



**ASSEMBLÉE ANNUELLE ET EXTRAORDINAIRE
DES ACTIONNAIRES TRANSAT**

Le 15 mars 2012

PRÉSENTATION DE JEAN-MARC EUSTACHE

PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

Le discours prononcé fait foi

Globalement, le marché touristique est demeuré relativement dynamique en 2011, mais cela ne se traduit pas nécessairement par des conditions de marché favorables.

Comme vous le savez nous avons annoncé en décembre des résultats décevants, et nos résultats du premier trimestre, sortis ce matin, le sont également.

Si je devais résumer la situation de Transat, aujourd'hui et maintenant, en quelques points, ce seraient les suivants.

Nous avons une bonne stratégie d'ensemble, mais nous devons continuer à faire mieux au niveau de l'exécution. Et une priorité prend le pas sur toutes les autres : revenir à la rentabilité le plus rapidement possible. Notons à ce titre qu'au premier trimestre, quand on exclut l'effet du carburant, nos résultats ont été meilleurs que l'an dernier.

- Nous affichons une situation financière d'ensemble qui est solide. Nous n'avons pas de dette, et nous avons des niveaux de liquidités adéquats.
- Notre position de marché est enviable. Nous ne sommes pas dépendants d'un seul segment de marché, et lorsque nous arriverons à retourner la situation en ce qui concerne les destinations soleil, le mouvement de balancier pourrait être rapide.

En 2011...

- Nos revenus ont atteint 3,7 milliards, par rapport à 3,5 milliards en 2010.
- Notre marge (avant charges de restructuration) a été de 36,5 millions, par rapport à près de 128 millions l'année précédente.
- Nous avons enregistré une perte de 12 millions de dollars, par rapport à un bénéfice de 65,6 millions de dollars en 2010.
- Si on exclut les éléments non liés à l'exploitation, la perte ajustée est de 7 millions de dollars, par rapport à un bénéfice ajusté de 53,7 millions.

Plusieurs facteurs expliquent ces chiffres.

- La hausse des coûts du carburant et la concurrence intense nous ont empêché de pouvoir repasser la totalité des coûts additionnels aux voyageurs. Incluant l'effet du change, l'impact de ceci a représenté environ 60 dollars par passager sur le marché transatlantique, soit 60 millions de dollars.
- Les événements survenus en Tunisie et en Egypte ont entraîné des bouleversements importants dans les flux touristiques au départ de la France. La Tunisie est notre marché le plus abordable, et c'est une destination qui est difficile à remplacer à marge égale. L'impact a été de dix millions de dollars.
- Nous avons fait face à une concurrence anormalement intense sur le marché transatlantique, attribuable au tsunami au Japon en mars 2011. Les transporteurs réguliers ont déplacé des milliers de sièges sur l'Europe pour minimiser leurs pertes sur l'Asie. Ils ont, ce faisant, déséquilibré un marché sur lequel nous avons eu d'excellents résultats l'été précédent. Sur un marché d'environ 3,8 millions de sièges, l'augmentation sur l'année précédente a été de 340 000 sièges, soit 9 %.

Nous avons déjà pris des mesures pour renverser la vapeur.

- Nous avons diminué nos coûts administratifs au Canada et en France, par l'entremise de changements organisationnels qui vont simplifier la prise de décision, accroître l'efficacité et améliorer l'imputabilité. 143 postes ont été abolis en octobre 2011, pour une économie récurrente de l'ordre de 11 millions de dollars par année.
- Nous sommes à optimiser nos systèmes de gestion de l'information, ce qui améliorera notre capacité de gérer nos prix et nos stocks de manière plus dynamique, et de réduire nos coûts.
- Nous nous efforçons de réduire nos coûts d'intrants, notamment au Canada, grâce entre autres aux modifications de la flotte d'Air Transat, à une utilisation accrue des appareils, à l'impartition de gros porteurs en hiver, et à un resserrement de nos coûts d'hôtels.
- Nous travaillons sur une expérience-client améliorée, grâce à un produit Sud renouvelé et à la remise à neuf des cabines des Airbus A330 d'Air Transat.

- Nous visons à augmenter les volumes par l'accroissement de la taille du réseau de distribution au Canada, et éventuellement des acquisitions ciblées, au Canada et à l'étranger, dans le droit-fil du plan stratégique 2012-2014.

Transat Canada, sous la direction d'Allen Graham, regroupe les entités qui, au quotidien, travaillent étroitement ensemble sur le marché expéditif canadien et sur le marché transatlantique.

Nous avons également formalisé l'existence de Transat International, sous André De Montigny, qui chapeaute Ocean Hotels, Eleva Travel au Mexique, Tourgreece, et nos entreprises de services à destination au Mexique et en République dominicaine.

Aucun changement majeur n'a été apporté chez Transat France, présidée par Patrice Caradec, maintenant sous ma responsabilité directe.

Transat estime que l'ensemble des mesures (réductions de coûts, revenus additionnels et gains de performance) devrait avoir une contribution favorable sur la marge d'entre 20 et 25 millions de dollars en 2012; d'entre 35 à 40 millions de dollars en 2013; et de 50 millions de dollars en 2014.

Ceci inclut l'impact de l'optimisation des systèmes de gestion de l'information, qui devrait entraîner des gains de performance et des réductions de coûts qui ensemble pourraient représenter 20 millions de dollars par année en 2013 et par la suite.

Outre la modernisation des structures, les initiatives qui contribueront à l'amélioration de notre performance portent sur le produit, la marque et l'expérience-client, la flotte, la distribution, les systèmes de gestion de l'information, et bien entendu les coûts.

Au chapitre du produit, nous visons une différenciation accrue et une bonification de notre offre, qui sera de nature à entraîner à terme des marges supérieures. Nous visons en priorité notre offre balnéaire sur le Sud, au départ du Canada et de la France. Des progrès ont été accomplis en 2011, l'évolution se poursuit en 2012, mais les bénéfices financiers se feront sentir en 2013 seulement.

Nous avons développé au cours des deux dernières années une nouvelle stratégie de marque, dont l'implantation est en cours et se déroule selon le calendrier prévu.

Nous avons ainsi complété la révision du positionnement marketing de toutes nos grandes marques, dans tous les marchés, et nous nous sommes dotés d'une stratégie parapluie.

Autrement dit, nous avons mis en place un système, derrière lequel il y a une vision cohérente.

Au passage, nous avons rafraîchi et rajeuni nos plateformes d'identité, pavant la voie à un renouveau de notre image de marque.

Cette stratégie de marque suppose par ailleurs une amélioration de l'expérience-client qui soutiendra notre effort de différenciation. Les grands jalons de ce programme ont été développés en 2011 et progresseront en 2012.

L'aérien représente une portion majeure de nos coûts et de notre prestation. Entre 2012 et 2014, nous procéderons à un réaménagement complet des cabines et à l'installation d'un nouveau système de divertissement, ce qui se traduira par une expérience améliorée. Ainsi, sur une période de 18 à 24 mois, nous consacrerons 4 millions de dollars à chacun de nos A330. Le premier appareil reconfiguré sera mis en service dans un mois environ.

En parallèle, nous poursuivons nos efforts d'innovation au niveau de la gestion de notre capacité aérienne. C'est un dossier très complexe. En hiver, nous avons besoin d'une plus grande proportion de petits porteurs qu'en été pour nos liaisons moyens-courriers sur le Sud, ce que nous faisons présentement avec CanJet Airlines. En été, quand le marché transatlantique prend le dessus, et que nous réduisons énormément notre capacité sur le Sud, nous avons besoin d'un nombre conséquent de gros porteurs, mais devons aussi réduire notre flotte de petits porteurs. C'est pour donner à notre flotte ce double caractère accordéon, à savoir un nombre variable d'appareils de chaque type selon la saison, que nous avons des ententes avec CanJet Airlines et XL Airways, notamment. Aussi bien les coûts fixes que les coûts variables sont en jeu, et nous sommes à pied d'oeuvre pour trouver de nouvelles ententes pour, par exemple, nous délester de gros porteurs l'hiver, ou en importer l'été.

Notre très forte présence dans la distribution, au Canada, et le poids de nos ventes contrôlées, figurent parmi nos grands avantages concurrentiels. Nous comptons maintenant plus de 500 agences de voyages au Canada.

Il y a six semaines, nous avons annoncé par ailleurs l'acquisition de Vacances Tours Mont-Royal, un partenaire de longue date. Cette acquisition nous permet de pousser à fond notre stratégie d'intégration verticale. Nous sécurisons un canal de distribution additionnel, par lequel nous vendons déjà 180 000 sièges chaque année.

Il est difficile de savoir de quoi sera faite l'année 2012, étant donné la volatilité des marchés, les inquiétudes sur les économies européenne et nord-américaine. Une entreprise comme la nôtre, dans une industrie comme le tourisme, doit s'astreindre à la prudence. Alors que nous célébrerons nos 25 ans comme société à capital ouvert, nous sommes cependant confiants que les gestes que nous posons présentement, et qui s'inscrivent dans la continuité de l'évolution naturelle de Transat, sont de nature à améliorer notre performance financière.

Je m'en voudrais de terminer cette intervention aujourd'hui comme si de rien n'était, comme si nous traversions des temps ordinaires.

Certains de nos actionnaires nous ont manifesté de l'impatience, et je le comprends.

Je peux vous dire une chose, je suis impatient moi-même. Nous avons un excellent plan, notre orientation stratégique est la bonne... mais pour l'instant, il y a un impératif au-dessus de tous les autres, c'est revenir à la profitabilité.

Nous devons faire mieux, et nous allons faire mieux, et oui, nous sommes tous sur le pont, et dans la salle des machines, à faire avancer les choses.

Il faut être conscients que tout cela va demander un peu de temps. Je pense que notre passé parle de lui-même, et avec le bilan que nous avons, et la présence de marché que nous avons, un peu de patience et le retournement sera, je le crois, pleinement convaincant.

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

Merci.