MyTravel.

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, attribuable à des acquisitions, certes, mais surtout à une croissance interne très dynamique, témoigne des efforts que nous avons déployés pour nous rapprocher des consommateurs, adapter notre offre, stimuler la demande et gagner des parts de marché.

Quant aux avancées stratégiques, ce sont principalement les suivantes.

Si on se reporte à 2005, nous étions en position de force et nous avions une bonne présence partout au Canada. Mais sur le marché des forfaits soleil, nous n'étions pas nécessairement le numéro un dans toutes les régions, et lorsque nous l'étions, c'était parfois de peu, sauf au Québec.

En actionnant tous les leviers qui étaient à notre disposition, nous avons atteint cet objectif très important qui consistait à devenir le chef de file partout. C'est aujourd'hui chose faite.

Cet objectif était très important parce que notre industrie se distingue par ses faibles barrières à l'entrée, ce qui se traduit par une surcapacité quasi-permanente. S'en suivent une concurrence très intense et surtout l'apparition éphémère d'entreprises qui n'ont que le temps d'entraîner les prix et les marges vers le bas avant de mourir. Nous avons été à même de le constater encore en 2008, avec la faillite de Zoom Airlines.

Dans ce contexte, disposer d'une masse critique sur un marché donné entraîne des économies d'échelle, accroît notre compétitivité, et nous permet de donner le ton.

Aujourd'hui, nous sommes au premier rang en Ontario, et dans toutes les régions du pays. Nous avons vendu plus de 1,1 million de voyages au soleil en 2008, en hausse d'un solide 40 % sur 2005. En trois ans, dans un marché aussi dense, je pense que c'est une performance remarquable.



Ceci n'est pas arrivé par hasard. Loin de là. C'est arrivé grâce au travail acharné des équipes de Transat Tours Canada, d'Air Transat et de Transat Distribution Canada, qui continuent de collaborer intensément.

TTC a joué sur tous les tableaux.

Nous avons pénétré de nouveaux marchés régionaux, notamment avec des petits avions, mis de l'avant de nouvelles destinations et des hôtels exclusifs.

Nous avons fait tous les efforts pour demeurer extrêmement compétitifs au chapitre des prix, en travaillant sans relâche sur nos coûts. Je pense par exemple à nos négociations avec les hôtels et aux efforts d'Air Transat, sur lesquels je reviendrai dans quelques minutes.

Nous avons continué d'améliorer le service à la clientèle à tous les niveaux.

Nous avons aussi investi en marketing et dans nos marques. Nous avons mis en place un système de gestion de la relation client. Ces efforts ont contribué à l'augmentation de nos volumes. Et nous espérons qu'ils contribuent également à développer une loyauté de la clientèle... ce qui demeure un très grand défi dans notre domaine.

Et enfin, bien entendu, élément très important, nous pouvons compter sur la meilleure équipe au Canada quand vient le temps de gérer les revenus et de jongler avec les taux de remplissage... c'est là qu'est le nerf de la guerre.

Évidemment, 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 – 437 agences, dont 337 franchisées à la fin de l'exercice 2008. Cette présence accrue sur le terrain et notre stratégie multicanal ont joué un rôle de premier plan dans la progression du chiffre d'affaires et des parts de marché. Nous avons d'ailleurs augmenté nos ventes contrôlées, qui se situent à près de 30 %.

C'est évident : notre appareil de distribution, au Canada, a joué un rôle considérable dans l'atteinte de nos objectifs de croissance.

L'Europe maintenant.

En France, je pense qu'on peut résumer cette période de trois ans en disant deux choses. D'abord, croissance. 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.



Ensuite, revirement spectaculaire chez Look Voyages, accompagné de l'acquisition d'Amplitude Internationale, spécialiste de la Tunisie. Le tout faisant de nous un joueur absolument incontournable sur le marché français. Nous avons encore du boulot qui nous attend en France, c'est certain. Un de nos axes prioritaires, c'est de rapprocher notre trois filiales, d'innover, de trouver de nouvelles manières de les faire travailler étroitement ensemble. C'est dans cet esprit que nous avons créé une nouvelle structure, Transat France, en janvier dernier.

En 2008, nous avons compté pas loin de 600 000 clients en France, dont 80 000 à destination du Canada. Au départ de l'Hexagone, nous travaillons avec plus de 50 compagnies aériennes, nous offrons une cinquantaine de pays de destination aux quatre coins de la planète, et nous figurons, au consolidé, parmi les cinq premiers voyagistes internationaux.

Autre élément marquant du plan triennal, notre installation à demeure au Royaume-Uni, avec l'acquisition de Canadian Affair en 2006. Nous étions présents sur ce marché depuis plus de 18 ans, mais par l'entremise d'une entente commerciale. Nous sommes maintenant solidement établis sur place. Canadian Affair a connu une très bonne année en 2008, alors que 2007 avait été exigeante à cause de la concurrence. La croissance et la rentabilité ont été toutes les deux au rendez-vous.

Au niveau de l'intégration à destination, le fait saillant demeure la création de notre entreprise hôtelière au Mexique et en République dominicaine. Notre expérience avec H10, de Barcelone, se déroule tel qu'anticipé. En 2008 nous avons d'ailleurs fait l'acquisition d'un terrain pour éventuellement construire un autre complexe hôtelier.

À terme, c'est évident que nous entendons développer de nouveaux marchés expéditifs. Nous en avons parlé souvent : les marchés en forte croissance, dans le domaine du tourisme, sont l'Amérique latine, l'Europe de l'Est, l'Asie, etc. Bref, des marchés émergents. Stratégiquement, nous devons donc continuer de tirer tout le capital des marchés traditionnels, y compris les États-Unis, qui demeurent à l'ordre du jour, mais aussi tourner notre regard vers de nouveaux marchés émetteurs. En commençant par ceux que nous connaissons le mieux, et vers lesquels nous volons déjà par exemple. C'est ce que nous appelons notre approche « bilatérale ».

Évidemment, il ne faut pas s'attendre à des développements majeurs de ce côté en 2009, étant donné la conjoncture économique. Mais encore une fois, c'est important d'avoir une vision à long terme, et d'être prêt à saisir une opportunité.

En 2008, la situation économique avait déjà commencé à se dégrader, et la concurrence est demeurée exceptionnellement intense. Nos résultats financiers ont été plus qu'à la hauteur compte tenu des circonstances.



Nos revenus ont bondi de 15 %, à 3,5 milliards. Notre marge a été de 127 millions, par rapport à 138 millions en 2007. Cette baisse est largement attribuable au carburant, qui nous a coûté 92 millions de dollars de plus année sur année.

Parmi les événements remarquables de 2008 dont je n'ai pas encore parlé, je voudrais faire ressortir la performance de Jonview Canada. Je vous rappelle que le tourisme international au Canada, globalement, se porte assez mal. Il est en baisse depuis 2004. Il est donc remarquable que Jonview Canada continue de croître à bon rythme. En fait, 2008 a été une année record, avec 263 000 voyageurs, en hausse de près de 6 % sur 2007, et un chiffre d'affaires d'environ 128 millions de dollars.

Jonview Canada, TTC, Vacances Transat, Canadian Air, ACE travaillent ensemble de plus en plus étroitement. Cela se traduit, et va continuer de se traduire, par des ventes accrues et, du moins à terme, par une meilleure marge pour tout le monde.

Air Transat a continué d'afficher d'excellents résultats au chapitre de la ponctualité des vols et de la fiabilité de la flotte. Nous affichons donc une très bonne performance, du moins quand la météo ne s'en mêle pas, et elle s'en est mêlée souvent ces derniers temps.

Nous avons augmenté l'espace entre les sièges pour améliorer le confort des passagers. Nous avons continué d'augmenter les revenus accessoires et de gérer très activement notre coût par siège-mille-offert (SMO).

Handlex, notre entreprise de services aéroportuaires, a fait du très bon travail en 2008. Elle a maintenant plus de 25 clients, elle réalise une performance financière tout à fait satisfaisante, et elle collabore très étroitement avec Air Transat.

Transat évolue dans un domaine où le développement du potentiel humain est un facteur de succès fondamental. C'est pourquoi, depuis quelques années, nous mettons l'accent sur la formation du personnel et notamment sur le déploiement de nouveaux outils pour accélérer l'émergence d'une relève compétente, dans un souci de pérennisation de l'organisation. Des jalons importants ont été franchis à cet égard en 2008, alors que 500 cadres ont reçu une formation en « coaching » et que 150 autres employés ont été ciblés pour un projet de perfectionnement accéléré.

Nous poursuivrons évidemment nos efforts dans ce domaine et prévoyons également procéder à des changements organisationnels en vue de faciliter la circulation de l'information et la prise de décisions dans une perspective globale d'accroître l'efficacité, d'optimiser l'utilisation des effectifs et de réduire les coûts.



Les systèmes d'information jouent un rôle central dans notre métier. À la fin de 2005, Transat accusait un certain retard au plan du renouvellement des technologies, que nous nous sommes attachés à combler rapidement. L'importance grandissante d'Internet dans le domaine du voyage, la transition des modèles de fonctionnement vers la distribution multicanal et l'évolution des comportements des consommateurs obligent Transat à faire des choix technologiques qui exigent des investissements importants. Actuellement, nos priorités pointent entre autres vers un nouveau système de gestion des stocks de sièges, la distribution et la gestion de la relation client.

Notre avenir est tributaire de celui de notre industrie, qui représente une activité économique colossale. Voilà pourquoi nous entendons prendre une part de plus en plus active à la gestion des enjeux liés au tourisme. C'est ce qui explique notre adhésion au concept de tourisme durable. Nous sommes convaincus qu'il faut inscrire l'évolution du tourisme dans une perspective de développement durable, avec un souci marqué pour l'environnement, le patrimoine et les milieux d'accueil. Nous avons intensifié nos efforts, multipliant initiatives et projets, pour devenir un chef de file nord-américain du tourisme durable.

Cet effort s'inscrit dans le contexte plus large de la responsabilité sociale d'entreprise, une notion qui a toujours été très importante pour Transat, et qui embrasse de nombreuses dimensions. Nous avons d'ailleurs pour la première fois publié formellement un rapport qui fait état de notre performance en matière de responsabilité sociale.

Ce n'est un secret pour personne que la conjoncture économique mondiale est préoccupante.

Pour l'hiver, Transat prévoit que la demande et les volumes seront supérieurs à 2008 sur tous les marchés. Cependant, au Canada, la concurrence intense et la capacité excédentaire sur le marché continuent de se traduire par des pressions sur les prix et les marges. Pour l'été, les réservations du Canada vers l'Europe sont semblables à celles de 2008 et les réservations au départ de l'Europe, vers le Canada et les autres destinations, sont légèrement inférieures à celles de l'année précédente.

Crise économique ou pas, à terme, le tourisme international va poursuivre sa croissance. Notre industrie, et nous-mêmes, en avons vu d'autres. Mais la période de 12 à 24 mois qui vient, comme le veut l'expression consacrée, sera marquée à la fois par des défis et par des opportunités.

Des défis, parce qu'il ne serait pas raisonnable de penser que la demande ne sera pas affectée. La récession, ici, ne fait que commencer. Nous sommes d'avis que 2009 sera une année de contraction économique au Canada, et je ne suis guère sensible au chant des sirènes qui nous promettent une reprise rapide avant la fin de l'année. Je pense que nous n'avons pas encore



atteint le fond, que 2009 sera une année exigeante. Et que la reprise sera lente et ne s'amorcera qu'en 2010, au mieux.

Mais grâce à nos efforts intenses consentis entre 2006 et 2008, Transat se présente dans une position commerciale enviable, sur deux marchés continentaux prometteurs. Et forte d'une organisation qui a beaucoup gagné en efficacité.

En matière d'efficacité, justement, nous avons annoncé il y a quelques semaines une nouvelle entente aérienne pour des petits porteurs, avec la société Canjet. Cette entente, qui à toutes fins utiles va remplacer celle que nous avons avec WestJet depuis 2003, 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, pour servir une partie de nos liaisons vers le Sud. Il s'agit d'une entente de 5 ans, renouvelable, et nous sommes convaincus que ce nouveau partenariat sera avantageux pour nous.

Pour conclure, à ce stade, nous devons être lucides par rapport au court terme... mais il faut aussi nous donner un cap, tourner les yeux vers le moyen terme.

Nos grandes stratégies, pour la période 2009-2011, seront :

- Capitaliser sur le développement des talents pour maintenir et accroître notre compétitivité. Nous avons déjà avancé là-dessus, et nous allons accentuer le rythme.
- Accroître notre compétitivité dans nos marchés principaux. Diminuer les coûts d'opération. Et faire le maximum d'efforts pour se différencier au niveau de la marque.
- Adapter notre offre pour participer aux segments de marché en forte croissance.
- Poursuivre l'intégration verticale. Notamment à destination.
- Poursuivre, enfin, notre approche bilatérale de développement des marchés.

Nous opérons dans un environnement mouvant, qui exige de nous une attention soutenue. Je tiens donc à souligner l'engagement passionné et le dévouement de toute notre équipe, et en particulier de notre équipe de direction, qui se dépense sans compter pour que Transat croisse de manière rentable, et demeure une entreprise qui inspire la passion, aussi bien pour son personnel, ses clients et ses actionnaires.



Je souligne aussi la contribution de chacun des membres du conseil d'administration. Individuellement et collectivement, ils ont admirablement accompli leur devoir de représentant des actionnaires, avec assiduité et compétence.

Merci.

— 30 —