



**ASSEMBLÉE ANNUELLE ET EXTRAORDINAIRE
DES ACTIONNAIRES TRANSAT
LE 16 MARS 2017**

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

Le discours prononcé fait foi

TRANSAT A.T. inc.
ASSEMBLÉE DES ACTIONNAIRES TRANSAT 2017

JEAN-MARC EUSTACHE

L'année 2016 a été une année pleine de défis. Ce fut aussi une année pendant laquelle nous avons avancé de manière importante dans nos plans de développement.

Sur l'ensemble de l'exercice, par rapport à l'année précédente, nous avons maintenu notre chiffre d'affaires pour les activités poursuivies, à 2,9 milliards de dollars, mais notre résultat d'exploitation ajusté est passé de 100 millions de dollars à 26 millions de dollars, tandis que la perte d'exploitation selon les normes IFRS s'établissait à 30 millions de dollars, contre un résultat d'exploitation de 55 millions de dollars l'année précédente.

Cette diminution s'explique en partie par des événements conjoncturels, en particulier au cours de l'hiver, où ils se sont accumulés. Dans un contexte économique qui était exigeant, nous avons fait face à un dollar canadien faible, nous avons connu une menace de grève de nos pilotes, une flambée de l'épidémie de Zika dans le Sud, des attentats en Europe... toutes choses qui ont refroidi de nombreux voyageurs.

Mais ces facteurs conjoncturels n'expliquent pas tout. Nous faisons aussi face, il ne faut pas se le cacher, à une concurrence féroce. La taille du marché touristique, de la demande, ne cesse de croître, et c'est heureux, mais chaque année les capacités s'accroissent à un rythme plus rapide encore. Il en résulte une pression importante sur les prix et les coefficients d'occupation.

C'est cet environnement concurrentiel, qui nous est familier et que nous voyons évoluer depuis plusieurs années, qui nous a amenés à engager l'importante transformation de Transat que nous mettons en œuvre, et qui s'est accélérée cette année.

Cette transformation, comme nous l'avons dit à plusieurs reprises déjà, nous amène à nous concentrer sur les Amériques et à y développer les trois piliers qui font de nous l'entreprise de tourisme intégrée que nous sommes : la distribution, l'aérien et l'hôtellerie. Dans le même temps, nous travaillons à améliorer notre efficacité et à réduire nos coûts de manière transversale.

Pour ce qui est de nous **recentrer sur les Amériques**, nous avons effectué cette année un grand pas en avant et franchi une étape importante. À savoir la cession réussie de nos filiales en France et en Grèce, le 31 octobre dernier, dix jours après avoir reçu l'autorisation de la Commission européenne. Cette cession, effectuée au prix de 93 millions de dollars, contribue à nous apporter les moyens de nos ambitions de ce côté-ci de l'Atlantique – ce sur quoi je reviendrai dans un instant.

Je précise, et c'est important, que ce que nous avons vendu, c'est d'une part notre voyageur français, qui fait voyager des touristes français à l'étranger sous les marques Look Voyages et Vacances Transat, et d'autre part notre réceptif grec, Tourgreece. Nous conservons en France notre antenne commerciale qui distribue les vols d'Air Transat et contribue à faire de nous le premier opérateur l'été entre le Canada et la France, avec 34 % de parts de marché.

Parlons à présent de nos trois piliers.

La distribution, d'abord, c'est-à-dire notre bras commercial, au Canada et en Europe. Nous avons fait cette année des pas de géant en ce qui concerne notre présence en ligne. Le nouveau site internet que nous avons déployé en septembre dernier offre une expérience de magasinage nettement améliorée, grâce notamment à un contenu plus riche et à des temps de réponse extrêmement courts. Nous avons également déployé de nouvelles applications qui nous rendent accessibles sur toutes les plateformes, aussi bien sur iOS que sur Android. Notre nombre de visiteurs uniques progresse tous les ans, ainsi que nos ventes en ligne, qui sont cette année 18 % supérieures au Canada, en nombre de passagers, à celles de l'an dernier. Ces bonnes performances vont nous aider à continuer de faire progresser la part de nos ventes directes dans nos ventes totales.

Nous avons également achevé la centralisation de tous nos inventaires de sièges dans un seul et même système, ce qui nous a permis de regrouper l'ensemble de nos sites Internet aériens en un site Air Transat unique – alors qu'il existait auparavant différents sites par pays. Ceci permet à nos clients d'avoir accès à tous nos sièges, de partout, en permanence, et facilite grandement, de notre côté, la gestion des revenus.

En 2016, nous avons également poursuivi la mise en œuvre de notre stratégie de marque. Nous avons concentré notre offre, comme prévu, au sein des marques Transat et Air Transat et avons donc fait disparaître les marques Nolitours et Vacances TMR, que nous utilisions pour certains pans de notre activité de voyageur au Canada. Dans la même veine, nous avons travaillé notre plateforme graphique pour rendre notre identité encore plus forte. Alors que nous évoluons dans un univers où la majorité des produits sont peu différenciés, nous nous consacrons,

avec succès, à rendre notre marque, elle, franchement distincte. Il en a résulté une campagne publicitaire remarquée, que vous avez certainement vue. Elle met l'accent sur la joie qui résulte non seulement des vacances avec Transat, mais également du plaisir de l'anticipation et de la préparation de celles-ci. Cela a également été l'occasion de faire évoluer notre logo et l'ensemble de notre univers visuel, sans bouleversement, dans le droit-fil de notre stratégie.

Dans le même esprit, nous avons à présent converti la quasi-totalité de nos agences en propre sous la bannière Voyages Transat. La marque Transat est donc de plus en plus présente, que ce soit à la télévision, à la radio, sur Internet, dans les agences... ou à l'aéroport ! Je veux en effet souligner l'Espace Air Transat de la nouvelle jetée internationale de l'aéroport Pierre-Elliott Trudeau à Montréal, avec son installation multimédia signée Moment Factory. Ce partenariat avec Aéroports de Montréal, avec tous les espaces d'affichage qu'il met à notre disposition, nous donne une énorme visibilité auprès de tous les voyageurs qui transitent par l'aéroport.

Deuxième pilier, l'aérien. Là aussi, nous avons avancé de manière notable cette année. D'abord, nous avons étendu notre service intérieur au Canada, avec davantage de vols de correspondance entre Montréal et Toronto, Montréal et Québec, Toronto et Vancouver et finalement Toronto et Calgary, offrant plus de destinations à partir de ces cinq villes. Nous poursuivons l'extension de cette offre cette année.

Par ailleurs, nous avons rendu plus régulière la desserte des deux destinations européennes vers lesquelles nous volons toute l'année, Paris et Londres, ce qui nous positionne mieux en tant que solution naturelle pour les voyageurs canadiens et européens. D'autant plus que notre produit se défend avantageusement, et

représente pour nos clients le meilleur rapport qualité-prix. Cette régularité est rendue possible par une flotte qui alignait l'année dernière au total 23 gros porteurs et en comprendra cette année 2 de plus, dont 16 Airbus A-330.

Et nous continuons bien sûr à proposer de nouvelles destinations internationales à nos clients, avec notamment l'ouverture de Zagreb l'été dernier et celle à venir de Tel Aviv à partir du 18 juin prochain.

Pour la compagnie aérienne, l'année qui vient de s'écouler a également été celle du renouvellement de plusieurs de nos conventions collectives, dont celles des pilotes et des agents de bord, un gage de stabilité et de visibilité pour les années à venir.

Troisième pilier, et non le moindre, l'hôtellerie et les services à destination. Au cours des dix dernières années, nous avons bénéficié du développement des hôtels Ocean, dans lesquels nous détenons une participation de 35 %, le reste appartenant à notre partenaire, les hôtels H10. Ocean, je le rappelle, détient 3 hôtels représentant 1 600 chambres au Mexique et en République dominicaine, et en gère 5 autres, qui représentent 3 000 chambres additionnelles, dont 4 situés à Cuba et un autre, l'Ocean Paradise, ouvert depuis quelques semaines sur la Riviera Maya au Mexique. L'entreprise a comme objectif d'atteindre 5 600 chambres au total d'ici 2019.

Les résultats de cette filiale ont contribué aux nôtres, année après année. Mais surtout, ce partenariat nous a permis d'acquérir de l'expérience dans la gestion hôtelière. Nous sommes à présent prêts à voler de nos propres ailes. Au cours de l'année 2016, nous avons examiné les occasions d'investissement et nous avons annoncé en décembre que nous allions réévaluer notre position par rapport à cet

investissement pour soit acquérir la totalité d'Ocean et en faire la base de notre nouveau pôle hôtelier, soit nous défaire de notre participation et utiliser le produit de la vente pour investir ailleurs. Cette réflexion se poursuit et nous espérons annoncer dans un avenir proche quelle direction nous allons emprunter pour disposer d'une unité hôtelière que nous contrôlerions entièrement et qui nous permettrait à la fois de maîtriser de bout en bout l'expérience que nous offrons à nos clients canadiens, au moment de l'achat, en vol, et à destination, mais aussi de conserver toute la marge qui est générée par leur séjour avec nous.

La chaîne de valeur touristique inclut aussi bien sûr les services à destination, de transfert et d'excursions, que nous offrons déjà dans le Sud par l'entremise de notre filiale Trafic Tours, qui viennent compléter notre offre hôtelière. En plus du Mexique et de la République dominicaine, nous avons commencé cet été à offrir des services en Jamaïque.

C'est solidement appuyée sur ces trois piliers que l'entreprise pourra continuer dans le futur à se développer, en misant sur l'expansion de ses hôtels, l'utilisation optimale de son réseau aérien, et l'accroissement de son réseau de distribution, notamment aux États-Unis.

En parallèle, nous avons travaillé à renforcer les bases de l'entreprise en poursuivant la mise en œuvre de notre programme de **réduction des coûts et d'amélioration des marges**, qui a produit cette année les résultats escomptés. Les initiatives menées en 2016 ont généré 30 millions de dollars, pour un total de 75 millions de dollars depuis 2014. Pour cela, entre autres, nous avons mené des négociations avec nos fournisseurs, nous avons mis en place un modèle innovant de flotte flexible entre gros et petits porteurs, nous avons réduit notre nombre de

centres d'appels, en fermant ceux de Toronto et d'Amsterdam, et nous avons fait progresser de manière très importante nos revenus accessoires, qui ont atteint cette année 79 millions de dollars, dont 69 millions pour les purs revenus aériens. Ceci représente une croissance de plus de 14 % par rapport à l'an dernier. Et nous sommes bien partis pour atteindre notre objectif de 85 millions de dollars au titre des revenus auxiliaires en 2017. Pour l'ensemble du programme de réduction des coûts et d'amélioration des marges, nous visons une amélioration de 25 millions de dollars en 2017, pour atteindre notre objectif global de 100 millions sur les trois ans de notre plan stratégique.

2017 marque une date importante dans l'histoire de Transat, qui a été constituée il y a trente ans, le 13 février 1987 exactement, avant que sa filiale Air Transat n'entame son exploitation commerciale le 14 novembre de la même année avec un vol de Montréal vers Acapulco. Cette année est donc l'occasion de célébrer 30 ans de réalisations et de succès, mais aussi de nous souvenir de moments plus difficiles dont nous sommes toujours sortis grandis.

Ce qui frappe, quand on regarde en avant, c'est l'extraordinaire potentiel de croissance de notre industrie. Malgré tous les problèmes qu'il y a dans le monde, et il y en a pas mal, il y a eu l'an passé 1 milliard 235 millions de touristes internationaux, soit 300 millions *de plus* que le record établi en 2008, avant la crise financière. La croissance annuelle, l'an passé, a été de près de 4 %, selon l'Organisation mondiale du tourisme... confirmant une tendance lourde que nous constatons depuis plusieurs années.

Les Amériques, comme destination, ont bien fait, avec une croissance de 4 %, et nous en savons quelque chose, car notre filiale Jonview Canada, qui reçoit la

clientèle internationale au Canada, a connu une année record, avec à la clé une remarquable performance financière. Le Canada ayant été désigné comme la meilleure destination de voyage en 2017 à la fois par Lonely Planet et par le *New York Times*, on peut espérer que cela continue.

Le tourisme demeure donc un formidable moteur économique, qui ne s'essouffle pas, et beaucoup de pays et d'entreprises l'ont compris. Ce n'est pas pour rien que l'Organisation des Nations Unies a déclaré 2017 année internationale du tourisme durable pour le développement... L'association des deux termes est importante : le tourisme doit être durable et il doit être un facteur de développement. Un attribut nourrit l'autre.

Chez Transat, nous sommes de fervents ambassadeurs de ce type d'approche, qui combine bénéfices économiques, sociaux et environnementaux. Et d'ailleurs nous avançons résolument dans notre projet de certification Travelife, qui a progressé comme prévu pendant l'année qui vient de se terminer. Je rappelle que Transat a été le premier voyageur en Amérique du Nord à obtenir le statut Partenaire Travelife, dernière étape avant l'obtention de cette certification créée en 2007 pour les hôteliers et proposée depuis 2012 aux voyageurs. Elle mesure les impacts sociaux et environnementaux de l'industrie du voyage et du tourisme, notamment quant à l'environnement, la biodiversité, les relations avec les communautés, les pratiques commerciales équitables ainsi que les conditions de travail, le respect des droits de l'homme et la protection du consommateur.

En résumé, malgré un début d'année encore difficile, nous sommes en très bonne position pour faire de 2017 une année-clef dans notre transformation, pour continuer

à écrire de belles pages dans l'histoire de Transat, grâce au soutien continu de nos employés, nos clients, notre conseil d'administration et bien sûr, nos actionnaires.

Je tiens à tous les en remercier ici.