



**Notes de présentation
Jean-Marc Eustache
Président et chef de la direction
Transat A.T. inc.**

**Assemblée annuelle des actionnaires
Mercredi 15 mars 2006**

Le discours prononcé fait foi

En 2005, le marché du tourisme international a continué de grandir.

Après une année record en 2004, le nombre de touristes a augmenté de plus de 5 % en 2005. Il a pour la première fois dépassé la barre des 800 millions.

Manifestement, nous pouvons compter sur un bassin de clientèle potentielle en expansion. Si les pronostics de l'Organisation mondiale du tourisme se réalisent – et il semble bien que ce sera le cas – le nombre de touristes internationaux devrait doubler au cours des 14 prochaines années environ.

Il nous appartient donc d'identifier avec justesse les segments de marché les plus prometteurs, et de nous y attaquer avec un produit bien adapté, et de qualité, comme nous le faisons depuis des années au Canada et en Europe.

L'an dernier, lors de l'assemblée des actionnaires, je vous avais fait part de cinq grands objectifs qui allaient constituer, en 2005, notre feuille de route.

Je vous les remets en mémoire sommairement :

1. D'abord, en nous appuyant sur nos grands voyageurs canadiens, poursuivre notre croissance au Canada, et notamment marquer des points en Ontario.
2. Ensuite, passer en mode croissance, soit en pénétrant de nouveaux marchés (comme les États-Unis par exemple) ou en élargissant notre présence en Europe.
3. Poursuivre le redressement de Look Voyages, un de nos fers de lance en France.
4. Poursuivre la mise au point et l'implantation de nouveaux outils technologiques, dans la perspective d'en faire une des pierres angulaires de notre avenir.
5. Et enfin, continuer à augmenter la cohésion de notre organisation, à la fois en matière de structures et de culture.

Sur tous ces aspects, je suis très fier de dire que nous avons fait de remarquables progrès en 2005.

Le Canada

Commençons par examiner nos voyageurs expéditifs et notre réseau de distribution au Canada.

Depuis quelques années maintenant, nous comptons sur un nouveau « cerveau » pour orchestrer le déploiement de notre offre. C'est Transat Tours Canada, qui chapeaute notamment :

- La *programmation* (c'est-à-dire l'ensemble des décisions clés concernant le produit et la capacité);
- La gestion des stocks (c'est-à-dire les sièges d'avion et les chambres d'hôtel) ; ainsi que
- L'établissement des prix.

D'autres fonctions de soutien, comme les systèmes d'information, les finances et les ressources humaines des voyageurs, ont également été regroupées sous l'égide de Transat Tours Canada.

En somme, pour poursuivre avec mon analogie du « cerveau », nous avons maintenant un seul « système nerveux central » et cela nous a permis de devenir beaucoup plus agiles et efficaces.

Les équipes de nos deux principaux voyageurs, Vacances Transat et Nolitours, se concentrent quant à elles sur leurs spécialités respectives, à savoir :

- La mise au point et la livraison du produit; de même que
- La mise en marché et la distribution.

Nous avons en 2005 « revisité » le positionnement de Vacances Transat et de Nolitours. Nous avons clarifié le périmètre de leurs terrains de jeux respectifs, notamment sur le Sud, de sorte à raffiner notre approche du marché et augmenter notre efficacité.

En conséquence, Vacances Transat :

- Concentre principalement ses efforts sur les trois destinations majeures que sont le Mexique, Cuba, la République dominicaine.
- De manière générale, Vacances Transat met en jeu des hôtels quatre ou cinq étoiles, qui lui sont souvent exclusifs.
- Vacances Transat offre également des croisières (en Alaska, dans les Caraïbes, en Europe) de même que des circuits en autocar.
- Et bien entendu, en été, Vacances Transat est très active sur l'Europe, avec une offre très complète.

Vous aurez peut-être remarqué que nous avons ajouté un « s » à Nolitours... C'est le petit détail qui témoigne de changements beaucoup plus importants que nous avons effectués en coulisse.

- Nous avons fait de Nolitours une marque nationale, qui vise les deux communautés linguistiques avec une approche bien ciblée.
- Nolitours, en général, ne vend pas les mêmes hôtels que Vacances Transat. Elle mise sur un produit de qualité, à prix raisonnable, et se bat dans les segments de marché où nous faisons face, avec nos partenaires agents de voyages, à la concurrence la plus rude.
- C'est dans ce contexte que nous avons adopté avec Nolitours une stratégie visant à nous rapprocher des agences de voyages et de nos affiliés, avec une approche « bas prix de tous les jours » qui se veut très agressive.
- Cet effort s'est accompagné par ailleurs d'un investissement orchestré, à l'échelle nationale, en matière de positionnement de la marque et de marketing.
- Quant aux destinations, Nolitours offre bien sûr le Mexique, Cuba et la République dominicaine, mais elle met aussi l'accent sur des destinations en émergence, qui sortent des sentiers battus. On pense par exemple au Costa Rica, au Nicaragua, au Honduras, au Panama, etc.

Bien qu'il soit encore tôt, après une seule saison hivernale, pour tirer des conclusions définitives au sujet de notre nouvelle stratégie, nous sommes très satisfaits de la réponse de nos partenaires et des

consommateurs. En 2005, Nolitours et Vacances Transat ont servi ensemble plus d'un million de voyageurs... je pense sincèrement que nous sommes sur la bonne voie.

Nous avons toujours insisté, vous le savez, sur l'importance de l'accès au consommateur... c'est un des fondements de notre approche d'intégration verticale. Nous jugeons qu'il est en effet capital pour un voyageur comme nous d'avoir une forme ou une autre de contrôle sur la distribution.

Et nous demeurons convaincus qu'il faut tabler à la fois sur :

- Les agents de voyages, qui demeurent le canal de distribution numéro un. En effet, même si les gens consultent beaucoup Internet, la vaste majorité d'entre eux, pour l'instant, veut faire affaires avec un être humain.
- Internet, parce que de plus en plus de gens réservent en ligne. En fait, le domaine du voyage est un de ceux qui donnent lieu au plus grand nombre de transactions en ligne.
- Et certainement, sans aucun doute, sur des formules mixtes, qui mettent en jeu Internet, des centres d'appel et des conseillers en voyage.

C'est dans cet esprit que nous avons fait en 2005 l'acquisition de Trip Central, de Hamilton en Ontario.

Trip Central a mis au point une approche nouvelle et dynamique de commercialisation en tirant partie de la synergie entre Internet et une équipe de conseillers en voyage chevronnés, disponibles à la fois par l'entremise d'un centre d'appel et de points de vente sur le terrain. Trip Central comptait dix agences de voyages au moment de l'acquisition... et nous avons déjà fait grimper ce nombre à 22 en quelques mois, y compris cinq points de vente en Nouvelle-Écosse.

Il y a quelques jours à peine, nous avons annoncé une autre acquisition dans le domaine de la distribution. Il s'agit de celle du réseau canadien d'agences de voyages Thomas Cook Travel Limited, qui regroupe 190 agences de voyages et 22 bureaux de change. Les agences sont exploitées sous les bannières Thomas Cook et Marlin Travel.

Avec cette acquisition, Transat consolide sa présence en Ontario et dans l'Ouest du pays, ce qui s'inscrit parfaitement dans le cadre de notre stratégie de croissance et dans notre modèle d'affaires. Nos clients seront les premiers à bénéficier de cette acquisition qui se traduit par une distribution encore plus efficace et une offre enrichie.

Nous devenons par ailleurs, à la suite de cette transaction, le plus important agent de voyages au pays avec 430 points de vente.

Autre développement important en 2005 : le renouvellement de notre entente avec WestJet.

Nous avons commencé notre collaboration avec WestJet en 2003.

C'est un partenariat mutuellement bénéfique, que nous avons maintenant prolongé jusqu'en 2007. Grâce à lui nous sommes en mesure :

- De desservir des agglomérations canadiennes de taille moyenne, ce qu'il n'était pas possible de faire avec les gros porteurs d'Air Transat;

- Et d'élargir notre présence, y compris en Ontario, un marché stratégique pour nous.

La combinaison des opérations d'Air Transat et de notre association avec WestJet fait en sorte que nous desservons maintenant 19 aéroports canadiens à destination du Sud.

Ceci m'amène à vous dire un mot au sujet de notre compagnie aérienne, Air Transat.

En 2005, Air Transat a continué sans relâche de travailler sur trois fronts principaux :

- La qualité du produit, et son adéquation avec les attentes des clients;
- Le contrôle des coûts ;
- Et bien sûr, la sécurité.

Jamais nous ne relâcherons nos efforts dans ces trois domaines. C'est une attitude très saine, à mon sens, de ne jamais se reposer sur ses lauriers, et de toujours continuer à tenter de faire mieux.

Cela étant dit, j'aimerais vous dire qu'Air Transat se positionne déjà clairement comme un chef de file.

Au chapitre de la qualité du produit, nous pouvons notamment signaler :

- Un service à la clientèle hors pair. À l'heure actuelle, nos sondages clientèle indiquent que 97 % des voyageurs déclarent qu'ils voleront de nouveau avec nous. Et nous enregistrons d'excellents taux de satisfaction sur l'ensemble des paramètres que nous mesurons.
- Une ponctualité nettement au-dessus de la moyenne. Alors qu'en Amérique du Nord les compagnies aériennes ont des taux de ponctualité qui se situent généralement autour de 80 %, voire moins, nous affichons en 2005 une performance supérieure à 90 %.
- En 2005, nous avons continué d'innover, en lançant par exemple le Club Enfants Air Transat. Les jeunes de 2 à 11 ans peuvent bénéficier de privilèges exclusifs, comme l'enregistrement et les repas prioritaires... le tout évidemment destiné à mieux servir les jeunes familles qui voyagent avec nous.

En matière de sécurité, Air Transat est considérée par les autorités comme un leader. Au cours des dernières années, nous avons collaboré étroitement avec Transports Canada afin d'implanter un nouveau système de gestion de la sécurité, qui sera bientôt obligatoire pour tous. Par la force des choses, nous avons maintenant une longueur d'avance à ce chapitre, et notre fiche de sécurité est excellente.

Et enfin, alors que nombre de compagnies aériennes nord-américaines éprouvent des difficultés parfois importantes, Air Transat est en excellente santé financière. Cela est attribuable, dans une large mesure, au remaniement de la flotte, qui est maintenant tout Airbus, de même qu'à l'amélioration des processus et à une efficacité accrue. Un 15^e appareil viendra s'ajouter à notre flotte le mois prochain.

Air Transat, c'est une équipe d'environ 2 000 personnes, et je pense que notre organisation a toutes les raisons du monde d'être fière de leurs accomplissements.

L'Europe

Passons maintenant à nos opérations en France.

L'an dernier, au moment de l'assemblée des actionnaires, nous signalions que le redressement de Look Voyages s'effectuait plus lentement que prévu, et nous disions anticiper atteindre la rentabilité dans la deuxième moitié de l'exercice 2006.

Je suis donc heureux de vous dire que nous sommes présentement en avance sur nos objectifs et, sous réserve que nous connaissions une saison d'été normale, nous allons atteindre notre but.

Je rappelle que nous avons pris la décision, quant à Look Voyages, de nous retirer du segment du vol sec, pour nous concentrer sur notre métier : le forfait vacances. En outre, nous mettons l'accent sur les technologies Internet, à la fois entre voyagistes et agents de voyages (B2B) et pour la vente directe (B2C).

En France, nous comptons aussi, comme vous le savez sur Vacances Transat France, notre grossiste spécialisé sur le Canada et sur le long-courrier.

Notre approche du marché européen est semblable à celle que nous avons au Canada. À savoir que l'intégration verticale est à l'ordre du jour. En 2005, nous avons réalisé deux acquisitions importantes, qui s'inscrivent parfaitement dans cette veine.

- En juin 2005 nous avons complété l'acquisition de Bennett Voyages, un voyagiste expéditif français, pour une considération de 1,8 million d'euros. Bennett Voyages se spécialise dans les pays scandinaves, la Grande-Bretagne, l'Irlande et les pays d'Europe de l'Est.
- Nous avons également investi du côté de la distribution, avec l'acquisition de 20 agences de voyages du réseau Carlson Wagonlit, qui nous permettent d'élargir notre présence en France. Cette transaction a représenté environ 4 millions de dollars.
- Enfin, vous aurez noté que nous avons disposé de notre participation minoritaire dans Star Airlines, qui ne cadrait plus avec nos priorités.

Le secteur du réceptif

Un mot maintenant sur nos voyagistes réceptifs.

Les voyagistes réceptifs, ce sont ceux qui, sur une destination donnée, mettent au point des produits tels que des circuits en autocar, des visites guidées ou des excursions, souvent assortis de transport aérien. Ces produits sont par la suite vendus dans d'autres pays sous forme de forfaits.

Les services à destination sont des produits un peu semblables, mais ils sont pour leur part offerts sur place, « à la carte » en quelque sorte, pour consommation immédiate.

Pour nous, qui avons opté pour une approche verticalement intégrée, le tourisme réceptif et les services à destination représentent une dimension très stratégique de nos affaires. Notamment parce qu'ils nous donnent des tentacules supplémentaires pour pénétrer les marchés étrangers, augmenter nos ventes et nos marges, et nous aider à maintenir une masse critique de clients au chapitre du transport aérien.

- Au Canada, notre filiale Jonview Canada, à laquelle nous avons maintenant intégré DMC Transat, demeure le plus important voyageur réceptif au pays. En 2005, on parle ici de plus de 223 000 touristes étrangers à destination du Canada.
- Nous agissons aussi comme réceptif en Grèce, avec Tourgreece; en Floride, avec Transat Holidays USA; et au Mexique, avec Trafic Tours.
- Le 31 octobre 2005, nous avons fait l'acquisition de Turissimo, un voyageur réceptif de la République dominicaine qui était un de nos partenaires de longue date.

Dans le futur, nous allons poursuivre nos efforts dans ce domaine, dans le cadre de notre nouveau plan stratégique pour 2006, 2007 et 2008. Ce plan est axé sur la croissance et la rentabilité, et je voudrais maintenant vous en dire quelques mots.

Plan stratégique

Entre 2001 et 2004, le tourisme international a été marqué par plusieurs crises et par la stagnation. Nous avons profité de cette période pour réinventer Transat de fond en comble. Aujourd'hui, le marché a retrouvé son souffle, et notre organisation dispose des outils nécessaires pour passer de nouveau en mode croissance.

Nos principaux axes stratégiques sont les suivants :

- **Le renforcement de notre présence en Ontario, de sorte à devenir le numéro un dans toutes les régions du pays.** Comme je l'évoquais il y a un instant, notre stratégie de marque (Nolitours), notre entente avec WestJet, de nouvelles destinations exclusives et une présence accrue dans le domaine des agences de voyages sont nos principaux instruments, et ils sont tous en place.
- **La poursuite d'une part de marché accrue en Europe, à titre de voyageur expéditeur.** Nos priorités sont la France et le Royaume-Uni, des marchés où nous sommes déjà très actifs, que nous connaissons bien, et qui ont des échanges touristiques très importants avec le Canada. En parallèle, et nous avons commencé à le faire, nous entendons accroître notre présence dans d'autres pays européens, et continuer à jouer à fond la carte de l'intégration verticale.
- **La pénétration de nouveaux marchés.** Nous étudions notamment les États-Unis, un marché stratégique.
- **L'accélération du développement des services à destination.**
- **La prise en charge d'une partie de nos besoins en hébergement.** Le but, ici, c'est de mieux maîtriser notre capacité et la qualité de notre produit tout en augmentant nos marges. Concrètement, cela pourrait se traduire par des prises de participations, voire des acquisitions, dans le domaine hôtelier.
- **Et enfin, la poursuite de nos efforts et de nos investissements en technologie, de même qu'au chapitre des ressources humaines,** notamment quant au partage des compétences et à la gestion de la relève.

Transat prévoit que la réalisation de ce plan stratégique pourrait nécessiter jusqu'à 300 millions de dollars sur trois ans, un investissement qui sera financé à même les liquidités existantes, les flux de trésorerie futurs et des sources externes au besoin.

C'est un plan ambitieux, qui suppose des défis. Mais je suis convaincu que notre organisation et nos équipes sont prêtes et enthousiastes.

Conclusion

Avant que nous reprenions le cours de l'assemblée, je voudrais exprimer publiquement mes remerciements à chacun de nos 4 952¹ employés. La plupart d'entre eux sont soit ici, au Canada, soit en France. Mais je m'en voudrais de ne pas faire observer que nous avons aussi des gens en Grèce, aux Pays-Bas, au Mexique, en République dominicaine, à Cuba, aux États-Unis et dans plusieurs autres pays, notamment lorsqu'on inclut nos représentants à destination et nos animateurs, qui abattent un boulot remarquable dans des conditions qui sont parfois exigeantes.

Dans une industrie comme la nôtre, un client satisfait, c'est un client qui revient. Et pour avoir des clients satisfaits, il faut que beaucoup de gens, souvent dans l'ombre, mettent la main à la pâte, sans réserve, et fassent preuve d'un esprit d'équipe et d'un sens des responsabilités de tous les instants.

Une part de notre succès revient donc à chacun d'eux. Et sur les épaules de chacun, par ailleurs, repose une partie de notre avenir.

Je voudrais également en profiter pour remercier tous nos administrateurs de leur assiduité et de leur contribution à la croissance et au développement de l'entreprise. Leur apport nous est précieux.

Je vous remercie de votre attention.

¹ Au 31 octobre 2005 (Notice annuelle)