



**ASSEMBLÉE ANNUELLE ET EXTRAORDINAIRE
DES ACTIONNAIRES TRANSAT
LE 15 MARS 2018**

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

Le discours prononcé fait foi

TRANSAT A.T. Inc.
ASSEMBLÉE DES ACTIONNAIRES TRANSAT 2018

JEAN-MARC EUSTACHE

Nous vivons actuellement une période extraordinaire pour Transat.

Au cours des derniers mois, la transformation à laquelle nous consacrons tous nos efforts s'est accélérée de telle façon qu'on pourra sans hésiter parler de 2017 comme d'une année-clef dans l'histoire de l'entreprise.

2017, c'était l'année des trente ans, que nous avons célébrés tout au long de l'année, et en particulier le 13 novembre où nous avons fêté l'anniversaire du premier vol, au départ de Montréal et à destination d'Acapulco. Nous aurons d'ailleurs l'occasion de fêter à nouveau le 23 avril prochain, pour commémorer le premier vol au départ de Toronto. En soi, l'année était donc importante.

Mais elle l'est plus encore si on regarde tout ce qui a été accompli au cours de cette période, et à quel point elle marque à la fois l'aboutissement des efforts de la période précédente et le début des cinq ans de notre nouveau plan stratégique, que nous avons intitulé *Bâtir une rentabilité durable*. Un titre qui n'est pas choisi au hasard, et dont chacun des trois mots traduit bien ce que nous voulons pour le futur.

Sur le plan des résultats, l'hiver 2016-2017 a encore été décevant, tandis que l'été fut l'un des meilleurs de notre histoire. Au total, un chiffre d'affaires en légère hausse, à 3 milliards de dollars, un résultat d'exploitation de 35 millions de dollars, contre une perte d'exploitation de 30 millions l'année précédente, et un résultat net aux états financiers de 134 millions de dollars, contre une perte nette de 42 millions de dollars en 2016, compte tenu bien sûr des gains sur cession d'entreprise que nous avons réalisées. Ces résultats sont encourageants, donc, même s'ils sont

encore loin de ceux que nous pensons voir quand nos efforts auront produit tous leurs fruits, au terme des cinq ans du plan.

Car si l'année qui vient de s'écouler a été remarquable, comme je le disais, c'est surtout au vu de tout ce qui a été réalisé, et de la clarté du chemin qui est à présent devant nous.

Nous avons en premier lieu achevé le recentrage sur le cœur de notre activité. L'année s'était ouverte sur la finalisation de la cession de nos filiales en France et en Grèce, pour 93 millions de dollars. Elle s'est poursuivie avec la cession, le 4 octobre, de notre intérêt minoritaire de 35 % dans les hôtels Ocean, pour 149 millions de dollars américains, c'est-à-dire 186 millions de dollars canadiens. Et, le 30 novembre, nous avons conclu la vente de notre filiale Jonview, le principal voyageur réceptif au Canada, pour 48 millions de dollars. En l'espace de treize mois, nous avons donc réalisé notre plan de nous recentrer sur nos activités essentielles de voyage-loisir, tout en dégagant un total de 327 millions \$ de produits de cession.

L'objectif de tout cela, c'était bien sûr d'une part de nous concentrer sur le cœur de nos activités pour y mettre toute notre énergie, mais aussi d'autre part de dégager la trésorerie nécessaire pour lancer notre propre chaîne hôtelière, puisque nous sommes convaincus qu'il est aujourd'hui indispensable que nous soyons présents également sur ce segment de la chaîne touristique. J'y reviendrais, mais sur ce point également nous avons avancé, puisque je suis très heureux que nous ayons été rejoints il y a un mois par Jordi Solé, qui a pris la présidence de notre division hôtelière. Avec son expérience acquise notamment chez Barcelo, chez Iberostar et au sein de Blue Diamond, Jordi est la personne idéale pour nous aider à constituer notre parc hôtelier aussi vite que nous le souhaitons.

Sur le plan de la flotte également, l'année écoulée a été très riche, puisque nous avons à la fois annoncé plusieurs avancées majeures et précisé nos plans pour la constitution d'une flotte tout Airbus à l'horizon 2022. Depuis un certain nombre d'années, nous avons amélioré considérablement notre modèle en faisant varier la composition de notre flotte : davantage de petits porteurs l'hiver, pour desservir les destinations Soleil dans le Sud, et plus de gros porteurs l'été, pour assurer les liaisons transatlantiques. Cela avait commencé au départ avec des partenariats, puis nous avons amélioré le modèle une première fois en internalisant les petits porteurs : nous utilisons ainsi, encore aujourd'hui, d'une part des Airbus A310 et A330, d'autre part des Boeing 737. Nous allons franchir un nouveau cap en remplaçant progressivement les 737 par des avions de la famille de l'A320. Les avantages sont multiples : une maintenance harmonisée, une formation des pilotes moins complexe et des opérations simplifiées, puisque les mêmes pilotes pourront piloter tous nos avions. Tout cela, bien sûr, ce sont des économies de coûts.

C'est ainsi que nous avons annoncé cette année avoir signé les baux de 10 Airbus A321neo LR, qui viendront remplacer nos A310. Ce sont ainsi des avions tout neufs qui entrent dans la flotte, avec une consommation de carburant considérablement réduite, ce qui est un avantage majeur et le deviendra plus encore si le prix du carburant continue à monter. C'est aussi un avion polyvalent, un monocouloir que nous configurons en 199 sièges et qui est adapté aussi bien pour atteindre l'Europe de l'Ouest que les Caraïbes et le Mexique. Avec les premiers appareils livrés au début de l'année prochaine, nous serons fiers d'être le premier transporteur à l'exploiter en Amérique du Nord.

Nous avons également cette année signé un accord important avec le groupe Thomas Cook, qui va nous permettre de pérenniser les échanges d'avions qui sont au cœur de notre stratégie de double flotte flexible. Les compagnies aériennes du groupe Thomas Cook mettront à notre disposition chaque hiver au moins sept Airbus A321, et nous leur fournirons en retour au moins un Airbus A330. L'accord

est signé pour une durée de sept ans. Nous nous réjouissons de cette coopération fructueuse avec un autre des grands groupes de tourisme dans le monde.

Egalement au chapitre des réalisations de cette année, je veux souligner la nomination d'Annick Guérard au poste de Chef de l'exploitation. Ce n'est plus un secret pour personne, Annick se prépare à me remplacer au poste de Chef de la direction de Transat. Cette nomination est l'aboutissement d'un processus de sélection et de développement que nous avons mené avec soin depuis plusieurs années. Avec elle, c'est une nouvelle génération qui prend progressivement les commandes. Dans ses nouvelles fonctions, Annick dirige depuis maintenant plus de quatre mois l'ensemble de nos opérations existantes de voyage loisir, qu'il s'agisse de l'aérien, des forfaits ou de la commercialisation. Cela me permet de mettre toute mon énergie dans la mise sur pied de notre unité hôtelière.

Je ne voudrais pas clore cette rapide revue des succès de l'année sans souligner la pleine réussite de notre initiative de réduction de coûts et d'amélioration des marges, qui a atteint et même légèrement dépassé son objectif de 100 millions de dollars d'amélioration.

Beaucoup de choses donc, qui ont été faites, ou qui ont abouti au cours de l'année passée. Mais cette année a aussi été l'occasion d'éclairer la route à venir en construisant notre plan stratégique 2018-2022. Nous avons choisi de le bâtir sur cinq ans, plutôt que sur les trois ans habituels, parce que nous pensons que c'est la durée nécessaire pour que nos initiatives, particulièrement ambitieuses, puissent porter pleinement leurs fruits.

Le plan, vous l'avez compris, va se développer dans deux directions mutuellement profitables : d'une part un développement important avec la création de notre unité hôtelière, d'autre part l'amélioration de nos opérations existantes pour assurer qu'elles livrent une rentabilité plus importante et plus récurrente.

Les hôtels, d'abord. Sur notre marché Sud, le rapport de force a évolué en faveur des hôteliers, en particulier parce que le nombre de sièges d'avion offerts a augmenté beaucoup plus vite que celui des chambres disponibles. Il en a résulté une progression importante du prix de vente moyen de la nuitée, notamment sur des marchés comme Cancun ou Punta Cana. Les chambres vendues aux voyagistes restent importantes pour les hôteliers, mais ne constituent plus une source majeure de profits. La valeur ajoutée, et la marge, se sont donc concentrées à l'échelon hôtelier de la chaîne touristique.

Par ailleurs, nous souhaitons mieux contrôler l'expérience que nous offrons à nos clients canadiens de bout en bout de la chaîne, et, alors que nous maîtrisons l'achat, en agence ou en ligne, le vol et le transfert à destination, il nous manquait l'élément majeur que constitue le séjour.

Enfin, notre participation minoritaire dans les hôtels Ocean nous a permis d'acquérir une certaine expérience de l'investissement dans une chaîne hôtelière, qui nous a préparés à voler de nos propres ailes.

Nous sommes donc prêts à mettre à exécution notre plan qui devrait nous permettre, au cours des sept années qui viennent, donc d'ici à la fin de 2024, de disposer de 5 000 chambres, dont une partie en pleine propriété et une partie en gestion. Il va sans dire que nous nous concentrerons, pour ces premiers hôtels tout au moins, sur nos principales destinations, que sont notamment le Mexique (Cancun), la République Dominicaine (Punta Cana) et sans doute la Jamaïque. Dans sept ans, nous attendons un impact positif sur notre bénéfice avant intérêts et impôts de plus de 80 millions de dollars canadiens... et ce n'est que le début.

Parlons maintenant de nos **activités de voyage loisir**, c'est-à-dire nos activités existantes. Nous avons confiance dans la validité du modèle, et notre objectif ici est de rétablir une rentabilité plus certaine d'année en année. Pour cela, nous

devons nous battre sur deux fronts : livrer un service convivial pour garantir la satisfaction du client, d'une part, et le faire à un prix qui nous permette d'être choisis, d'autre part.

Ces objectifs, nous allons les atteindre à travers huit chantiers principaux, menés sous la direction d'Annick Guérard.

- Un rapprochement des **équipes**. Alors que la structure du groupe s'est simplifiée et que nous nous sommes recentrés sur des activités complémentaires, nous allons abattre les murs qui existent encore pour que toutes nos équipes travaillent en synergie ;
- Une attention forte pour les **coûts**. Au final, le prix joue un rôle important dans le choix du client. Nous devons donc garder cette préoccupation à l'esprit à chaque instant.
- Une focalisation sur le **client**. La convivialité ressentie dans nos avions est un de nos points forts, que nous voulons développer et reproduire à tous les niveaux de l'organisation.

Ces trois premiers chantiers comportent une importante dimension culturelle, et nous allons les travailler en transversalité. Les cinq autres s'attachent à des dimensions plus techniques.

- La **flotte** et le **réseau**. Je détaillais tout à l'heure à quel point notre flotte allait se trouver modifiée au cours des prochaines années. Une meilleure articulation des planifications commerciale et aérienne nous permettra également de faire évoluer notre réseau avec une vision à plus long terme, ainsi que d'optimiser l'utilisation de nos appareils.
- La **gestion des revenus** et la **tarification**, que nous sommes en train de revoir en profondeur. Ceci devrait contribuer significativement à l'amélioration de nos marges.

- Les **revenus accessoires**, que nous allons continuer à développer et à accroître.
- Nos **stratégies de distribution** que nous entendons affiner et améliorer partout où cela est possible.
- Et dernier chantier, mais non le moindre, le **numérique**, où nous avons fait d'immenses progrès au cours des dernières années, mais sur lequel nous n'avons aucunement l'intention de relâcher nos efforts, quand on sait par exemple que 25 % des forfaits vacances se vendent en ligne au Canada, alors que c'est plus du double dans de nombreux pays.

Dans tout cela, évidemment, nous n'oublions pas notre engagement pour le tourisme durable, puisque nous nous sommes fixés comme objectif cette année d'obtenir la certification Travelife, à laquelle nous travaillons depuis deux ans, et qui viendra démontrer que nos efforts s'inscrivent toujours dans la préoccupation de notre environnement, naturel et humain. 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.

Les cinq années à venir vont donc être bien occupées, et singulièrement 2018. Mais nous avons toutes les raisons au monde d'être optimistes, quand on voit comme la voie est clairement tracée, à quel point ces initiatives vont nous permettre de bâtir un Transat plus solide et plus rentable, et le morceau du chemin important que l'année écoulée nous a déjà permis de parcourir.

D'autant que la conjoncture semble jouer en notre faveur.

Le tourisme est une industrie qui continue à se développer à un rythme soutenu dans le monde : en 2017, le nombre de touristes a progressé de 7 % pour atteindre 1,3 milliards. A la création de Transat, il y a trente ans, c'était à peine plus du quart de ce chiffre. Pour 2018, l'Organisation Mondiale du Tourisme prévoit encore une croissance de l'ordre de 4 à 5 %, et en 2030, c'est 1,8 milliards de touristes qui devraient découvrir le monde.

Plus près de chez nous, au Canada, l'économie se porte bien, puisque malgré les points d'interrogations liés aux négociations de l'ALENA, la banque Scotia prévoit encore 2,3 % de progression en 2018, avec un taux de chômage parmi les plus bas jamais enregistrés au pays. Et une économie qui va bien, un bon taux d'emploi, c'est plus de Canadiens qui vont vouloir partir en vacances.

Pour conclure, je dirai que nous sommes très fiers du chemin que nous avons parcouru au cours de l'année écoulée et encore plus confiants dans les résultats que nos efforts vont produire au cours des années à venir. Et je tiens à remercier de leur indéfectible support nos employés, nos clients, notre conseil d'administration et nos actionnaires qui nous accompagnent le long de ce chemin.