



**NOTES D'ALLOCUTION  
JEAN-MARC EUSTACHE  
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION  
TRANSAT A.T. INC.**

**Assemblée annuelle et extraordinaire des actionnaires  
Le 12 mars 2008**

Le discours prononcé fait foi

## Introduction

En 2005, après quatre années consacrées à revoir notre organisation de fond en comble, nous avons mis au point un plan triennal pour la période 2006-2008, axé sur la croissance et une profitabilité accrue. Nos objectifs se résument en six points :

- Être encore plus compétitif au Canada.
- Accélérer notre croissance rentable en Europe.
- Pénétrer de nouveaux marchés expéditifs.
- Pousser plus loin l'intégration verticale à destination.
- Travailler sur la pérennité de l'organisation, et au premier chef sur le développement du talent.
- Et accélérer le développement de nos plateformes informatiques.

Alors qu'il reste grosso modo six mois à courir, je suis particulièrement satisfait de nos progrès.

D'abord, la croissance a bel et bien été au rendez-vous. En 2007, nous avons fait voyager plus de deux millions de personnes. Nos revenus ont dépassé le cap des 3 milliards de dollars. Ils sont supérieurs d'environ 700 millions de dollars à ceux de 2005. C'est une augmentation de 30 %.

Au chapitre de la rentabilité, le tableau est plus nuancé. L'année 2004, entre autres, nous fait ombrager, puisque ce fut dans l'industrie du tourisme une année faste. En 2007, 80,5 millions de dollars, représente un bénéfice record pour Transat, bien que cela ne corresponde qu'à une marge nette de 2,6 %. Ceci étant dit, sur le plan de la marge, notre performance est nettement meilleure que celle de plusieurs de nos pairs. Et avec du pétrole à 100 \$ le baril, et des prix de détail au tapis à cause d'une concurrence très intense, nous affichons même des chiffres très satisfaisants.

Vous l'aurez donc compris, la source principale de notre croissance n'est pas la hausse des prix de vente. Loin de là. Elle est entièrement attribuable au fait que nous avons travaillé d'arrache-pied à gagner de nouveaux clients, des deux côtés de l'Atlantique.

Et le tourisme est en pleine santé partout dans le monde. Il continue de s'affirmer comme un phénomène social et économique majeur. Le tourisme international, pour sa part, croît bon an mal an de 4 % à 6 %. En 2007, nous avons frôlé les 900 millions de touristes internationaux. Et notre industrie s'est généralement montrée, dans le passé, très résistante aux récessions.

Revenons maintenant à notre plan triennal.

### Les réalisations liées au plan stratégique Canadian Affair et le Royaume-Uni

En 2006, vous vous souviendrez que nous avons fait l'acquisition de Canadian Affair, un voyageur britannique spécialisé sur le Canada. Environ 850 000 Britanniques viennent au Canada *chaque*

*année*, et à peu près le même nombre de Canadiens font le voyage dans l'autre sens<sup>1</sup>. Ce marché majeur représente donc autour de 1,7 million de passagers aller-retour. L'acquisition de Canadian Air Affair nous a permis de passer de quelque 200 000 à plus de 400 000 sièges *par année* — soit plus de 20 % du marché total, voyageurs d'affaires inclus.

En 2007, c'est un marché qui a été difficile. Il nous a fallu nous battre pour conserver notre part de marché, et nos marges en ont souffert. En 2008, nous pensons que la situation sera meilleure, car certains joueurs vont diminuer leur offre.

### Les réalisations liées au plan stratégique La France, Look Voyages, Amplitude Internationale

Nous avons fait l'acquisition, en 2007, du voyageur français Amplitude Internationale, un spécialiste de la Tunisie. Transat était déjà présente sur la Tunisie par l'entremise de Look Voyages, avec près de 50 000 voyageurs. Amplitude, pour sa part, vend quelque 80 000 forfaits chaque année, pour un chiffre d'affaires de 35 millions d'euros. Nous voilà donc un joueur incontournable sur ce marché d'environ 650 000 voyageurs.

En France, nous avons connu une excellente année. Look Voyages, qui avait retrouvé la rentabilité en 2006, a vu son chiffre d'affaires bondir de 28 %. Nous avons enregistré plus de 200 000 voyageurs, une hausse de 24 % sur l'année précédente. Nous nous réjouissons évidemment de ces chiffres, qui prouvent le bien-fondé de notre plan.

Avec 155 000 clients et des revenus de plus de 210 millions d'euros, Vacances Transat en France était également en croissance en 2007, et a continué de s'affirmer comme un des grands experts sur le marché des circuits, en particulier sur les destinations long-courriers. Nous avons par exemple lancé le Vietnam avec beaucoup de succès en 2007.

Sur une base combinée, nous estimons que Transat se classe parmi les cinq premiers voyageurs en France.

### Les réalisations liées au plan stratégique Transat Tours Canada

Au départ du Canada, nos activités de voyageur expéditeur sont menées par Transat Tours Canada.

Au pays, TTC a vendu plus d'un million de forfaits vers les destinations soleil et quelque 350 000 voyages en Europe, pour un total de près de 1,4 million de clients. Au départ de l'Europe, nous avons compté 366 000 voyageurs à destination du Canada. Il s'agit, à tous égards, d'une croissance remarquable. Surtout, encore une fois, quand on tient compte de l'environnement concurrentiel particulièrement exigeant qui est le nôtre.

---

<sup>1</sup> 842 000 Britanniques au Canada et 845 000 Canadiens au Royaume-Uni en 2006 selon la Commission canadienne du tourisme.

Dans le créneau des forfaits soleil vendus en hiver, nous estimons être devenus le chef de file dans toutes les régions canadiennes, ce qui était un de nos objectifs majeurs en 2007.

#### Les réalisations liées au plan stratégique Le marché réceptif

Nos voyageurs réceptifs, au Canada et en Grèce, se portent bien. Jonview Canada a enregistré un nombre record de près d'un quart de million de voyageurs, et Tourgreece affiche pour sa part quelque 72 000 visiteurs.

#### Les réalisations liées au plan stratégique La distribution

Au chapitre de la distribution, 2007 a été une année d'intégration au Canada, où nous sommes devenus le premier agent de voyages avec l'acquisition du réseau Thomas Cook en 2006. L'intégration de ces quelque 200 agences de voyages s'est déroulée de façon très harmonieuse, et toutes affichent maintenant les couleurs de Transat.

En 2007, si nous avons réussi à protéger ou augmenter notre part de marché, c'est dans une large mesure à cause de l'appui de notre réseau, qui a contribué à une augmentation de nos ventes faites par la famille Transat, soit à peu près le quart. Notre système de distribution multicanal, qui fait cohabiter les agences de voyages, les centres d'appel et les sites Web, s'affirme clairement comme la voie de l'avenir.

#### Les réalisations liées au plan stratégique Coentreprise hôtelière

Un voyageur, à la base, c'est un intégrateur. Transat compte environ 4 000 fournisseurs et partenaires, dans plus de 60 pays, incluant au moins un millier d'hôtels. Nos compétences les plus pointues, les plus critiques, sont donc celles du développement de produit, de l'approvisionnement, de la gestion des stocks et de la commercialisation.

Mais nous ne sommes pas un intégrateur ordinaire. Dès nos débuts, nous avons décidé que nous voulions être notre propre fournisseur, au moins en partie. C'est ainsi qu'aujourd'hui nous possédons un important réseau de distribution. Que nous possédons une compagnie aérienne qui nous permet de combler environ les deux tiers de nos besoins. Que nous possédons des entreprises de services à destination. Et que nous sommes un voyageur réceptif au Canada et en Grèce.

Nous poursuivons dans la même veine, en pénétrant maintenant le domaine de l'hôtellerie.

En novembre dernier, nous avons annoncé la création d'une coentreprise de cinq établissements hôteliers au Mexique et en République dominicaine. Notre partenaire, qui est majoritaire, est la chaîne H10 Hotels, basée à Barcelone. H10 est un fournisseur de longue date, dont nous avons su

apprécier au fil des ans le professionnalisme et la qualité du produit. Notre investissement s'élève à 55 millions de dollars, pour une participation de 35 %. Nous détenons une option qui pourrait nous faire passer à 45 %.

Notre intention avouée, de concert avec H10, est de faire croître ce partenariat, en ajoutant avec le temps de nouvelles propriétés. Cette percée dans l'hôtellerie nous permettra un accès sécurisé à des stocks de chambres de qualité, de même qu'une participation économique à une activité qui génère des marges supérieures.

### **Les réalisations liées au plan stratégique** **Ressources humaines et systèmes d'information**

Le développement du talent et notre infrastructure technologique sont deux autres préoccupations qui sont très hautes dans la liste des priorités.

En 2007, nous avons enclenché un processus formel de révision du design de l'organisation. Nous examinerons ainsi nos structures, notre culture, nos programmes de formation et de gestion du talent, et un certain nombre d'autres paramètres.

Cet exercice vise à adapter l'entreprise aux réalités nouvelles qui se font jour en matière d'embauche et de rétention. Nous voulons améliorer notre capacité d'attirer le talent, de le faire grandir et de le voir se transmettre à l'intérieur de l'organisation.

Nous avons également élaboré de nouveaux principes directeurs en matière de relève, afin de favoriser davantage la mobilité et les promotions internes. En quelques mots, il s'agit de faire de Transat non seulement une pépinière de talent, mais également un employeur de premier ordre.

Sur le plan de l'informatique, nous avons investi 18 millions de dollars en immobilisations en 2007, alors que nous sommes engagés dans un vaste programme de modernisation.

Nous avons amélioré la robustesse de nos systèmes et leur capacité de traiter de plus grands volumes. Nous avons augmenté notre capacité de reprise après sinistre. Nous avons mis en place de nouvelles infrastructures téléphoniques, et ainsi rehaussé l'efficacité de nos centres d'appels.

Et nous avons aussi mis au point un plan de trois ans pour le renouvellement de notre portefeuille d'applications.

### **Le tourisme durable**

Depuis toujours, Transat accorde une grande importance à sa contribution à la société. En 2007, nous avons décidé de donner un coup d'accélérateur, en faisant du tourisme durable une dimension fondamentale de notre développement.

Le tourisme durable se fait en harmonie avec la nature et le milieu d'accueil. Il combine avantages socioéconomiques pour les collectivités et expérience enrichissante pour les visiteurs.

Ce virage suppose une *évolution de nos manières de faire*, et non, bien entendu, un changement de mission. Transat demeure une entreprise de tourisme de masse. Nos produits continueront d'évoluer en fonction des attentes de ce marché. Mais nous ferons davantage pour maximiser les retombées positives du tourisme, et en mitiger les inconvénients.

Pour mener à bien ce mandat, nous avons formé un réseau de groupes de travail dirigé par Lina De Cesare, cofondatrice de l'entreprise avec Philippe Sureau et moi-même.

Un des nerfs de la guerre, en matière de tourisme durable, c'est la préservation du patrimoine naturel et culturel, qu'on ne peut arriver à réussir que par l'entremise d'une coopération étroite avec les destinations et les gens qui veulent bien s'engager en ce sens.

En 2007, nous nous sommes associés au Fonds mondial pour la nature, dans un projet qui consiste à travailler avec le gouvernement cubain à l'élaboration d'un système de gestion environnementale.

Trois autres projets ont reçu notre appui. Il y a d'abord le réseau de l'arche de Frontenac, en Ontario, une réserve de la biosphère de l'UNESCO, qui entreprend présentement un vaste projet de certification dont nous sommes le principal soutien financier. Au Québec, nous nous sommes aussi associés à la Seigneurie des Aulnaies, un centre d'interprétation du régime seigneurial, de même qu'à un organisme qui protège et rend accessible une portion du littoral du fleuve St-Laurent.

## Les gaz à effet de serre

Nous reconnaissons par ailleurs l'importance du dossier du réchauffement climatique et des gaz à effet de serre. Et nous n'avons pas attendu 2007 pour agir. Depuis 2003, toutes proportions gardées, nous avons réduit nos émissions attribuables à la consommation de carburant, chez Air Transat, de 5,5 %. Nous y sommes arrivés grâce à un programme très rigoureux de gestion du carburant, qui se poursuit sans relâche.

En 2007, les vols d'Air Transat ont entraîné l'émission d'un peu plus d'un million de tonnes de CO<sub>2</sub>. Grâce au programme que j'évoquais il y a un instant, nous estimons avoir évité l'émission de quelque 129 000 tonnes de CO<sub>2</sub> depuis 2003.

Nous évaluons notre consommation de carburant à 3,17 litres par passager par 100 km. Tout indique qu'il s'agit d'une excellente performance. En effet, plusieurs compagnies aériennes majeures affichent des consommations 20 à 30 % plus élevées. Notre résultat s'explique principalement par trois facteurs : notre programme de gestion du carburant, notre taux d'occupation des appareils, nettement supérieur à ceux des transporteurs réguliers, et enfin, notre concentration sur le long-courrier.

Bref, quand on vole avec une compagnie aérienne comme la nôtre, spécialisée dans le tourisme, on vole plus « vert ».

Vraisemblablement, à terme, nous ferons face à des coûts supplémentaires liés aux émissions de gaz à effet de serre. Prendront-ils la forme de taxes ou d'une bourse du carbone... comment cela va-t-il fonctionner... personne ne le sait vraiment au moment où on se parle.

Bien que nous soyons conscients que des coûts économiques liés aux émissions de carbone soient éventuellement vus comme faisant partie de la solution, je me dois de faire valoir le point suivant. Au Canada, l'industrie aérienne en général, et les voyageurs, sont déjà traités par le gouvernement fédéral comme une vache à lait. Nous contribuons aux fonds publics, par le biais de divers artifices, *des sommes astronomiques*. Des sommes qui dépassent de loin les niveaux équitables, *et qui viennent s'ajouter aux taxes que tout le monde paie*.

On parle ici, par exemple, des loyers imposés aux aéroports et des frais de sécurité, par exemple, qui sont arbitrairement fixés. Ces ponctions, qui sont des taxes déguisées, posent un énorme défi à notre industrie, qui se trouve incapable de lutter à armes égales avec ses concurrents étrangers.

Dans ces circonstances, un remaniement considérable du système est une condition préalable essentielle à l'implantation de tout nouveau dispositif lié aux GES.

## Air Transat

Air Transat a effectué en 2007 près de 13 000 vols et transporté plus de 2,9 millions de passagers. Elle compte actuellement sur une flotte de 17 gros porteurs.

Malgré des prix du carburant très élevés, Air Transat a réalisé une performance remarquable en matière de coûts d'exploitation, sans cesser d'exceller sur le plan du service à la clientèle, de la ponctualité et bien entendu de la sécurité. Il faut voir là le résultat d'un considérable travail sur le terrain, qui fait qu'aujourd'hui Air Transat figure parmi les meilleures compagnies de sa catégorie.

Je tiens d'ailleurs à mettre en lumière le fait que notre compagnie aérienne vient d'ailleurs d'obtenir l'accréditation IOSA de l'Association internationale du transport aérien. Lancé en 2003, ce programme comporte plus de 900 normes strictes en matière de gestion de la sécurité. Cette accréditation nous place dans le club très sélect des leaders dans ce domaine crucial.

À partir de la saison d'été 2008, nous allons augmenter le confort à l'intérieur de nos appareils, en portant à 32 pouces l'espace entre nos sièges. Sur nos avions, ceci se traduira par 10 ou 20 sièges de moins, selon le cas. Le défi, dans notre industrie, est d'amener le voyageur à nous être loyal. Si nous y arrivons, en bonifiant son expérience, nous estimons que le résultat net d'initiatives comme celle-ci sera positif.

## Perspectives stratégiques et exercice 2008

En 2008, nous allons bien entendu travailler dans le droit fil de notre plan stratégique. Nous poursuivrons notamment notre travail sur le marché américain, où nous souhaitons nous établir comme voyageur. Au cours des 24 derniers mois, nous avons activement prospecté ce marché, nous avons identifié des cibles possibles pour une acquisition, et entrepris des discussions avec quelques joueurs. Aucune transaction n'en est ressortie, les conditions propices n'ayant pu être réunies. Nous cherchons un partenaire de taille conséquente, dont les produits, les activités et les marchés sont complémentaires aux nôtres, qui affiche une rentabilité raisonnable et qui peut être acquis à un prix acceptable.

En 2008, nous allons donc relancer nos efforts, mais sur une base légèrement différente, c'est-à-dire avec des joueurs de taille plus modeste, qui ont par ailleurs développé une bonne présence sur Internet, notamment au chapitre des ventes directes.

Transat Tours Canada a mis au point un nouveau plan de développement sur l'Europe. Celui-ci fera appel à plusieurs éléments : de nouvelles destinations et de nouvelles liaisons aériennes, bien sûr, mais surtout un rapprochement et une synergie accrue entre toutes nos filiales et partenaires présents sur le marché transatlantique.

Nous continuerons en 2008 nos efforts en matière de développement du talent, un concept absolument fondamental pour Transat, dans une perspective de pérennité.

Au chapitre de l'informatique, plusieurs chantiers sont en cours, et nous investissons dans notre avenir, alors que la qualité de nos infrastructures s'affirme comme un facteur déterminant de notre compétitivité. En 2008, nous insisterons sur deux volets principaux : le système centralisé de gestion des sièges et de la capacité, d'une part, et le développement de notre plateforme de commerce électronique, d'autre part.

## Conclusion

Nous opérons dans un environnement mouvant, plein de défis, 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.