



MESSAGE AUX ACTIONNAIRES

Exploiter le fort potentiel du marché touristique

L'exercice 2010 a vu se dessiner une reprise économique lente et très inégale selon les marchés. Néanmoins, la demande touristique internationale s'est rétablie comparativement à 2009. En ce qui concerne Transat, les volumes étaient au rendez-vous, mais comme par les années passées, ce résultat a été rendu possible en partie par des prix de vente particulièrement alléchants qui ont pesé sur les marges de la saison hivernale et du marché français. Les mesures d'optimisation des processus et de réduction des coûts mises en œuvre ces dernières années nous ont toutefois aidés à inscrire des résultats somme toute satisfaisants dans les circonstances, démontrant encore une fois leur bien-fondé.

Le dernier exercice a été atypique. Durant la saison hivernale, nos résultats dépendent fortement du marché des destinations soleil au départ du Canada. Or ce marché est extrêmement compétitif parce que depuis plusieurs années, les capacités mises en place en début de saison 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, ce qui a entraîné des perturbations importantes sur le plan des horaires, de l'exploitation et de la distribution. Malheureusement, les bénéfices attendus – soit des prix plus élevés et des marges supérieures – ne se sont pas matérialisés car nos concurrents ont rapidement comblé le vide que nous avons laissé. Résultat, un premier semestre à oublier. Puis, durant la deuxième moitié de l'exercice, alors que certains prévoyaient un été difficile sur le marché transatlantique, nous avons connu le meilleur été de notre histoire, en particulier grâce à la performance remarquable des équipes responsables du marché transatlantique, notamment chez Transat Tours Canada, Vacances Transat (France) et Canadian Affairs.

Pour l'exercice 2010, nous affichons des revenus de 3,5 milliards de dollars, en baisse de 1 % sur l'exercice précédent, une marge de 127,6 millions de dollars, contre 93,4 millions en 2009, et un bénéfice net de 65,6 millions de dollars (1,74 \$ par action), comparativement à 61,8 millions (1,86 \$ par action) pour 2009. Précisons que les résultats de ces deux exercices incluent des éléments hors trésorerie et non liés à l'exploitation. Si on exclut ces éléments, nous avons réalisé un bénéfice net ajusté de 53,7 millions de dollars en 2010 (1,41 \$ par action), nettement supérieur à celui de 2009 qui se chiffrait à 33,7 millions (1,01 \$ par action). Notons également que la marge de Transat a subi une ponction d'environ 4 millions de dollars par suite des perturbations du trafic aérien qu'a entraînées l'éruption du volcan Eyjafjöll en Islande.

En ce début 2011, les perspectives nous semblent favorables malgré des défis qu'il ne faut pas minimiser et en dépit des incertitudes liées à la transformation continue de l'industrie. Les projections de l'Organisation mondiale du tourisme et du Conference Board du Canada, notamment, confirment la tendance à long terme de la progression du tourisme international sous

l'effet de facteurs comme la croissance démographique. Transat a les compétences, les ressources et l'organisation nécessaires pour exploiter ce potentiel, et nous abordons la nouvelle année avec notre habituel mélange de prudence et d'optimisme.

Le marché expéditif canadien

Transat Tours Canada (TTC), qui opère principalement sous les marques Vacances Transat, Nolitours et Air Transat, a connu une saison hivernale pénible. La décision de réduire nos stocks a entraîné une légère diminution de nombre de nos passagers alors que l'offre est restée excédentaire, ce qui a fait chuter les prix de vente. Le premier semestre s'est donc soldé par une baisse de revenus et par une perte, y compris à cause de l'effet des opérations de couverture. Cependant, les efforts que nous avons déployés ces dernières années et en début de saison pour réduire les coûts ont permis de limiter les dégâts. Au deuxième semestre, les résultats ont été nettement meilleurs grâce à l'augmentation des volumes, des prix et des marges sur le marché transatlantique. De fait, Transat est de loin le voyageur le plus actif sur ce marché, avec une force de frappe sans équivalent et taillée sur mesure pour le tourisme, soit quelque 70 liaisons directes entre le Canada et une trentaine de villes européennes.

En 2009, nous avons signé une entente de cinq ans avec le transporteur canadien CanJet Airlines pour l'affrètement de petits porteurs Boeing 737-800 de nouvelle génération sur les destinations soleil. Ces appareils ont été déployés dès l'été 2009, mais leur rodage opérationnel a véritablement commencé au premier semestre 2010. Or, leur performance n'a pas été à la hauteur de nos attentes à cause, notamment, des changements d'horaires imposés par Transat, mais nous avons pris les mesures nécessaires en vue d'améliorer la situation pour l'hiver 2011. Malgré ces difficultés, l'entente conclue avec CanJet Airlines a considérablement renforcé la position de TTC sur le marché du Sud et a eu un effet favorable sur les résultats de 2010.

Nous avons poursuivi la mise en œuvre du plan de renouvellement de la flotte d'Air Transat. 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 2011. Un premier Airbus A310 a été retiré de la flotte à l'automne 2009, et un autre en 2010. Les autres le seront graduellement, ou pourraient être conservés dans le cadre d'ententes spéciales avec les bailleurs, dans un contexte de loyers substantiellement réduits. L'exploitation d'une flotte composée principalement d'Airbus A330 nous permettra de réduire les coûts d'exploitation et les émissions de gaz à effet de serre par passager.

Air Transat a connu l'une de ses meilleures années au chapitre de la ponctualité et de la fiabilité des vols, avec des résultats qui demeurent supérieurs à la moyenne. Les services offerts à bord ont été améliorés, notamment les repas, et les enquêtes de satisfaction qui sont menées régulièrement confirment le très haut calibre de la performance générale d'Air Transat.

Relancée sur des bases nouvelles en novembre, Air Transat Cargo offre des services de fret aérien entre le Canada et les destinations desservies par Air Transat, mais également vers d'autres destinations partout dans le monde, grâce à des ententes avec une trentaine de transporteurs aériens et à un réseau de représentants dans 50 pays.

Au Canada, nous réalisons plus de 30 % de nos ventes par l'entremise de notre réseau de distribution ou de nos sites Web. Continuant d'affirmer sa présence d'un océan à l'autre, Transat Distribution Canada (TDC) regroupait 464 agences, dont 368 franchisées, au 31 octobre. TDC a obtenu d'excellents résultats en 2010.

Le marché expéditif européen

Au départ de la France, nous avons constaté un redressement par rapport à 2009, dans un marché qui demeure toutefois marqué par une certaine morosité. C'est ainsi que 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, notamment chez Look Voyages. Étant donné l'importance des stocks sur ce marché, cette défaillance a forcé une diminution des prix et des marges.

Entre le Royaume-Uni et le Canada, un marché très important pour Transat, nous avons réalisé une excellente performance dans les deux directions, consolidant notre position de chef de file en tant que voyageur face à une concurrence qui en 2010 provenait essentiellement des compagnies aériennes régulières.

Dans la foulée de la création de Transat France en 2009 (une structure qui regroupe les finances, le service juridique, les systèmes d'information, les ressources humaines et, depuis 2010, les communications de nos deux voyageurs), nous avons poursuivi la mise en œuvre de notre stratégie de distribution. Entre autres, nous avons vendu 20 agences de voyages à des conditions satisfaisantes, en conservant 40 qui sont maintenant exploitées sous la bannière Look Voyages. En novembre 2009, Transat France est devenue un partenaire de référence d'AS Voyages, le plus grand réseau de distribution de l'Hexagone, avec plus de 1 200 agences, dont les agences de Look Voyages depuis janvier 2010.

En 2010, Transat a conclu une entente de trois ans avec Transavia France, une compagnie aérienne fondée par le groupe Air France/KLM, en vue de l'affrètement par Transat France de petits porteurs Boeing 737-800, principalement pour la desserte du bassin méditerranéen. Avec cet accord, Transavia France est devenue le partenaire aérien privilégié de Vacances Transat (France) et de Look Voyages, qui totalisent près de 600 000 clients par année, dont bon nombre volent en moyen-courrier sur le bassin méditerranéen. Cette entente va rehausser et consolider notre offre, à l'instar de l'entente que nous avons conclue avec XL Airways, qui utilise un des appareils d'Air Transat pour servir nos voyageurs français durant la saison hivernale.

Un nouveau marché expéditif : le Mexique

Au cours de l'exercice, Transat a investi un nouveau marché source en s'établissant à Monterrey, au Mexique, sous la marque Eleva Travel. Depuis l'été 2010, Eleva Travel propose aux Mexicains une variété de forfaits pour leur pays (Cancún, Puerto Vallarta, Acapulco) et les États-Unis (Las Vegas). D'autres destinations s'ajouteront graduellement, dont le Canada, qui est populaire auprès des Mexicains.

La demande touristique mexicaine vise principalement le marché intérieur et se concentre sur la saison estivale. Ainsi, Cancún et Puerto Vallarta attirent plus de deux millions de voyageurs Mexicains, dont la majorité entre avril et septembre. Présente sur le marché réceptif mexicain, Transat bénéficie déjà d'ententes et de relations commerciales avec de nombreux hôteliers pour ces deux destinations.

La création d'Eleva Travel nous permet bien sûr de diversifier nos sources de revenus. Mais elle aura aussi des retombées positives pour nos voyageurs expéditifs au Canada, notre voyageur réceptif au Mexique et nos hôtels sur la Riviera Maya en accroissant notre poids à destination.

Les marchés réceptifs et les services à destination

Le Canada a connu une autre année difficile en tant que destination malgré une demande touristique internationale vigoureuse. Néanmoins, Jonview Canada, qui est le principal voyageur réceptif au pays, a enregistré de très bons résultats après un exercice 2009 difficile. Notre filiale a en effet accueilli plus de 236 000 passagers, en hausse de 14,6 %, tout en améliorant sa rentabilité. Cette embellie est principalement attribuable aux marchés britannique et français. Cela dit, la vigueur du dollar canadien et l'entrée en vigueur de la taxe de vente harmonisée en Ontario et en Colombie-Britannique nuisent au développement touristique à destination du Canada et ajoutent aux difficultés de l'industrie. En 2010, nous avons fait des démarches auprès du gouvernement fédéral pour faire valoir la nécessité de modifications au régime fiscal en vue d'améliorer la compétitivité du pays par rapport à d'autres destinations.

Un important projet de rénovations a été complété dans un de nos complexes hôteliers mexicains, et les conditions sont réunies pour que nos établissements profitent de la reprise qui se dessine, notamment sur la Riviera Maya.

La responsabilité d'entreprise

De concert avec nos employés et nos partenaires, nous poursuivons nos efforts pour faire de Transat l'un des acteurs les plus responsables du tourisme de masse. Nous entendons bâtir des rapports plus dynamiques avec les parties prenantes, adopter des pratiques d'avant-garde en matière de responsabilité et encourager nos partenaires à en faire autant, l'objectif étant notamment d'assurer la pérennité des actifs essentiels au développement touristique. Il en va de notre intérêt à tous : actionnaires, employés, clients, partenaires et collectivités.

L'exercice 2010 a été marqué par l'élaboration et la mise en œuvre d'un tableau de bord qui nous aidera à piloter une démarche de responsabilité au regard de 10 objectifs assortis de 52 priorités et cibles.

Transat est particulièrement fière d'avoir signé une entente de collaboration avec l'ONG canadienne Au-delà des frontières pour lutter contre l'exploitation sexuelle des enfants. Rappelons que Transat a inscrit cet enjeu au cœur de ses préoccupations en juin 2008, lors de l'adoption de sa politique de tourisme durable.

En novembre 2010, Transat a reçu un « World Travel Market Global Award » pour ses efforts en matière de développement durable. Cette reconnaissance internationale rejaille sur l'ensemble de nos employés, et particulièrement sur tous ceux qui ont œuvré à ce mandat au quotidien. 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, tirant parti des bases solides qui ont été construites ces dernières années. Pour des raisons évidentes, nous avons porté une attention particulière à la formation en gestion du changement. De plus, le programme de formation pour gestionnaires de premier niveau (150 participants) s'est enrichi de nouveaux modules. Nous avons également reconduit un programme de formation accélérée très ciblé qui met en jeu un outil Web conçu pour favoriser une interaction régulière entre les cadres et les participants, l'objectif étant d'assurer une progression soutenue et documentée. De plus, nous avons entrepris de réviser nos programmes de rémunération incitative et d'assurances collectives en vue d'accroître l'attractivité de l'entreprise et de fidéliser notre personnel.

Un regard sur 2011 et l'avenir

Bien que la demande touristique montre des signes très encourageants pour le court et le long terme, le marché demeure changeant et nous amène régulièrement de nouveaux défis. Depuis deux ans, par exemple, les compagnies aériennes régulières semblent vouloir se lancer dans le tourisme pour la durée, après s'être contentées d'incursions passagères pendant longtemps. On se retrouve ainsi avec deux modèles de fonctionnement différents, celui des voyageurs, et celui des transporteurs aériens, ce qui complique encore davantage la conception et l'implantation des stratégies commerciales. Et bien entendu, la concurrence traditionnelle ne donne aucun signe de vouloir s'estomper.

D'autres facteurs d'incertitude sont à l'œuvre. D'abord, les goûts et les attentes des touristes ne cessent d'évoluer et de se diversifier. Ensuite, les nouveaux outils que les consommateurs utilisent pour planifier leurs vacances, évaluer la performance des prestataires et partager l'information entre eux les rendent chaque jour plus puissants. En fait, Internet n'a pas encore livré tous ses secrets et continue d'ouvrir des possibilités nouvelles, qui deviendront des défis ou des opportunités selon le degré de vision et d'imagination des acteurs du marché.

Tout en envisageant 2011 avec un relatif optimisme, c'est dans cette perspective que nous œuvrons activement sur trois axes pour préparer Transat à l'avenir.

- Sur le plan de la commercialisation au sens très large, nous continuons de faire évoluer l'organisation afin de présenter une offre plus flexible. Cette transformation implique notamment le renouvellement de notre stratégie produit et la montée en puissance de nos systèmes de gestion de l'information, un chantier que nous avons amorcé il y a quelques années et qui progresse comme prévu. En 2011, nous prévoyons investir 21 millions de dollars en technologies. Nous devons également raffiner notre stratégie marketing, poursuivre l'expansion de notre réseau de distribution et, bien entendu, mettre en œuvre des processus toujours plus efficaces.

- Par ailleurs, 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 (le plus important marché régional canadien) et poursuivre notre intégration en renforçant notre présence sur le segment réceptif de nos principaux marchés (notamment le sud de l'Europe et l'Afrique du Nord) et dans le domaine de l'hôtellerie.

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.

En juin 2010, nous avons annoncé la nomination de M. W. Brian Edwards à titre d'administrateur indépendant de la Société. Fondateur de BCE Emergis, qui est devenue un leader du commerce électronique en Amérique du Nord, M. Edwards est un administrateur aguerri. Sa grande compétence et son expérience profiteront à Transat et à ses actionnaires.

Je remercie tous les membres du personnel, de l'équipe de direction et du conseil d'administration pour leur contribution et pour leur détermination à faire de Transat une entreprise exemplaire à tous égards. Je remercie également nos actionnaires de leur confiance. Nous gardons le cap, et je peux vous assurer qu'à l'aube de 2011, Transat a tous les atouts nécessaires pour réussir.

Le président du conseil d'administration,
président et chef de la direction

Jean-Marc Eustache
Le 15 décembre 2010