



**ASSEMBLÉE ANNUELLE ET EXTRAORDINAIRE
DES ACTIONNAIRES TRANSAT
LE 30 AVRIL 2019**

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

Le discours prononcé fait foi

TRANSAT A.T. inc.
**ASSEMBLÉE ANNUELLE ET EXTRAORDINAIRE
DES ACTIONNAIRES 2019
VERSION FINALE**

JEAN-MARC EUSTACHE

Comme vous le savez, nous avons annoncé ce matin être en discussions préliminaires avec plus d'une partie concernant une transaction potentielle visant l'acquisition de la Société.

Ces discussions font suite à la réception par la Société de manifestations d'intérêt. Nous avons donc formé un comité spécial d'administrateurs indépendants chargé d'évaluer les propositions avec l'aide de conseillers financiers et juridiques, et, si jugé approprié, d'entreprendre un processus de revue formelle des options stratégiques.

Par la suite, le comité spécial fera des recommandations au conseil d'administration dans l'intérêt de la Société et de toutes ses parties prenantes.

Je tiens à répéter que les discussions sont à un stade préliminaire et qu'aucune décision n'a été prise à l'égard d'une transaction potentielle.

Pour nous donc, nos activités suivent leur cours normal.

Nos équipes se concentrent sur les besoins de nos clients et à leur offrir le même excellent service à la clientèle auquel ils sont habitués.

Et nous demeurons focalisés sur la mise en œuvre de notre plan stratégique 2018-2022.

Cette assemblée annuelle se déroule fin avril, un peu plus tard que d'habitude, ce qui donne peut-être un peu plus de recul et de perspective sur l'année écoulée, alors que la saison hiver de l'année en cours se clôture aujourd'hui.

En la regardant avec cette distance supplémentaire, je dirais que l'année passée a été à la fois extraordinaire et décevante.

Je n'ai sans doute pas besoin de vous expliquer très longuement en quoi elle a été décevante. Après un hiver un peu meilleur que celui de l'année 2017, nous avons vécu un été assez éloigné des records établis au cours des années précédentes, et dont le résultat n'a pas été suffisant pour absorber la perte de l'hiver.

Au total, l'année se conclut par une hausse de nos revenus de 6 % à périmètre comparable pour atteindre 3 milliards de dollars, pour un résultat d'exploitation ajusté de 16,5 millions de dollars, une perte nette ajustée de 24,5 millions de dollars et un résultat net attribuable aux actionnaires de 3,8 millions.

Je ne peux évidemment pas encore commenter les résultats du deuxième trimestre, que nous dévoilerons le 13 juin prochain, mais vous connaissez ceux du premier trimestre : notre chiffre d'affaires est à l'échelle par-rapport à l'an dernier, et la perte d'exploitation ajustée était de 38 millions, soit au même niveau qu'en 2017, contre 29 millions début 2018.

Néanmoins, je vois dans l'année qui vient de s'écouler, la première de notre plan stratégique quinquennal, beaucoup de signes positifs. Nous savons que les initiatives de notre plan stratégique n'ont pas encore porté leurs fruits, que certains même pèsent sur nos résultats plutôt que de les améliorer, j'y reviendrai. Nous savons aussi que le cours de la devise canadienne et les prix du carburant ont joué contre nous, de manière répétée, au cours des années passées. Pendant l'année qui vient de s'écouler, la devise nous a aidés un peu l'hiver, avant que le prix du carburant ne nous handicape assez fortement durant l'été, avec une hausse très marquée au printemps 2018. Nous savons enfin que l'environnement est de plus en plus concurrentiel, sur nos deux marchés, l'Europe et le Sud, et que seul l'aboutissement des transformations prévues dans notre plan nous permettra de tirer notre épingle de ce jeu.

Je commencerai par évoquer la première de ces transformations, peut-être la plus importante, notre développement hôtelier. Lorsque l'année financière 2018 a débuté, ce n'était qu'un projet sur le papier. Aujourd'hui, sous la direction du Président de la filiale, Jordi Solé, qui nous a rejoints en février 2018, nous avons acquis deux terrains que nous avons réunis en un seul à Puerto Morelos, près de Cancun, au Mexique, nous avons une équipe d'acquisition et de construction, nous avons des plans, et nous aurons donc bientôt la capacité de poser la première pierre. Ceci représente aujourd'hui essentiellement des dépenses, de l'énergie et des investissements, mais quand nos hôtels s'ouvriront, cela changera singulièrement le profil de Transat, y compris sur le plan financier.

Pour réussir cela, nous disposons toujours de la trésorerie nécessaire. Notre solde de trésorerie et d'équivalents de trésorerie s'élevait au 31 janvier à 620 millions de dollars, soit 129 millions de moins qu'un an avant. La différence s'explique essentiellement d'une part par l'achat de notre terrain à Puerto Morelos, pour un montant de 76 millions de dollars, d'autre part par l'adoption de la nouvelle norme IFRS 15, qui nous conduit à inclure temporairement 33 millions de dollars supplémentaires dans les montants placés en fiducie.

Du côté de nos activités traditionnelles également, nous avons avancé nos pions.

La transformation de notre flotte est en cours, et 2019 en sera l'année-pivot. Nous prenons livraison, au moment où je vous parle, de notre premier A321neoLR, c'est-à-dire à long rayon d'action, qui en sera la cheville ouvrière. Comme vous le savez, cet appareil nous permettra de couvrir des distances importantes, en particulier de traverser l'Atlantique, avec un nombre de siège plus réduit que les gros-porteurs que nous utilisons jusque-là pour ces missions. Donc il permet une fréquence plus élevée, ainsi que la desserte rentable de routes secondaires, en point-à-point, ce qui est le cœur de notre mission. Et il pourra passer de l'Europe au Sud de manière flexible, sans nous imposer les changements d'appareils auxquels nous nous contraignons jusque-là, ce qui est synonyme de coûts de formation et d'opération réduits. Nous attendons le deuxième appareil en juin et les livraisons s'échelonneront jusqu'à réception des 15 appareils que nous avons commandés à date. Dans l'immédiat, la transition entraîne des coûts supplémentaires, mais ils sont le passage obligé qui débouchera sur un Transat plus performant et plus agressif.

Nos capacités de gestion du revenu et de construction du réseau s'améliorent également de jour en jour. Ces dernières ont d'ores et déjà débouché sur des accords comme celui avec la SNCF et le service TGV AIR, qui nous permet de desservir de nombreuses destinations en France et Bruxelles, en Belgique, à partir de l'aéroport Roissy-Charles-de-Gaulle, avec des combinés avion-train. On pourrait aussi citer le programme Worldwide by easyJet, qui donne accès à nos vols aux passagers arrivant à l'aéroport londonien de Gatwick à partir de n'importe quelle destination desservie par ce transporteur britannique. Ces accords nous permettent d'élargir notre réseau et d'améliorer nos coefficients d'occupation tout en restant fidèle à notre mission de transporteur loisir, et sans complexifier nos opérations.

Nous poursuivons également nos efforts de réduction de coût et d'amélioration des marges, et sommes en bonne voie pour atteindre notre objectif global de 150 millions de dollars sur les cinq

années du plan. Pour la saison été 2019, nous avons mis en place une offre Eco Budget, qui nous permet d'offrir à nos passagers une option à prix bas, sans bagage ni flexibilité. Les tarifs Eco Standard et Eco Flex viennent offrir un autre choix pour le voyageur qui souhaite plus de services, en nous permettant d'optimiser notre prix.

Sur le plan de la distribution et du numérique, nous avons également poursuivi nos efforts, notamment à travers le déploiement de notre dossier client centralisé, qui permet à nos agents de service à la clientèle de disposer d'une information bien plus complète sur nos clients, et donc de leur répondre de manière plus précise, plus rapide et personnalisée. Et nous ouvrons ces jours-ci notre nouvelle agence, sous le label eX par Voyages Transat, au quartier Dix30, à travers laquelle nous avons repensé l'expérience de magasinage voyage, notamment – mais pas uniquement – à destination des nouvelles générations.

Je me dois également de mentionner que notre site internet a obtenu l'année dernière la Flèche d'Or de la meilleure expérience client au Québec de l'Association du marketing relationnel, dans la catégorie Tourisme, loisir et divertissement, devant nos concurrents canadiens, mais aussi devant tous les grands noms de la distribution en ligne de produits touristiques et d'hospitalité.

Puisque j'évoque l'expérience client, je veux souligner que nous avons également retrouvé en 2018 le premier rang mondial au classement Skytrax parmi les compagnies de voyage loisir. Nous nous étions déjà classés meilleurs au monde en 2012, et nous occupions le deuxième rang depuis lors, nous sommes très fiers que nos clients, puisque c'est directement d'eux que vient cette distinction, nous aient placé à nouveau au sommet du palmarès.

Du côté de nos employés, nous progressons encore cette année au classement Forbes, en nous classant au 51^e rang des meilleurs employeurs au Canada en janvier 2019. Nous étions 69^e en 2018, 120^e en 2017 et 162^e en 2016. C'est donc une belle marque de reconnaissance que nous adressent nos employés, puisque ce classement est un des rares qui est établi sans intervention de notre part, sur la base d'un sondage représentatif et non d'un dossier déposé par l'entreprise. Pour la première fois, nous surclassons toutes les autres compagnies aériennes.

Je voudrais terminer en parlant de ce qui est un des grands engagements de Transat : le tourisme responsable. Nous avons obtenu en 2018, après deux ans d'efforts soutenus et douze ans d'engagement dans cette direction, la certification Travelife, devenant ainsi le premier grand voyageur au monde à l'obtenir pour l'ensemble de ses activités, au siège, en agences et à

destination. Cette certification vient sanctionner l'audit de plus de 200 points de contrôle et vient prouver le sérieux de nos efforts. Mais elle est loin d'être la fin de l'histoire : nous avons à présent bâti le plan d'action 2018-2020, que vous pouvez consulter sur notre site internet, et qui va nous permettre d'aller encore plus loin pour rendre notre activité bénéfique pour les collectivités dans lesquelles nous opérons, sur les marchés d'origine et à destination, et pour nous assurer que nous ne nuisons pas, ou le moins possible, à l'environnement.

Vous constatez donc que tous les fondamentaux sont là pour assurer le succès de notre plan. Et je remercie nos clients, nos employés, nos administrateurs, ainsi que nos actionnaires, de leur indéfectible soutien.