



TRANSAT A.T. INC.
Assemblée annuelle et extraordinaire des actionnaires
Le 10 mars 2011

PRÉSENTATION DE
JEAN-MARC EUSTACHE
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

Le discours prononcé fait foi



Quand on examine l'ensemble du marché touristique international, 2010 a été une bonne année, avec une solide croissance de 7 %, pour 935 millions de voyageurs. L'année précédente, 2009, en avait été une de légère décroissance. Encore une fois, on voit à quel point le tourisme, non seulement résiste bien aux crises, mais rebondit vigoureusement par la suite.

En ce qui concerne Transat, les volumes ont été au rendez-vous en 2010. Mais encore une fois, cette fermeté de la demande provient en partie de prix de vente particulièrement alléchants, qui ont pesé sur les marges, surtout pendant l'hiver, et sur le marché français.

C'est bien connu, nous n'apprenons rien à personne, notre industrie est extrêmement concurrentielle. C'est peu dire que nous devons rester vigilants. À ce titre, quand on regarde nos marges, qui oscillent autour de 3,5 %, nous constatons que notre performance se compare très bien à celle de nos pairs. Cela dit, notre véritable ambition serait plutôt de les amener à 6 %, ce qui nous distinguerait alors très franchement des autres grands voyagistes.

Nos résultats de 2010, compte tenu des conditions de marché, sont relativement satisfaisants. Mais le dernier exercice a été atypique.

Durant la saison hivernale, comme vous le savez, nos résultats dépendent fortement du marché des destinations soleil au départ du Canada. Depuis plusieurs années, les capacités mises en place en début de saison par l'industrie dépassent largement la demande, aussi solide soit-elle. Sachant cela, nous avons exceptionnellement pris le parti de réduire nos stocks au début de l'hiver. Les bénéfices attendus – des prix et des marges supérieurs – ne se sont pas matérialisés. Nos concurrents ont rapidement comblé le vide que nous avons laissé. En bout de course, cette tentative « d'être raisonnable » s'est traduite par des résultats décevants au premier semestre.

Puis, durant la deuxième moitié de l'exercice, alors que certains prévoient des difficultés sur le marché transatlantique, nous avons connu le meilleur été de notre histoire. En particulier entre le Royaume-Uni et le Canada, un marché très important, où nous avons réalisé une excellente performance dans les deux directions, à tous les niveaux. Sur ce marché, nous sommes le principal voyageur, et ce sont les compagnies aériennes régulières qui sont avant tout nos concurrents.

Au départ de la France, nous avons constaté un redressement par rapport à 2009, dans un marché qui demeure morose. La demande sur le long-courrier, dont la forte contraction avait affecté nos résultats en 2009, est repartie à la hausse. Par contre, le moyen-courrier a souffert



d'une demande hésitante alors qu'il s'était remarquablement bien comporté l'an dernier. En plus, la formule des Clubs Lookéa a été copiée, de sorte que la combinaison de ces différents facteurs a forcé une diminution des prix et des marges.

J'aimerais maintenant, comme je le fais chaque année, mettre en lumière quelques faits saillants qui ont marqué l'année.

Au cours de l'exercice, Transat a pénétré un nouveau marché source en s'établissant à Monterrey, au Mexique, sous la marque Eleva Travel. Nous proposons aux voyageurs mexicains une variété de forfaits à destination de Cancún, Puerto Vallarta, Acapulco, de même que des États-Unis (Las Vegas). D'autres destinations s'ajouteront graduellement, dont le Canada, qui est populaire auprès des Mexicains.

Évidemment, c'est une entreprise qu'on démarre en partant de zéro, les chiffres sont petits, et il faudra un certain temps avant qu'il y ait un effet direct sur notre croissance ou nos marges.

Mais deux choses sont importantes à signaler ici, sur le plan stratégique.

D'une part, globalement et à long terme, Transat doit diversifier ses marchés sources. Ce n'est pas une préoccupation nouvelle, et en l'occurrence, le marché mexicain présentait pour nous des attraits naturels. Le potentiel est là, et le Canada, avant que le gouvernement fédéral n'impose cavalièrement un visa aux Mexicains, était pour eux une destination en très forte croissance.

Le deuxième élément, c'est la synergie avec nos opérations actuelles sur les destinations en cause. Nous sommes déjà très présents sur la Riviera Maya et à Puerto Vallarta, nous avons des ententes avec quantité d'hôteliers, nous avons un réceptif, nous avons des hôtels, etc. Et même si nous sommes là à l'année, notre masse est évidemment beaucoup plus grande en hiver. Or, la demande touristique mexicaine se concentre sur la saison estivale, entre avril et septembre.

Eleva Travel vient donc améliorer notre compétitivité globale sur ces destinations, en y augmentant notre poids l'été.

Nous avons poursuivi en 2010 le renouvellement de la flotte d'Air Transat. Comme vous le savez, nous sommes en transition vers le Airbus A330, un excellent appareil, qui affiche une



bonne performance sur le plan des coûts d'exploitation. Le défi consiste pour nous à trouver les bons avions aux bons prix, et les choses, à ce titre, se déroulent rondement.

Un cinquième Airbus A330 est entré en service à l'automne 2009, trois autres ont suivi en 2010, et nous avons conclu des ententes en vue d'intégrer trois appareils du même type d'ici l'automne prochain.

La gestion dynamique de notre capacité aérienne est un pilier de notre modèle de fonctionnement et de notre profitabilité.

Nous avons une approche à géométrie variable, qui nous donne à la fois un contrôle exceptionnel sur nos coûts, et la flexibilité nécessaire pour nous coller aux fluctuations fines de la demande.

Nous avons d'abord une flotte que nous contrôlons à 100 %, celle d'Air Transat, qui nous permet de transporter environ 1,5 million de clients.

Deuxièmement, nous achetons des sièges sur des transporteurs réguliers, selon nos besoins.

Et en troisième lieu, nous avons des ententes spéciales d'affrètement avec des transporteurs qui sont de véritables partenaires. Exemple, Thomas Cook Airlines sur le Royaume-Uni; XL Airways sur le long-courrier au départ de la France; CanJet Airlines sur le Sud.

Dans cette troisième catégorie des partenaires, Transat a conclu en 2010 une entente de trois ans avec Transavia France, une compagnie aérienne fondée par le groupe Air France/KLM, pour l'affrètement de petits porteurs Boeing 737-800, principalement pour la desserte du bassin méditerranéen. Avec cet accord, Transavia France est devenue le partenaire aérien moyen-courrier privilégié de Transat France, qui a compté plus de 560 000 clients en 2010.

Bien que différente, cette entente est un peu le pendant de celle que nous avons XL Airways, qui comble nos besoins long-courriers en France, et à qui nous louons un avion d'Air Transat pendant l'hiver... comme quoi on arrive à être créatifs.

Un mot maintenant sur nos activités de voyageur réceptif au Canada.

Le Canada vit des temps difficiles en tant que destination, malgré la croissance de 7 % du marché international que j'évoquais en introduction.



Je commence à me lasser de le rappeler, mais le Canada se distingue dans le monde par sa déconfiture comme destination touristique internationale. Non seulement avons-nous été éjectés de la liste du top-dix, mais en plus, le nombre absolu de visiteurs au Canada diminue d'année en année – un phénomène pratiquement unique au monde. La chute semble s'être arrêtée en 2010 : j'espère que c'est le signe d'un retournement de situation.

Personne, dans notre industrie, n'est indifférent à cette situation, qui demande qu'on s'y attaque vigoureusement. Des emplois sont en jeu, des économies régionales le sont également, de même que notre capacité de rebondir, qui s'effrite avec le temps.

Nous devrions, globalement, nous attaquer au problème sur tous les fronts. Il n'y a pas de solution unique, il faut étudier ce qui se fait ailleurs, en tirer des leçons, tirer sur tout ce qui bouge. Bref, s'activer.

Il y a une évidence, en tout cas, à laquelle il est facile de s'attaquer. C'est la compétitivité des infrastructures d'accès, où nous faisons piètre figure. Nous occupons le 98^e rang sur 133 pays en matière de taxes et de frais aéroportuaires, selon le World Economic Forum, ce qui contribue à notre 106^e rang en matière de compétitivité touristique. C'est pas fort. On peut vivre avec un classement comme celui-là quand on est dans le top-dix, qu'on est la France ou l'Italie. Mais quand on est sur la pente savonneuse qui est la nôtre, c'est vraiment pas fort.

Donc, première chose, le gouvernement fédéral doit abolir les loyers qu'il charge aux aéroports, un modèle qui est archaïque et qui fait du Canada un objet de ridicule dans le monde.

Quoiqu'il en soit, notre filiale Jonview Canada, le principal voyageur réceptif au pays, a enregistré de très bons résultats après un exercice 2009 exigeant. Nous avons en effet accueilli plus de 236 000 passagers, une hausse de près de 15 %, tout en améliorant la rentabilité. Cette embellie est principalement attribuable aux marchés britannique et français.

En France, même si les affaires pourraient être meilleures, nous sommes dans une situation assez enviable, et nous estimons être le quatrième voyageur au pays sur une base consolidée. Dans la foulée de la création de Transat France, en 2009, nous avons en 2010 progressé énormément au chapitre d'une efficacité accrue. Nous sommes à intégrer certaines fonctions. Nous avons regroupé toutes nos équipes à Ivry-sur-Seine. Et nous sommes extrêmement satisfaits de l'esprit de corps qui est en train d'émerger.



Nous poursuivons nos efforts pour faire de Transat l'un des acteurs les plus responsables du tourisme de masse. Il s'agit de bâtir des rapports plus dynamiques avec les parties prenantes, d'adopter des pratiques d'avant-garde, et d'encourager nos partenaires à en faire autant.

Un des objectifs, c'est d'assurer la pérennité des actifs essentiels au développement touristique. Il en va de notre intérêt à tous : actionnaires, employés, clients, partenaires et collectivités.

Nous avons mis au point un tableau de bord, qui comporte 10 objectifs, assortis de 52 priorités et cibles. Et surtout, nous prenons action, avec 125 initiatives, petites et grandes.

Nous avons publié il y a quelques semaines notre second rapport de responsabilité d'entreprise, pour les années 2009 et 2010. On peut le trouver en ligne depuis le 15 février dernier. On y trace un bilan très exhaustif des initiatives et des efforts que nous mettons en œuvre.

Je signale entre autres que nous avons signé en 2010 une entente avec « Au-delà des frontières », une ONG canadienne, pour participer au combat contre le tourisme sexuel impliquant des enfants. Le tourisme sexuel impliquant des mineurs est un crime, c'est quelque chose que nous rejetons sans nuance, et nous avons entrepris des efforts de sensibilisation, à l'interne et à l'externe, pour faire notre part. Nous avons entre autres formé quelque 250 de nos employés sur la question, l'automne dernier.

Je désire souligner qu'en novembre 2010 Transat a reçu un « World Travel Market Global Award » pour ses efforts en matière de développement durable. Cette reconnaissance internationale rejaillit sur l'ensemble de nos employés et de nos actionnaires. Il s'agit d'un formidable encouragement à continuer.

En ce qui concerne les ressources humaines, nous avons poursuivi nos efforts au chapitre du développement des compétences et de la préparation d'une relève dynamique. Nous avons porté une attention particulière à la formation en gestion du changement. Nous avons également reconduit un programme de formation qui favorise une interaction régulière entre les cadres et les participants. De plus, nous avons révisé nos programmes de rémunération incitative et d'assurances collectives.

Les perspectives de croissance à long terme, dans l'industrie du voyage sont très prometteuses, et nous sommes en excellente posture pour saisir les occasions qui se présenteront à nous. Cela dit, le marché nous amène régulièrement de nouveaux défis. Les



compagnies aériennes régulières semblent vouloir se lancer dans le tourisme pour la durée. Les stratégies d'écrémage de certaines multinationales demandent une attention particulière.

En outre, la frontière qu'on avait naguère entre les producteurs, c'est-à-dire les voyagistes, et les distributeurs, a pratiquement disparu. Avec pour résultat une concurrence exacerbée, et la nécessité d'inventer de nouvelles manières d'approcher le marché.

Et bien entendu, la concurrence traditionnelle ne donne aucun signe de vouloir s'estomper.

Nous œuvrons activement sur trois axes pour préparer Transat à l'avenir.

- Sur le plan de la commercialisation au sens large, nous continuons de faire évoluer l'organisation afin de présenter une offre plus flexible. Cette transformation implique la montée en puissance de nos systèmes de gestion de l'information, de même qu'une stratégie produit plus pointue, notamment sur le forfait soleil. Ce segment de marché pose un défi particulier : les volumes et les perspectives de croissance sont impressionnants, mais en tirer un profit, il faut bien le dire, est un casse-tête. Nos stratégies de marketing, l'expansion de notre réseau de distribution et, une efficacité accrue sont donc au programme.

Ces projets représentent un chantier majeur et d'importants investissements au cours des trois ou quatre prochaines années.

- Par ailleurs, et c'est complémentaire, nous avons entamé une réflexion stratégique concernant la marque et l'expérience-client. Nous voulons améliorer notre potentiel de différenciation, accroître la qualité de l'expérience et canaliser les énergies de nos équipes sur un axe clairement défini afin de propulser Transat dans une classe à part sur le marché mondial du voyage d'agrément.
- Enfin, la croissance demeure bien entendu une priorité, y compris par voie d'acquisitions lorsque des cibles intéressantes se présentent et que les conditions sont propices. Nous entendons principalement diversifier nos marchés sources en pénétrant d'autres pays; accroître notre part de marché en Ontario; et poursuivre notre intégration.



Transat entame l'exercice 2011 en bonne posture d'un point de vue tant stratégique que financier. Notre organisation a beaucoup gagné en efficacité et en flexibilité, nous maîtrisons bien nos coûts, et notre structure financière est solide.

Voilà pour ma présentation de cette année. J'aimerais dès maintenant offrir mes remerciements aux membres du conseil, pour leur engagement et leur contribution, de même qu'à toute l'équipe de direction et à tous les employés de Transat.

Je vais maintenant passer la parole à Denis Pétrin, notre vice-président finances.

Merci.