



**ASSEMBLÉE ANNUELLE ET EXTRAORDINAIRE
DES ACTIONNAIRES TRANSAT
LE 12 MARS 2015**

**PRÉSENTATION DE DENIS PÉTRIN
VICE-PRÉSIDENT FINANCES ET ADMINISTRATION**

Le discours prononcé fait foi

Bonjour,

Merci Jean-Marc.

Je ferai d'abord un bref retour sur l'exercice 2014.

Transat a affiché des revenus de 3,8 milliards de dollars, une croissance de 100 millions sur l'année précédente, et un résultat d'exploitation ajusté de 100 millions, par rapport à 120 millions en 2013.

Le résultat net ajusté a été de 45 millions de dollars, en comparaison de 63 millions en 2013. Le résultat net aux états financiers, pour sa part, s'est élevé à 23 millions de dollars, par rapport à 58 millions en 2013.

Pour l'année, le résultat net ajusté par action, dilué, a été de 1,16 \$, par rapport à 1,63 \$ en 2013.

L'écart défavorable, année sur année, est essentiellement dû aux résultats de l'hiver, puisque nous avons eu en 2014 un excellent été, le deuxième meilleur de l'histoire de l'organisation.

La baisse du dollar canadien, subitement, au tout début de 2014, et qui s'est accentuée par la suite, a affecté négativement nos résultats de 36 millions de dollars pour l'hiver 2014. L'impact est particulièrement fort l'hiver, parce qu'aux achats hôteliers s'ajoute une proportion importante des coûts aériens réglés en dollar américain.

Passons maintenant aux résultats du premier trimestre 2015, terminé le 31 janvier dernier.

Nos revenus atteignent 789 millions de dollars, en baisse de 7 % sur le premier trimestre de 2014, à la suite de notre décision de réduire nos capacités.

Nous enregistrons une perte d'exploitation ajustée de 36 millions de dollars, par rapport à une perte de 24 millions l'an dernier.

La perte nette aux états financiers est de 64 millions de dollars, et inclut la comptabilisation d'un écart négatif sur nos contrats futurs de carburant de 32 millions, qui doit être imputé aux résultats. Un écart de 42 millions, mais favorable celui-ci, sur les contrats d'achat futurs de dollars américains est pour sa part comptabilisé au bilan (et non à l'état des résultats). Autrement dit, le net des deux écarts est positif, mais en l'occurrence seule la partie négative (32 millions de dollars) affecte les résultats.

En excluant les éléments non liés à l'exploitation, la perte nette ajustée est de 32 millions de dollars, par rapport à 23 millions en 2014.

Cette perte s'explique de la façon suivante :

Au cours du trimestre, nous avons vu le prix du carburant s'effondrer et le huard piquer du nez contre l'ensemble des devises. Dans une industrie où les marges sont minces, de telles variations ont un impact violent.

Le prix du baril de pétrole a beaucoup baissé depuis l'automne. Mais le prix du carburant qu'on achète dans les aéroports, et notamment dans nos destinations, n'a pas baissé dans la même proportion.

Sur les destinations soleil par exemple, l'effet combiné de la baisse du dollar canadien sur tous nos coûts en dollar américain, et la baisse réelle du carburant, aux aéroports, représentent une hausse des charges opérationnelles de 3,1 %.

Donc si on résume :

- Sur le Sud, nos initiatives ont contribué à minimiser l'impact combiné carburant-dollar.
- Nous avons ajusté les prix de vente à la hausse pour refléter l'augmentation du coûtant, mais l'environnement concurrentiel n'a pas permis de réduire la perte, d'où la détérioration par rapport à 2014.
- La moitié de l'écart défavorable, année sur année, vient de la France.
- Et finalement, nous avons fait moins de sous-contrats aériens durant l'automne.

Donc un trimestre difficile.

Quelques mots sur l'hiver, qui se termine le 30 avril prochain :

Pour les mêmes raisons que celles évoquées pour le premier trimestre, il sera difficile, malgré les mesures prises, de compenser complètement la hausse de 2,2 % des charges opérationnelles causée par les fluctuations du carburant et du dollar américain. Pour mémoire, cet effet était de 0,1 % au 12 décembre dernier, alors que nous annonçons nos perspectives pour l'hiver.

En conséquence, nous avons annoncé ce matin que nous prévoyons que les résultats du deuxième trimestre pourraient être inférieurs à ceux de l'an passé.

L'été maintenant. 32 % des stocks sont vendus, avec un taux d'occupation supérieur de 2 % par rapport à l'an dernier. Nos coûts sont inférieurs de 3,8 % (carburant/dollar) et les prix de vente sont à ce jour inférieurs de 3,5 %. Rappelons qu'on se compare ici à un été, l'an dernier, qui a été exceptionnel.

Le plan stratégique 2015-2017 comporte de nombreuses initiatives qui visent une réduction additionnelle de nos coûts, et aussi à générer des revenus additionnels. Au total, sur l'horizon du plan, notre objectif pour ce programme est de 100 millions de dollars, et nous avons déjà identifié des projets qui représentent 85 % de ce montant.

Le transport aérien, pris globalement, et les coûts hôteliers représentent ensemble 80 % des dépenses d'exploitation de Transat.

Pour ce qui est de l'aérien, la flotte flexible de petits porteurs est maintenant pleinement implantée, et ce depuis la mi-décembre. Cette initiative réduira nos coûts de 15 millions comparativement à ceux de l'hiver 2014. L'écart favorable annualisé deviendra, sur l'horizon du plan, d'au moins 20 millions.

Un second objectif est de rendre notre flotte d'Airbus A330 elle aussi plus flexible. Déjà cet hiver, des ententes à long terme nous permettent d'en conserver trois au sol. Nous voulons pousser plus loin. En hiver, nous voulons retirer deux autres Airbus A330 de la flotte utilisée au Canada, par exemple en les offrant en affrètement. C'est ce que nous faisons déjà pour un appareil, avec XL Airways, en France. Ceci nous permettra d'utiliser davantage de petits porteurs, des appareils mieux adaptés pour les vols vers les destinations soleil.

L'autre grand projet aérien, c'est la croissance des revenus dits accessoires.

D'ici la fin de l'année, nous implanterons la plateforme de commercialisation Datalex. Nous serons en mesure de pousser vers nos clients des services additionnels avec beaucoup plus de flexibilité que maintenant. On parle ici du service Option Plus et de la sélection de siège, notamment. Partout et peu importe le canal qu'ils choisiront, nos clients pourront acheter ces services au moment d'effectuer leurs réservations.

Nous avons signé à la fin de 2014 une nouvelle entente de sous-traitance pour le fret, dont nous évaluons à elle seule qu'elle aura un impact favorable de 3 millions de dollars.

Les revenus accessoires, sur l'horizon du plan, passeront de 49 millions de dollars en 2014 à environ 60 millions en 2017.

Basé sur les chiffres de 2014, nos coûts hôteliers sur le Sud en hiver sont de l'ordre de 650 millions de dollars, dont 500 millions payables en dollar américain qui subissent de plein fouet l'impact de la baisse du dollar canadien. Une baisse de 10 % du dollar canadien entraîne une hausse de nos coûts hôteliers de 50 millions. Dans une large mesure, les coûts hôteliers sont donc le nerf de la guerre.

Personne ne peut prédire avec certitude ce qui adviendra du taux de change... par contre, il faut garder en tête deux éléments qui seront déterminants en ce qui concerne la conjoncture à venir pour les destinations soleil.

1. D'abord, la croissance de la demande, au Canada, qui a été très marquée ces dernières années, a été propulsée par un dollar canadien très fort. Par ailleurs, les hôteliers avaient des chambres à remplir, à cause d'une baisse des visiteurs américains après la crise de 2008.
2. Avec un dollar canadien plus faible (1,25) et la demande américaine de retour, il faudra être en mesure de gérer l'offre avec beaucoup d'agilité, ces deux facteurs entraînant le coût des intrants à la hausse.

Nous devons donc approcher de manière très stratégique la gestion de notre capacité aérienne (une flotte de plus en plus flexible et compétitive), d'une part, et nos ententes hôtelières d'autre part. À ce titre, nous mettrons à profit nos relations de longue date et notre expertise de la gestion simultanée de ces doubles inventaires périssables, soit les sièges d'avions et les chambres d'hôtel...

Dans ces circonstances, nous sommes particulièrement heureux de pouvoir compter sur les hôtels Ocean, et comme Jean-Marc l'a expliqué plus tôt, nous allons en faire, de plus en plus, un outil de développement stratégique.

Notre investissement dans Ocean représente une valeur de 85 millions de dollars au bilan, et nous allons dorénavant inclure ses résultats, qui sont très bons, dans la marge (BAIIA), leur donnant la visibilité qu'ils méritent.

Donc si je récapitule la partie financière du plan stratégique, des projets qui totalisent 100 millions de dollars, dont 85 millions sont identifiés, et là-dessus plusieurs projets sont en cours de réalisation, comme les petits porteurs. Le développement éventuel par acquisition n'est pas compris dans ces chiffres.

Au 31 janvier, nous disposions de 394 millions de dollars en trésorerie et nos marges de crédit bancaires étaient inutilisées. Quant à notre actif total, il se chiffrait à environ 1,7 milliard de dollars.

Nous maintenons, comme vous le voyez, un très bon bilan, que nous avons amélioré conformément au plan de 2012-2014.

Je vous rappelle que nous avons annoncé ce matin notre intention de mettre en place un programme de rachat d'actions dans le cours normal des activités.

Donc, en définitive, nous avons réalisé le plan 2012-2014, et malgré ce que pourraient laisser indiquer les résultats divulgués pour le trimestre, l'organisation est en meilleure posture qu'elle ne l'était, entre autres au niveau de sa structure de coûts. Le plan 2015-2017 s'inscrit dans la continuité... La profitabilité en hiver demeure bien entendu un objectif prioritaire, et c'est un objectif qui va se travailler en combinaison avec la croissance.

Merci de votre attention.

Je vais maintenant repasser la parole à Jean-Marc pour la suite de l'assemblée.