

ASSEMBLÉE ANNUELLE DES ACTIONNAIRES 2017

Le 3 mars 2017

Club Saint-James, Montréal

François Olivier, président et chef de la direction de Transcontinental inc.

***Seule l'allocution fait foi***

Merci Isabelle.

Mesdames et messieurs, il me fait plaisir de vous souhaiter à mon tour la bienvenue à cette assemblée annuelle.

En 2016, nous avons célébré un jalon important de notre histoire, soit le 40<sup>e</sup> anniversaire de l'entreprise. Au Canada comme aux États-Unis, d'un océan à l'autre, nos employés en ont profité pour souligner l'occasion en organisant des événements rassembleurs au sein de nos entités d'affaires. Portés par leur sentiment d'appartenance, ils ont fait rayonner leur fierté tout au long de l'année.

Au-delà des célébrations, ils sont demeurés axés sur la réalisation de nos objectifs d'affaires. Nos équipes ont travaillé sans relâche afin de s'assurer que 2016 soit une année mémorable, à la hauteur des 40 dernières années. Nous pouvons dire : mission accomplie.

Aujourd'hui, je vais, dans un premier temps, dresser un portrait global de nos résultats financiers de 2016 dans le contexte de notre transformation. Je ferai ensuite un retour sur les grands axes de notre stratégie d'affaires pour chacun de nos secteurs d'exploitation, tout en identifiant les initiatives déployées durant l'année de même que les grandes réalisations qui y sont associées. Enfin, je vous exposerai nos perspectives pour l'année financière 2017.

\*\*\*\*\*

D'abord, je suis très fier de nos accomplissements en 2016. Nos résultats démontrent que nous avons su garder le cap sur l'implantation rigoureuse de notre stratégie. Nous avons non seulement poursuivi notre transformation avec rigueur, mais nous avons réussi à le faire en enregistrant la meilleure rentabilité des 40 ans d'histoire de TC Transcontinental.

Nos revenus ont progressé de 1 % pour s'établir à 2 milliards de dollars et notre résultat net ajusté s'est élevé à 196 millions de dollars. D'ailleurs, au cours des cinq dernières années, il a augmenté de 47 millions de dollars, soit une progression de 31 %.

Grâce à notre performance financière, nous avons déployé du capital afin de poursuivre la croissance de l'organisation dans le créneau porteur de l'emballage souple. Nous avons notamment réalisé deux acquisitions stratégiques, soit celles de Robbie Manufacturing et de Flexstar Packaging. Dans cette foulée, les revenus de notre division de l'emballage ont presque doublé en 2016 et représentent maintenant 15 % de nos revenus consolidés sur une base annualisée, soit 300 millions de dollars.

Malgré les investissements requis à notre transformation en 2016, TC Transcontinental a réussi à diminuer son endettement net de 4 %, soit de 14 millions de dollars, et affiche toujours un très bas taux d'endettement qui lui offre toute la latitude pour poursuivre sa transformation. TC Transcontinental a de plus retourné en 2016 de la valeur à ses actionnaires en rachetant des actions pour 22 millions de dollars et en augmentant son dividende par action de 9 %, celui-ci retournant aux actionnaires 56 millions de dollars additionnels.

Ces données sont éloquentes. Alors que nous pilotons un important virage stratégique pour assurer la croissance durable de TC Transcontinental, nos résultats confirment que nous réussissons à maintenir un juste équilibre entre transformation et performance.

\*\*\*\*\*

Je vais commencer la revue de nos activités d'exploitation en me penchant sur notre division de l'impression qui a encore connu une excellente année en 2016. Dans le contexte d'une industrie à maturité, nos résultats prouvent que nous avons réussi à nous tailler une place de leader au sein de nos créneaux clés. Notre stratégie d'affaires pour cette division se décline **en trois axes** :

**Premièrement**, solidifier notre position de leader dans nos créneaux stables ou en croissance et minimiser notre présence au sein des créneaux moins performants ou en décroissance.

En 2016, nous avons renouvelé des ententes avec des détaillants canadiens totalisant 250 millions de dollars, contribuant à la stabilité du volume d'impression dans le segment des circulaires. Au cours du même exercice financier, nous avons regroupé les services connexes aux détaillants, soit le prémédia et la distribution de porte en porte, au sein de TC Imprimeries Transcontinental. En 2016, les services aux détaillants représentaient près de la moitié des revenus consolidés de la Société.

En parallèle, nous avons poursuivi notre analyse du segment de l'impression de produits marketing qui connaît une décroissance. Devant ce constat, nous avons décidé de nous départir de nos activités d'impression commerciale réalisées à Transcontinental Saskatoon et Transcontinental Dartmouth, entraînant la fermeture de ces usines.

**Notre deuxième stratégie**, accroître nos parts de marché.

TC Transcontinental est le premier imprimeur au Canada. Grâce à des investissements d'envergure réalisés entre 2007 et 2010, nous détenons aujourd'hui une plateforme d'impression hybride à la fine pointe de la technologie, qui s'étend d'un océan à l'autre. Notre plateforme d'impression ultra-efficace peut donc accueillir de nouveaux volumes avec peu d'investissements. C'est pourquoi les nouvelles ententes que nous signons chaque année nous offrent une bonne contribution marginale.

En 2016, notre modèle unique d'impression des journaux a suscité un intérêt renouvelé. Nous avons signé une entente de cinq ans avec le *Toronto Star* et notre équipe de Transcontinental Vaughan a commencé son impression avec succès en juillet. Nous avons

également augmenté la part du créneau de matériel promotionnel sur le lieu de vente qui génère maintenant des revenus de 55 millions de dollars sur une base annualisée.

De plus, j'ai le plaisir de vous annoncer aujourd'hui que nous avons conclu une entente élargie avec Lowe's Canada. En plus du renouvellement de notre entente pour la totalité des services offerts à RONA, nous avons élargi notre relation d'affaires avec Lowe's qui nous confie maintenant le volet impression de ses circulaires au Canada. Cette entente représente des revenus de 200 millions de dollars sur cinq ans et comprend tous nos services aux détaillants pour l'ensemble des bannières de Lowe's et de RONA au pays.

Je tiens à remercier sincèrement Sylvain Prud'homme, président et chef de la direction de Lowe's Canada, et son équipe qui nous réitèrent leur pleine confiance. Cette entente pluriannuelle témoigne également de leur soutien envers les fournisseurs québécois et canadiens.

La poursuite de cette relation d'affaires porteuse vient confirmer que notre modèle de services intégrés aux détaillants crée de la valeur et que les circulaires imprimées demeurent un pilier essentiel de leur stratégie marketing pour générer de l'achalandage en magasin.

**Notre troisième stratégie**, améliorer notre efficacité et ajuster nos coûts au marché.

Nous travaillons en continu à ajuster la capacité de production de notre plateforme d'impression au volume d'activités afin d'en maximiser le taux d'utilisation. En 2016, nous avons continué à déployer des mesures afin de favoriser l'utilisation optimale de notre réseau. À cet effet, nous avons fermé l'usine Transcontinental Québec et transféré ces activités d'impression commerciale vers d'autres usines du réseau. De plus, nous avons investi en 2016 environ 40 millions de dollars dans notre plateforme d'impression, entre autres dans l'automatisation et la robotique. Le retour sur ce type d'investissement est, pour nous, rapide et avantageux.

En somme, malgré la décroissance des ventes dans la division de l'impression, notre profit a constamment augmenté chaque année depuis sept ans. Cette année encore, nous avons rehaussé la profitabilité de cette division. Nos réalisations en 2016 nous ont permis de conserver notre position de chef de file au pays.

\*\*\*\*\*

Poursuivons avec le secteur des médias qui représente 15 % des revenus consolidés de la Société, soit environ 300 millions de dollars en 2016. Le secteur se divise en deux principaux groupes d'affaires.

D'une part, le groupe des Solutions aux communautés locales, soit nos publications locales et régionales. Les revenus de ce groupe d'environ 210 millions de dollars proviennent à 92 % des investissements publicitaires des annonceurs locaux. Dans le contexte d'une industrie en grande transformation, nous faisons face à des réalités de marché difficiles.

Nous devons piloter une transformation du modèle d'affaires vers le numérique alors que l'érosion de nos revenus publicitaires imprimés se poursuit et que la concurrence provenant des

grands joueurs numériques mondiaux s'intensifie. C'est pourquoi nous avons joint notre voix, en 2016, à d'autres joueurs de l'industrie au sein de la *Coalition pour la pérennité de la presse d'information au Québec*. Ce faisant, nous sollicitons l'aide de l'État pour poursuivre notre virage numérique et assurer la pérennité de la presse d'information locale dans plusieurs des communautés du Québec.

Alors que la réponse des différents paliers gouvernementaux se fait attendre, nous avons poursuivi notre stratégie d'optimisation de nos activités médias en 2016. Nous avons pris des décisions de rationalisation difficiles et réduit significativement notre structure de coûts. De plus, nous avons revu notre portefeuille de titres en vendant nos actifs en Saskatchewan ainsi que d'autres publications au Québec. Enfin, nous avons décidé de fermer quelques journaux locaux qui n'étaient plus viables financièrement.

Je suis très reconnaissant envers nos équipes de ce groupe d'affaires qui continuent à faire preuve de résilience. Je les remercie sincèrement de leur travail et de leur dévouement dans un contexte incertain.

D'autre part, TC Media comprend le groupe Affaires et Éducation, soit nos publications spécialisées pour le milieu des affaires et le secteur des services financiers ainsi que l'édition d'ouvrages pédagogiques de langue française. Ce groupe, qui représente environ 90 millions de revenus, bénéficie d'un modèle d'affaires qui génère des revenus de sources variées, avec seulement 25 % en revenus publicitaires. Ce groupe a connu une excellente performance en 2016 et est déjà très avancé dans sa transformation.

Du côté de nos publications spécialisées, nous avons continué à renforcer l'offre numérique du Groupe Les Affaires ainsi que notre offre de produits et services non liés à la publicité tels que les événements, la recherche marketing et l'intelligence d'affaires.

En décembre, nous avons fait l'acquisition de sept marques spécialisées de Rogers Média qui jouissent d'un modèle d'affaires multiplateforme établi : les revenus publicitaires imprimés représentent aussi seulement 25 % de leurs revenus totaux. Nos activités d'édition d'ouvrages pédagogiques, quant à elles, ont encore généré de solides résultats en 2016.

Enfin, notre stratégie pour TC Media s'est traduite, en 2016, par l'abandon d'activités moins performantes. Nous nous sommes départis de nos activités de marketing interactif et avons mis en place des mesures d'efficacité. Ces efforts ont atténué l'effet de la baisse des revenus publicitaires des journaux locaux sur notre profitabilité.

\*\*\*\*\*

À présent, je vais faire le point sur l'évolution de la division de l'emballage, la force motrice de notre croissance.

La Société a fait son entrée dans l'industrie de l'emballage souple en acquérant Capri Packaging en 2014, suivi d'Ultra Flex Packaging Corp. en 2015. Cette percée dans l'industrie s'est poursuivie avec une progression soutenue en 2016 : la division de l'emballage représente dorénavant 15 % du chiffre d'affaires de la Société sur une base annualisée.

Ces avancées se concrétisent par l'entremise d'une stratégie de croissance en deux volets : développer une plateforme nord-américaine en réalisant de nouvelles acquisitions et poursuivre la croissance interne des ventes. En 2016, nous avons réalisé deux acquisitions en fonction de nos critères stratégiques, soit Robbie Manufacturing, au Kansas, et Flexstar Packaging, en Colombie-Britannique, qui vont ajouter environ 100 millions de dollars à nos revenus.

Robbie Manufacturing nous a donné accès à de nouveaux marchés verticaux en plus de créer des occasions de synergies avec nos installations à proximité. Flexstar Packaging, pour sa part, nous a permis de développer notre présence sur la côte ouest et donc d'étendre notre plateforme nord-américaine. Cette acquisition, notre première au Canada, nous a amené de nouvelles capacités manufacturières d'extrusion de films et une force de vente complémentaire.

Nous avons donc accueilli plusieurs nouveaux talents au sein de la grande famille de TC Transcontinental, des gens qui ont la passion de leur métier et le désir de s'épanouir avec nous.

En 2016, nous avons également fait de nombreux investissements en capital pour accroître notre capacité existante et ajuster notre plateforme à nos besoins futurs. En outre, nous avons déployé des ressources importantes au développement des affaires. Lors de nos débuts en emballage souple, nous n'avions qu'un seul représentant des ventes. Aujourd'hui, notre force de vente comprend une trentaine de représentants partout en Amérique du Nord. Nous sommes d'ailleurs convaincus que ces initiatives porteront leurs fruits et qu'elles contribueront à la matérialisation de plusieurs occasions d'affaires avec notre bassin grandissant de clients potentiels.

Aujourd'hui, TC Emballages Transcontinental compte près de 900 employés au États-Unis et au Canada, travaillant dans cinq usines de production et un studio de prémédia.

\*\*\*\*\*

Alors que nous tournons la page sur 2016 qui s'est achevée sous le signe du succès, nous entamons 2017 avec confiance. Grâce à notre solide situation financière et à nos importants flux de trésorerie, nous sommes en excellente position pour poursuivre – voire même accélérer – notre croissance en emballage souple.

En seulement trois ans, nous avons parcouru un chemin impressionnant. Au moment où nous avons entamé notre transformation, en 2014, notre portefeuille d'actifs se déclinait en deux segments d'affaires : l'impression et les médias. Depuis, nous avons réalisé des mouvements au sein de notre portefeuille d'activités d'impression, mais le poids relatif de cette division dans l'organisation n'a pas changé et sa rentabilité n'a cessé de croître. Le secteur des médias représente désormais une proportion moindre de nos revenus consolidés : en 2014, les médias représentaient environ 500 millions de revenus pour la Société comparativement à environ 300 millions aujourd'hui. Nous avons de plus mis en œuvre notre stratégie pour diversifier nos actifs et développer la division de l'emballage souple qui représente maintenant 300 millions de revenus sur une base annualisée.

Nous avons aujourd'hui une base d'actifs d'emballage plus importante, une plus grande équipe et une meilleure connaissance du marché. Ces facteurs clés font en sorte que nous sommes plus solides que jamais pour faire croître cette division et atteindre notre prochain objectif de doubler nos revenus actuels en emballage souple.

En 2017, nous allons maintenir notre approche disciplinée d'acquisitions dans ce marché prometteur et poursuivre l'intégration des entreprises acquises, ce qui permettra de générer des synergies. De plus, la force de vente nord-américaine et la capacité manufacturière accrue de TC Emballages Transcontinental permettront de générer une croissance interne soutenue.

En ce qui concerne la division de l'impression, nous prévoyons une stabilité des revenus provenant de notre offre aux détaillants. L'entente élargie avec Lowe's Canada pour l'impression de ses circulaires contribuera au cours de l'exercice financier 2017. Nous poursuivrons notre stratégie visant à gagner de nouvelles parts de marché, particulièrement au chapitre du matériel promotionnel sur le lieu de vente et de notre modèle unique d'impartition de l'impression des journaux. Enfin, nous continuerons à optimiser notre plateforme d'impression.

Pour notre secteur des médias, nous allons ajuster notre base d'actifs de journaux aux conditions de marché. De plus, nous continuerons à renforcer notre offre numérique dans nos créneaux porteurs et à enrichir notre offre de produits et services non liés à la publicité. Finalement, nous mènerons à terme notre processus d'intégration des publications acquises de Rogers Média.

Toujours en action, TC Transcontinental entend donc poursuivre sur sa lancée en 2017 par la mise en œuvre disciplinée de sa stratégie d'affaires.

\*\*\*\*\*

En conclusion, je souhaite mettre en lumière l'apport de nos employés qui sont le fer de lance de notre organisation et la raison première de notre succès. Ils nous accompagnent au quotidien dans la réalisation de nos ambitions et je les remercie chaleureusement de leur précieuse contribution.

Si TC Transcontinental a connu la croissance, c'est également grâce au maintien de solides relations d'affaires à long terme avec nos clients. J'en profite donc pour exprimer toute ma gratitude à nos partenaires d'affaires qui nous font confiance depuis de nombreuses années. Leur mission est la nôtre. Leurs victoires sont les nôtres.

En terminant, je tiens à remercier, au nom de TC Transcontinental, l'ensemble de nos actionnaires de leur soutien et leur confiance.

Je vous remercie de votre attention et je cède maintenant la parole à Nelson Gentiletti.