



**ASSEMBLÉE ANNUELLE ET EXTRAORDINAIRE
DES ACTIONNAIRES TRANSAT
LE 13 MARS 2014**

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

Le discours prononcé fait foi

Je vais maintenant vous exposer les faits saillants de la dernière année, et vous expliquer où nous en sommes chez Transat.

Après deux exercices difficiles en 2011 et en 2012, Transat a renoué en 2013 avec la rentabilité, grâce aux actions que nous avons prises ces dernières années. Nous avons réduit nos coûts de fonctionnement. Nous avons amélioré notre efficacité et notre capacité de nous adapter à la demande.

Notre marge avant amortissement et frais de restructuration a montré une amélioration de quelque 100 millions de dollars sur 2012, passant de 17 à 117 millions.

Ce revirement montre que nous avons fait les bonnes choses, et que nos équipes de direction ont bien travaillé. Mais il témoigne aussi de la volatilité qui caractérise notre domaine. Nos marges brutes sont de l'ordre de 2 à 4%, et d'infimes variations de la demande, du prix du pétrole ou des taux de change peuvent avoir des effets assez violents sur nos résultats.

Nous sommes présentement engagés dans un programme de réduction des coûts et d'amélioration de la marge qui se déploie sur quatre exercices. Nous visons une amélioration cumulative de 75 millions de dollars en 2015.

Jusqu'ici, l'accent a été mis sur des réductions de masse salariale et de frais généraux de fonctionnement, sur des systèmes informatiques plus performants, de même que sur le changement opérationnel. Ces actions ont donné les résultats escomptés, à savoir 35 millions d'amélioration en deux ans.

En 2014, notre décision de nous doter d'une flotte de petits porteurs à l'interne, et de rendre notre flotte globalement plus flexible, sera le principal contributeur à une amélioration additionnelle de 20 millions de dollars. Mais c'est en 2015 que ces changements donneront leur plein effet.

Nous sommes à travailler présentement sur un plan semblable pour la période 2015-2017.

Nous avons aplani nos structures au Canada, et donc gagné en agilité.

Nous avons aussi ramené Transat Découvertes, qui développe et commercialise des circuits un peu partout dans le monde, dans le giron de Transat Tours Canada. Nous en avons profité pour intégrer davantage la gestion du produit terrestre en Europe. Même principe pour Vacances Tours Mont-Royal, que nous avons placé sous le parapluie de Transat Tours Canada, suite logique de l'acquisition réalisée en 2012.

En France, nous avons procédé à une fusion administrative de nos entités. Cela ne change rien au niveau de l'offre : nous opérons sous les mêmes marques et commercialisons les mêmes produits. Mais cette fusion ouvre la porte à une meilleure organisation du travail.

Au Mexique et en République dominicaine, nous avons transféré l'administration du service à destination à notre filiale locale, Trafic Tours.

En France, Look Voyages agit maintenant aussi comme agence de voyages en ligne et commercialise des produits sélectionnés, fabriqués par des tierces parties, en plus bien sûr de nos propres produits.

Je suis particulièrement fier, par ailleurs, de voir l'équipe de direction se renouveler et gagner en profondeur. Au cours de la dernière année, et au début de la présente année, nous avons annoncé plusieurs nominations importantes, dont celles que vous voyez à l'écran.

Cette année, nous enclenchons la mise en place d'une flotte internalisée de petits porteurs, dont la taille variera selon la saison.

C'est une nouvelle ère qui commence pour nous et pour le personnel d'Air Transat. Nous aurons un meilleur contrôle sur notre produit, nous allons réduire nos coûts, et bien sûr, nous consolidons ainsi quantité d'emplois, dans toutes nos bases.

Nous innovons, alors qu'une partie de nos pilotes aura une double-qualification et piloteront, selon la saison, un Boeing ou un Airbus.

Nous avons aussi négocié des conditions de location améliorées pour rendre notre flotte de gros porteurs plus flexible.

De sorte que nous aurons un nombre variable de gros porteurs et de petits porteurs, selon la saison. Notre structure de coûts sera plus compétitive.

Notre flotte sera mieux adaptée à notre réalité. Nous avons en effet trois marchés principaux, et deux saisons très distinctes quant à la répartition de nos ventes.

En été, environ 65 % de nos revenus viennent du marché transatlantique, un marché de gros porteurs. Les destinations soleil et la France, ensemble, comptent pour 35 %.

En hiver, le marché transatlantique est plus modeste. Les destinations soleil prennent la vedette. Sur ce marché, le Boeing 737 nous rend plus agile, plus à même de coller notre offre sur la demande, y compris en région.

Pour la saison d'hiver 2013, nous avons commercialisé environ un million de sièges, un peu partout au Canada, et nous avons encore de l'espace pour grandir en Ontario, comme le montre ce graphique.

Notre offre se distingue par sa profondeur et reflète le goût croissant de la clientèle pour des expériences nouvelles.

Les trois grosses destinations demeurent le Mexique, avec la faveur de 30 % des voyageurs, la République dominicaine, 29 % et Cuba 24 %.

Vous le savez, les destinations soleil représentent un marché qui est très concurrentiel. On y joue du coude. Le consommateur est roi, il voyage, à toutes fins utiles, au prix coûtant.

Lors de l'hiver 2013, selon nos estimations, il y avait environ 3,5 millions de sièges sur le marché. Cet hiver, 2014, toujours selon nos estimations, la capacité a augmenté de 5 %, pour dépasser les 3,6 millions de sièges, mais cela ne veut pas dire que ce sera le chiffre final. Il y a déjà eu un peu de consolidation.

En matière de parts de marché, nous évaluons la nôtre à environ 29 %.

Nous avons bien découpé l'action de nos deux principales marques, avec Vacances Transat dans le 4-5 étoiles, et Nolitours dans le 3-4 étoiles, chacune avec leur style.

Pour l'hiver 2013, nous avons 62 hôtels exclusifs, sur plus de 450, mais ils représentaient presque 40 % de nos nuitées.

Distinction et Grand Luxe, deux collections très importantes, ont représenté 19 % du volume, mais 46 % de notre marge, ce qui montre bien l'attrait d'avoir un produit typé, bien adapté, bien commercialisé.

Pour l'hiver 2013, 60 % de nos nuitées ont été vendues dans des hôtels qui nous sont exclusifs, ou sous une collection qui nous est propre.

Nous sommes en très bonne position sur le marché transatlantique, où notre offre, dans sa diversité, demeure sans égale, et correspond aux attentes des touristes.

Cet été nous ferons 29 destinations en direct du Canada.

Ce qui nous distingue également, ce sont nos structures et nos réseaux de vente du côté européen. Au Royaume-Uni et en France, nos deux plus gros marchés, nous vendons presque la moitié de nos sièges à des Européens.

Au global, l'été dernier, nous avons réalisé 38 % de nos ventes transatlantiques en Europe.

Notre offre se distingue de celle des compagnies aériennes, avec des circuits accompagnés, des croisières, des voitures, de l'hébergement.

Dans le cas du transatlantique, le marché auquel nous nous attaquons, en été, représente 3,8 millions de sièges.

Pour l'été qui vient, nous anticipons une importante augmentation de capacité, de l'ordre de 9 %. La concurrence sera très vive. Nous sommes confiants, parce que nous sommes bien installés sur ce marché, et que nous avons une structure de coût qui est plus compétitive que celle des compagnies aériennes régulières.

L'été qui vient, nous ouvrons Prague, une belle destination, qui génère déjà un grand intérêt chez les voyageurs canadiens, et nous offrons également des circuits vers la Croatie, une autre destination qui monte.

Notre portefeuille de destinations évolue en fonction des flux touristiques, et nous allons continuer de le gérer de manière dynamique.

Voici trois exemples, avec Istanbul, et surtout Barcelone et Venise, d'où partent de nombreuses croisières, qui montre que c'est une bonne stratégie.

Un mot maintenant sur la France.

Nos ventes ont été de 491 millions d'euros en 2013, une légère baisse par rapport à 2012. Cette baisse reflète surtout une diminution volontaire de la capacité, puisque comme on peut le voir le prix du forfait moyen a augmenté une année sur l'autre... et c'était évidemment un des effets recherchés.

Le marché de la France est relativement morose. La reprise économique se fait prier.

À ce titre, notre performance en France se démarque complètement de celle de nos concurrents, qui enregistrent perte par-dessus perte, sans compter les annonces de plans sociaux.

Nous sommes passés de perte à profit en 2013, un cas exceptionnel en France, avec un bénéfice d'exploitation avant rémunération variable de 4,5 millions d'euros.

Vacances Transat se spécialise dans les circuits long-courriers, avec le Canada comme destination phare, avec environ 90 000 clients en 2013, et un autre 15 000 voyageurs à destination des États-Unis... ce qui fait de nous un joueur majeur sur l'Amérique du Nord.

Look Voyages, pour sa part, fait davantage dans le moyen-courrier, et surtout commercialise ses fameux Clubs Lookéa, notamment dans le bassin méditerranéen.

Nous continuons nos efforts pour encourager l'adoption par nos partenaires hôteliers des meilleures pratiques en matière de développement durable.

Nous faisons état sur nos sites Web et dans nos brochures de leurs accomplissements en matière de certification, et nous encourageons les voyageurs à s'intéresser à cette question.

Quelque 150 hôtels participent par ailleurs à notre programme «Agissons Ensemble», qui encourage l'implantation des bonnes pratiques.

Comme vous le voyez à l'écran, la quasi-totalité des hôtels participants ont mis en place des mesures d'économie des ressources, de récupération et de recyclage. Et 90 % d'entre eux ont mis en place une politique d'emploi équitable.

Nous avons en 2013 lancé une nouvelle marque dans la distribution au détail : Voyages Transat. Nous avons ainsi réaménagé et modernisé trois agences au Québec et une en Ontario. Quelques autres vont suivre d'ici la fin de 2014, dans le cadre d'un projet pilote. Les résultats préliminaires sont prometteurs.

Ces efforts vont à terme s'inscrire dans un vaste plan stratégique visant à améliorer notre machine de distribution. Que ce soit sur le Web, en centre d'appels, ou en agence, notre objectif est d'entrer en relation directe avec notre client, et de lui offrir une expérience de premier ordre.

Évidemment, nous continuons de développer la distribution sur Internet et en centre d'appels, soit la vente directe au consommateur. Comme nous le disons depuis des années, nous sommes multicanal, et nous devons aller chercher le client là où il est.

La vente directe est en croissance constante. En 2014, nous anticipons qu'elle pourrait représenter un client sur cinq.

Presque tous nos gros porteurs mettent maintenant de l'avant une cabine renouvelée, au premier chef les A330. La réaction de nos clients a été sans équivoque.

L'expérience que nous offrons à bord d'Air Transat présente un rapport qualité-prix exceptionnel, et cet investissement consolide notre place parmi les meilleures compagnies aériennes de vacances au monde, un honneur qui nous a d'ailleurs été formellement reconnu en 2012.

Cette expérience à bord, par ailleurs, doit beaucoup à nos équipages. Oui, nous offrons une cabine de premier ordre, mais nous offrons surtout un accueil et un service qui dépassent les attentes.

Donc, si on se résume, quant à notre plan de retour à la rentabilité, nous avons atteint nos cibles pour les deux premières années du plan, et sommes redevenus rentables en 2013.

Pour ce qui est de 2014 et de 2015, les projets de réduction des coûts sont sur les rails.

L'internalisation des petits porteurs est un projet important, qui a été bien planifié, et qui se déploie présentement. C'est un projet multidimensionnel, qui représente énormément de travail.

Nous avons affiné nos structures et nous continuons d'améliorer nos processus, afin de gagner en efficacité. Et ceci vaut également pour tous nos grands projets informatiques.

En parallèle, nous travaillons sur l'avenir, et sur la croissance, avec un nouveau plan stratégique 2015-2017 sur la planche à dessin.

Merci.

Nous allons maintenant poursuivre l'assemblée, avec la présentation de notre vice-président finance.

Denis ?