



**ASSEMBLÉE ANNUELLE ET EXTRAORDINAIRE
DES ACTIONNAIRES TRANSAT
LE 10 MARS 2016**

**PRÉSENTATION DE JEAN-MARC EUSTACHE
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION**

Le discours prononcé fait foi

Au global, nous sommes satisfaits des résultats de 2015.

Nous avons affiché un résultat d'exploitation ajusté de 100 millions de dollars, comme en 2014.

L'été dernier, sur un marché transatlantique encombré, nous avons réalisé une performance historique. Une performance qui nous a permis d'éponger la perte de l'hiver, qui avait souffert notamment d'un affaissement du marché français, alors que nous avons réussi à nous améliorer sur les destinations soleil.

Malgré les embûches, nous avons terminé l'année sur une note très positive. Denis, dans quelques minutes, fera une analyse plus fine et va élaborer sur les résultats du premier trimestre, annoncés ce matin.

Ceux-ci sont décevants. Alors que la saison avait bien commencé, toute l'industrie a dû encaisser une chute du dollar canadien, pour un troisième hiver consécutif.

Nous vous avons annoncé l'an dernier un plan de développement et de croissance que nous sommes déterminés à mener à bien. Et en 2015, nous avons continué à en poser les bases.

Parmi celles-ci, il y a bien sûr notre plan de réduction des coûts et d'amélioration des marges. Nous sommes en train de rendre Transat plus efficace, plus productive, et d'exploiter toutes les opportunités qui permettent de générer de la marge additionnelle.

De 2012 à 2014, nous avons procédé à une première vague de mesures qui, à périmètre égal, ont fait une différence de 55 millions de dollars.

Le plan 2015-2017, quant à lui, prévoit au moins un autre 100 millions, dont 45 millions livrés en 2015, comme prévu. L'objectif pour 2016 est 30 millions.

Donc, l'organisation a changé, change, et continue de changer.

Le marché, lui, n'est pas resté stable. Loin de là.

Ce qui explique que nos gains ne se sont pas traduits en profits.

Mais un fait demeure : notre structure de coût est nettement meilleure.

Notre compagnie aérienne, Air Transat, est un des fers de lance de notre développement. L'effort de 45 millions de dollars réalisé en 2015 découle en grande partie des changements apportés à notre stratégie aérienne, qui ont été les plus importants depuis la fondation de la compagnie.

Ces dernières années, Air Transat a subi une transformation majeure, avec l'intégration des petits porteurs, et surtout la mise en place d'une double flotte flexible. Certains de nos pilotes sont aux commandes d'un gros porteur l'été, d'un petit porteur l'hiver, et le nombre d'appareils *en opération* varie de saison en saison. Cet hiver, par exemple, nous mettons en jeu 19 petits porteurs et 12 gros porteurs. Et l'été prochain ce sera 23 gros porteurs et 7 petits porteurs.

Bref, nous avons une flotte à géométrie variable, les appareils entrent et sortent selon le besoin, grâce à toutes sortes d'ententes spéciales.

Je le signalais il y a un instant, nous sommes très bons sur le marché transatlantique, où nous avons des avantages concurrentiels indéniables.

Ce marché, nous devons l'exploiter avec doigté, notamment en variant les destinations et en ajustant les fréquences et les capacités.

Après Prague en 2014 et Budapest en 2015, nous lançons Zagreb en 2016.

Et nous avons plus que jamais l'ambition de continuer notre développement sur le marché européen, où nous sommes bien établis, et dans les deux directions, alors que nous continuons d'être un pourvoyeur majeur de touristes vers le Canada. D'ailleurs vers le Canada, on constate que la faiblesse du dollar nous aide un peu.

Cet hiver, Air Transat a été la première compagnie aérienne canadienne à opérer des vols de rapatriement de réfugiés syriens. Nous en avons jusqu'ici effectué 41, amenant au pays quelque 11 000 personnes, au départ d'Amman, en Jordanie. Nous sommes très fiers de participer à cette opération humanitaire d'envergure, à la demande de l'Organisation internationale pour les migrations, et du Gouvernement canadien.

Notre plan, qui vise donc une amélioration d'au moins 100 millions sur trois ans, repose sur de nombreuses initiatives, pas seulement sur la flotte.

Sur les destinations soleil, nous avons poursuivi très activement nos efforts en vue d'affiner notre stratégie hôtelière.

En deux mots, il s'agit de consolider nos relations avec les hôteliers, de bien gérer nos exclusivités, et de structurer et commercialiser notre offre en fonction des attentes réelles des consommateurs.

Je vous disais l'an dernier que 36 % de nos clients choisissaient nos collections principales, Grand Luxe, Distinction et Futée. Ce chiffre s'annonce pour être relativement stable cet hiver, mais nous maintenons notre objectif de 50 % sur 2017. Nos collections sont bien structurées, nos campagnes de marketing sont efficaces, et nous sommes satisfaits des progrès faits à ce titre. Notre nouvelle collection Solo, entre autres, a suscité beaucoup d'intérêt, comme la collection Famille, alors que nous tentons d'attaquer tous les segments de marché avec un produit bien adapté.

En fait, bien qu'il reste du travail à faire, nous avons maintenant suffisamment resserré notre opération pour monter en puissance au niveau de la capacité, de manière stratégique. C'est ce que nous avons fait cet hiver, avec 5 % de croissance prévue sur l'hiver précédent, surtout au premier trimestre. Nous sommes évidemment attentifs à tout ajustement qui pourrait s'avérer nécessaire.

Nous avons poursuivi la mise en place du système Datalex, une plateforme de commercialisation dont les fonctionnalités nous permettent de pousser la vente de services optionnels, comme la présélection de sièges par exemple. L'objectif est d'augmenter nos revenus dits accessoires de 20 millions de dollars sur l'horizon du plan, pour un montant de 75 millions de dollars.

Passons maintenant à trois grands éléments stratégiques du plan, qui seront de grands vecteurs de développement et de croissance. Je parle de la distribution, des hôtels, et de notre repositionnement sur les Amériques, annoncé il y a quelques semaines.

Transat n'est pas seulement un fabricant de voyages. Nous sommes aussi, depuis le tout début, et dans une large mesure, un distributeur.

À ce titre, on veut rejoindre le consommateur par tous les canaux possibles et imaginables... pour lui offrir une panoplie de destinations et de formules de voyage.

En 2015, nous avons resserré notre réseau d'agences au Canada, qui compte maintenant près de 500 points de vente, la plupart franchisés. 31 de nos agences détenues en propre ont été modernisées et placées sous notre nouvelle bannière Voyages Transat/Transat Travel, et les résultats sont très encourageants.

Plus de gens entrent dans ces agences, les ventes augmentent, et les ventes de produits Transat augmentent également. Ce qui est de très bon augure. On voit que notre marque est porteuse.

Dans la même veine, nous avons pris un tournant en 2015, avec le regroupement de toute notre offre en ligne sous la marque Transat. Nous avons ainsi franchi une étape importante dans la configuration de ce que nous appelons un écosystème intégré de distribution, qui permettra au client d'avoir un accès convivial à nos produits et à nos services.

Nous aurons un seul site vacances et un seul site aérien, tous les deux optimisés pour la mobilité.

En parallèle, nous améliorons notre capacité de centraliser les données clients, de manière à pouvoir renforcer et mieux cibler notre marketing.

Et nous sommes en train de développer une application mobile en bonne et due forme.

L'hôtellerie maintenant.

Les hôtels représentent un autre axe de croissance majeur. Nous nous sommes construits une réputation enviable dans le domaine aérien, nous voulons faire de même en tant qu'hôte dans les destinations soleil.

Nous sommes partenaires de H10 Hotels depuis 2007 dans la chaîne Ocean, une entreprise hôtelière qui possède et exploite, ou gère pour le compte de tierces parties, quelque 3225 chambres... dans sept complexes hôteliers, dans trois pays.

L'objectif, sur l'horizon du plan, est d'atteindre la barre des 5000 chambres. Nous avons les projets nécessaires sur la planche à dessin.

Notre vision, c'est de contrôler davantage l'expérience, de démarquer notre offre, et donc d'avoir une arme de plus pour développer la loyauté du client, ce qui demeure le grand défi sur le marché Sud. Nos hôtels sont bien gérés, ils sont rentables, ils sont à l'avant-garde en matière de développement durable.

En matière de développement hôtelier, en plus de nos liens solides avec H10, nous sommes et serons donc à l'affût des opportunités.

Troisième volet, les marchés.

Notre industrie se distingue par sa compétitivité, sa volatilité et ses faibles marges. Elle se distingue aussi, heureusement, par une demande ferme, une croissance soutenue et des perspectives d'avenir très positives.

Il y a eu 1,1 milliard de voyages internationaux en 2015. Malgré toutes les embûches semées sur leur passage, les touristes sont toujours au rendez-vous. Au pire, ils changent de destination, vont dans un trois étoiles au lieu d'un quatre, raccourcissent leur séjour. Mais pas grand-chose ne les empêche de partir. Et ceci est vrai partout dans le monde, et ça se vérifie depuis 60 ans.

L'avenir appartient aux entreprises qui auront l'intelligence de maximiser les synergies et de construire sur leurs forces. C'est dans cet esprit que nous confirmons notre intention d'accentuer notre développement sur deux axes, à savoir notre programme transatlantique, d'une part, et notre développement dans l'hémisphère des Amériques, au premier chef sur les destinations soleil.

Nous assumons cette décision, mûrement réfléchie dans le cadre de la mise au point du plan stratégique 2015-2017.

La décision de mettre en vente nos filiales voyagistes en France et en Grèce en est une suite logique.

Histoire d'être clair, j'insiste pour répéter que ce projet de disposition d'actif n'est pas inspiré par la conjoncture, et n'aura *aucun impact* sur la présence et le développement d'Air Transat en France ou en Europe. Air Transat et Transat France, ce sont deux choses différentes. Du côté aérien, nous conservons nos réseaux de vente, nous conservons notre personnel dédié à la commercialisation, nos centrales de vente, notre capacité et nos plans de croissance.

Se développer dans les Amériques peut prendre plusieurs formes. Mais pour être concret, et ce n'est pas la première fois qu'on l'explique, la priorité est pour nous de nous installer comme distributeur aux États-Unis, afin notamment d'amener davantage de clients durant l'été sur les destinations du Sud, et donc de maximiser notre pouvoir d'achat.

Nous n'avons jamais perdu ce marché de vue.

Lorsque nous ferons mouvement, ce sera parce que l'opportunité sera la bonne.

On ne peut pas ignorer le contexte économique actuel, dans le monde, et au Canada, qui présentement affecte la demande. On ne peut non plus ignorer les fluctuations de devise. En conséquence, présentement, tous les tenants et aboutissants de tous les projets sont et seront pesés avec soin.

Un fait demeure : nous sommes en bonne posture. Nous sommes bien installés sur nos marchés, nous avons un très bon bilan et des liquidités substantielles... c'est à nous, avec l'intérêt des actionnaires en tête, à poser les bons gestes au bon moment.

Transat a une autre grande force : son équipe. Encore en 2015, malgré les défis, nous avons reçu de nombreuses marques de reconnaissance de l'industrie, soit pour notre service à la clientèle et notre prestation générale, soit pour nos initiatives en matière de développement durable, un chantier sur lequel nous continuons de travailler. J'aimerais donc profiter de cette occasion pour rendre hommage formellement à tous nos employés, sans eux, rien de cela ne serait possible. Merci également à tous les membres de l'équipe de direction.