



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

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

Le discours prononcé fait foi

Je vais maintenant commenter brièvement nos résultats de 2014, et ceux du premier trimestre 2015, avant d'élaborer sur notre plan stratégique 2015-2017.

Notre vice-président finances va ensuite revenir sur les chiffres.

Somme toute, 2014 a été une année raisonnablement bonne, comme d'ailleurs l'avait été 2013.

Donc deux relativement bonnes années, après deux années de perte en 2011 et 2012.

Nous avons affiché un résultat d'exploitation ajusté de 100 millions de dollars et un résultat net ajusté attribuable aux actionnaires de 45 millions de dollars.

Notre priorité, pendant ces deux années, c'était le retour à la rentabilité. Ce n'était pas la croissance. Et nous avons atteint cet objectif, qui primait sur tous les autres.

Notre modèle d'affaires est donc globalement profitable, mais la dynamique de l'été et celle de l'hiver sont très différentes. Nous sommes confrontés à des enjeux de saisonnalité auxquels aucun de nos concurrents ne fait face, en tout cas pas autant.

En 2013 et en 2014, nous avons eu une performance estivale qu'on peut qualifier d'excellente sur le marché transatlantique... Mais un hiver difficile sur les destinations soleil.

Donc en matière de rentabilité, le travail continue.

Voilà pourquoi les résultats de notre premier trimestre, que nous avons annoncés ce matin, sont décevants.

La chute du dollar canadien et celle du prix du carburant sont pour quelque chose dans ces résultats, de même que la capacité excessive sur le Sud, et une baisse des activités en France.

Denis va couvrir le tout en détails dans sa présentation.

Notre nouveau plan stratégique, pour 2015-2017, s'articule autour d'un axe principal : nous voulons faire de Transat une marque qui soit connue et reconnue comme partenaire de confiance auprès de ses clients, de ses fournisseurs, et dans ses destinations.

Nous allons continuer de produire nous-mêmes une partie de notre offre, et nous allons continuer de vendre des prestations soigneusement sélectionnées auprès de fournisseurs privilégiés. Le but, c'est d'avoir en magasin ce que recherche le consommateur, et de gagner sa confiance et sa fidélité.

La croissance touristique sera au rendez-vous globalement, le tourisme international se porte très bien, le contexte est favorable.

Ceci dit, le mix « destinations-prix-produit » va sans doute connaître des fluctuations, et notre plan en tient compte. En effet, nous faisons face en Europe à un marché morose, et ce depuis déjà un certain temps. Au Canada, l'affaiblissement du dollar et le manque de vitalité de l'économie annoncent un resserrement de la demande pour les produits d'importation que sont les voyages internationaux.

Le plan suppose des initiatives que je vais regrouper pour vous sous quatre grands thèmes.

1. Initiatives d'amélioration des coûts et des marges
2. Amélioration de l'offre
3. Évolution de notre stratégie de distribution
4. Développement de marché et intégration verticale

Nous sommes dans un domaine qui sera toujours hautement compétitif.

C'est donc un impératif de gagner en efficacité. C'est de là que viendront une partie des marges qui nous échappent. Et nous travaillons là-dessus depuis des années, comme vous le savez.

À périmètre égal, nous avons réduit nos coûts et amélioré nos marges de quelque 55 millions de dollars sur trois exercices (2012-2014).

Pour les trois années à venir (2015-2017) nous visons des réductions de coûts et des gains de marge de 100 millions de dollars.

Notre modèle d'affaires, au Canada, se distingue des autres. Depuis 28 ans, nous sommes un leader sur le marché transatlantique du voyages vacances, marché qui suppose une flotte de gros porteurs qui est notre fer de lance. Mais c'est un marché surtout estival, ce qui entraîne ce que j'appellerais un compromis et un défi, en hiver. À savoir que ces gros porteurs pèsent alors sur la structure de coût.

D'où notre stratégie innovatrice de nous doter d'une double flotte flexible.

Du côté des petits porteurs, c'est implanté. Nous opérons maintenant 5 appareils l'été, et 14 appareils l'hiver.

Du côté des gros porteurs, il y a encore du travail à faire. En vertu du plan, nous visons sous-louer, c'est-à-dire sortir de la flotte, au moins deux autres Airbus A330 l'hiver.

À compter de l'été prochain, nous ajoutons 30 sièges en classe économique sur trois de nos Airbus A330-300, qui en compteront alors 375. Cet appareil, le 300, est plus long que le 200, donc la qualité de l'expérience à bord sera exactement la même sur tous nos A330.

Nous allons dédier ces appareils à nos liaisons sur Paris et Londres, que nous faisons à l'année, et qui sont à gros volume. Nous allons systématiser ces programmes, leur donner des horaires fixes, alignés autant que possible sur ceux des TGV qui rayonnent à partir de Charles-de-Gaulle, pour Lyon ou Lille, par exemple.

Au Canada, nous mettons nos petits porteurs à profit pour développer le marché transatlantique, en élargissant l'offre dans certains de nos marchés sources. Dès l'été prochain, nous offrirons à nos clients de Vancouver, Québec et Halifax certaines destinations européennes que nous faisons à partir de Toronto ou de Montréal, le vol intérieur s'effectuant avec nos Boeing 737. Pour nos clients, ça veut dire de nouvelles possibilités. Pour nous, ça veut dire de nouveaux clients.

En 2016, nous ferons la même chose du côté européen, avec des partenaires aériens. Cela se traduira par la pénétration pour nous de nouveaux marchés sources, en plus d'élargir encore l'offre au Canada.

Nous avons introduit en 2015 ce que nous appelons les eco-tarifs. Pour la première fois nous offrons à nos clients volant sur Air Transat un choix entre trois formules tarifaires en classe Économie : Eco, Eco Extra, et Eco Max. Nous vendons de la flexibilité : il y a le tarif de base, avec lequel les possibilités de modifier la réservation sont très limitées. Mais pour un tarif supérieur, on peut acheter des options de changement.

En matière de marge, nous comptons sur la contribution croissante des revenus dits accessoires. Ce sont les revenus, surtout au niveau de l'aérien, qu'on obtient de la sélection de sièges, de la boutique hors taxes, de la vente de nourriture à bord (sur le Sud), du service Option Plus, du fret, etc. Bref des services qui sont optionnels, mais généralement vendus à forte marge pour nous. Présentement, ces revenus représentent environ 49 millions de dollars par année... sur l'horizon du plan, nous voulons augmenter ce chiffre à 60.

Comme nos concurrents, nous avons modifié, en 2014, le nombre d'agents de bord sur les petits porteurs, dans le contexte de la mise à niveau des normes canadiennes avec les normes internationales. Sur l'horizon du plan, nous prévoyons le faire également sur les gros porteurs.

Notre succès de demain, dans une large mesure, dépend de la technologie. Ces dernières années, nous avons considérablement amélioré notre situation à ce titre avec l'implantation d'un nouveau système de réservation, TTS, pour notre activité voyageur au Canada. Mais nous avons d'autres projets en cours.

- Au Canada, nous installons un système qui s'appelle Datalex, une plateforme de commercialisation aérienne dont les fonctionnalités sont essentielles pour générer la croissance des revenus accessoires que j'évoquais il y a un instant.
- Nous travaillons par ailleurs à la mise en place d'une plateforme qui nous permettra de construire un site de distribution encore mieux adapté aux besoins de nos clients, avec une offre plus riche.
- En France, nous sommes en train de passer une partie de nos opérations sur TravelBox, un progiciel bien adapté à notre marché et à nos besoins, notamment pour les circuits et les voyages à la carte.
- Au Royaume-Uni, nous avons au cours de la dernière année migré avec succès vers un nouveau système de réservation, @comres.
- Dans chaque cas, nous allons pouvoir réduire les délais d'introduction de nouveaux produits, accroître notre réactivité, mieux maîtriser nos canaux de distribution, faciliter les ventes croisées, et introduire de nouvelles fonctionnalités. L'offre sera plus dynamique, plus palpable.

Comment peut-on offrir davantage à nos clients, en capitalisant sur nos forces, de façon à générer de la marge et à cultiver leur loyauté ?

Une des grandes forces de Transat a toujours été la diversité de son offre transatlantique en vol direct, et le développement de nouvelles destinations, que ce soit Venise, Barcelone, Bordeaux, Prague... et l'été prochain Budapest. Nous allons continuer d'innover en ces matières, avec au moins une nouvelle destination sur chaque année du plan.

Le marché Sud, c'est un champ de bataille. Le grand défi, c'est la différenciation du produit et la loyauté du consommateur. La façon dont on structure et on adapte l'offre est très importante. Nous devons continuer sans relâche de bien choisir nos hôtels, négocier des exclusivités, et structurer nos collections en fonction des attentes des clients.

Ce sera encore plus vrai si l'économie canadienne ralentit et si le dollar baisse encore. En plus, on constate présentement un retour des Américains dans les Caraïbes, de sorte qu'il faudra calibrer avec beaucoup d'attention notre offre, en fonction d'une demande canadienne qui pourrait se calmer.

Un resserrement de marché va favoriser les joueurs comme nous, habitués à jongler avec la gestion d'un double inventaire : sièges d'avions et chambres d'hôtel, et qui peuvent s'engager auprès des hôteliers sur des stocks conséquents.

Nous avons maintenant trois collections principales : Grand Luxe, Distinction et Futée. Cette dernière a été lancée pour l'hiver courant, 2015, avec 23 hôtels. Futée, c'est notre collection de milieu de gamme, qui va du 3 au 4 étoiles.

Ces collections forment le cœur de notre stratégie sur le Sud. Pour le moment elles sont adoptées par environ 36 % de nos passagers, chiffre qu'on veut augmenter de 50 % en 2017...

En France, nous sommes en position de force. D'ailleurs, toutes choses étant égales par ailleurs, nos résultats sur ce marché ont été excellents en 2014. Nos Clubs Lookéa sont très populaires, et ont une clientèle très loyale.

Capitaliser sur nos forces, en France, ça veut dire monter en puissance avec les Lookéa, entre autres. Et avec TravelBox, avec lequel nous sommes en rodage, nous allons profiter davantage du marché des circuits et des voyages à la carte.

Comme vous le savez, nous opérons le plus grand réseau d'agences de voyages au Canada, avec environ 530 agences. La majorité sont franchisées.

Nous avons commencé en 2014 à implanter un programme de gestion dynamique du réseau. En deux mots, il s'agit de le rendre plus performant, en intervenant à divers niveaux : améliorer la rentabilité, relocaliser certaines agences, revoir l'organisation du travail, améliorer certains processus. Bref, un vaste effort, à l'échelle canadienne, pour augmenter les ventes de nos produits dans nos agences et rendre le réseau encore plus profitable.

Nous avons implanté la marque Voyages Transat en agence, et les résultats obtenus ont été excellents à tous les niveaux... et cette marque va nous permettre, graduellement, de fédérer nos efforts de distribution, au Canada. Nous avons donc un plan pour la migration de nos agences en propre, sur l'horizon du plan, et prévoyons également lancer le concept dans le réseau franchisé.

On vous parle depuis des années de distribution multicanal... Il faut que nos agences, nos centres d'appels et nos sites web constituent un écosystème mieux intégré. Il faut aussi que nos sites s'adaptent parfaitement aux plateformes mobiles, c'est une autre évidence. En 2014, quelque 40 % de nos ventes ont été des ventes contrôlées, c'est-à-dire faites dans nos agences ou sur nos sites web.

On veut aussi étendre au Web ce qu'on fait déjà en agence, c'est-à-dire vendre des produits qu'on n'a pas nécessairement fabriqués. On ne veut pas perdre de vente sous prétexte qu'on ne fabrique pas de forfait dans la destination que notre client recherche. Nous ferons ça sous la marque Voyages Transat, en synergie avec le réseau physique, et ce sera un vecteur majeur de l'implantation de notre stratégie générale.

Nous appliquons déjà ce modèle en France, sous la marque Look Voyages.

On va aussi, sur une base opportuniste, ouvrir de nouveaux marchés.

À savoir, de nouveaux marchés sources, évidemment. Mais maintenant que nous sommes rentables, nous sommes de nouveau en posture de faire des acquisitions stratégiques, sur des marchés qui présentent des synergies avec les nôtres, si les conditions sont propices. Des synergies, ça peut vouloir dire par exemple des marchés qui nous permettraient de mieux utiliser nos gros porteurs l'hiver, ou encore des marchés qui renforceraient notre position sur certaines destinations.

Nous avons des voyagistes réceptifs au Canada, au Mexique, en République dominicaine et en Grèce, qui offrent leurs services partout dans le monde... Nous allons, avec ces marques, élargir notre empreinte internationale, et également, toujours si les conditions sont propices, pénétrer de nouveaux marchés comme réceptif.

Transat détient 35 % d'une société hôtelière très rentable, la chaîne Ocean. Nous avons présentement 2 200 chambres sous gestion, au Mexique, en République dominicaine et à Cuba, dont 1600 dans des hôtels qui nous appartiennent. Plusieurs projets de développement sont sur la table, en vue d'avoir jusqu'à 5000 chambres sur l'horizon du plan.

Pour conclure, nous avons beaucoup travaillé ces dernières années sur nos faiblesses, et notre plan en est un de développement et de croissance.

C'est un nouveau départ, on accélère la cadence.

La direction et les employés sont mobilisés comme jamais, et j'en profite d'ailleurs pour les remercier... nous sommes dans un domaine où tout, littéralement, repose sur les gens... les machines sont importantes, mais dans le voyage, ce sont les gens qui comptent.

Nous avons une tâche à accomplir, redevenir rentables, nous l'avons fait. Nous nous attaquons avec la même détermination à ce nouveau plan, les choses vont bouger.

Je comprends très bien que les résultats annoncés ce matin, pour le trimestre, viennent donner une couleur particulière au démarrage du plan, mais il reste onze trimestres à courir. Et sans vouloir chercher des excuses, les résultats annoncés aujourd'hui sont largement le reflet de facteurs externes.

Transat génère des liquidités et présente un bilan très sain. Les moyens de réaliser le plan sont là, et nous sommes d'attaque.

Notre vice-président finance va maintenant aller dans davantage de détails au niveau financier.

Merci.