

**Discours de Pierre Karl Péladeau  
président et chef de la direction  
de Quebecor inc.  
à l'assemblée annuelle de Quebecor inc.  
tenue au studio H de Groupe TVA  
le 4 avril 2002**

Mesdames et messieurs, permettez-moi à mon tour de vous souhaiter la bienvenue à votre assemblée annuelle.

Cette année, nous avons voulu vous faire connaître et apprécier davantage les composantes de votre Compagnie en vous invitant au cœur de l'une de ses activités de médias, la télédiffusion. Donc, bienvenue chez TVA, l'un des piliers de notre stratégie de convergence.

C'est ici au studio H, et tout juste à côté au studio G, qu'a été édiflée une partie de notre culture populaire au Québec, celle-là même qui est à la base de notre *star system* que les publications de Pierre Péladeau et, à l'époque, Roland Giguère aux commandes du fameux canal 10 ont réussi à créer.

C'est ici qu'ont eu lieu des événements marquants : les galas de *Monsieur et Madame Télévision* en collaboration avec le journal *Télé Radio-Monde* et, encore aujourd'hui, des émissions aussi populaires que *Claire Lamarche* et *Deux filles le matin* ainsi que des téléromans où TVA s'impose avec des émissions comme *Les poupées russes*, *Emma*, *Le retour* et, il y a déjà quelques années de cela, *Chambres en ville*.

Depuis maintenant quatre décennies, TVA domine son marché et c'est un honneur pour Quebecor de tenir ici son assemblée annuelle.

Évidemment, beaucoup de chemin a été parcouru depuis l'époque de ces pionniers, mais on trouve encore en ces murs et chez Quebecor le même esprit de détermination et d'excellence qui inspire le travail quotidien des artisans de nos entreprises. Écoutons ce qu'ils ont à dire.

### **[Vidéo sur les employés]**

Le talent et les qualités de nos employés ont été grandement sollicités au cours du dernier exercice financier qui a donné lieu, comme vous le savez, à de fortes turbulences dans le secteur des télécommunications et dans le domaine des médias et des communications.

À pareille date l'an dernier, vous vous souviendrez peut-être que Quebecor Média venait tout juste d'être créée et qu'elle ne disposait pas encore du contrôle de deux de ses plus importantes filiales, soit Vidéotron et Groupe TVA.

Ces deux entreprises étaient alors gérées par des fiduciaires, dans l'attente de l'autorisation du CRTC d'en transférer le contrôle ultime à la direction de votre Compagnie. Ces décisions ont finalement été rendues en notre faveur au cours de l'exercice, non sans des délais importants. Je profite de notre assemblée annuelle pour remercier nos deux fiduciaires qui ont géré ces entreprises avec beaucoup de talent pendant cette période de transition : Serge Gouin pour Vidéotron ltée et Richard Drouin pour Groupe TVA inc.

Pendant ce temps, nous avons dû nous attaquer à deux dossiers qui s'annonçaient problématiques et qui exigeaient des actions rapides. Il s'agissait du cas épineux de Vidéotron Télécom et de celui de la fusion de Netgraphe avec les portails de Quebecor, regroupés sous les bannières Canoe.ca et Canoe.qc.ca.

Tout au long de ma carrière, j'ai eu le privilège de gérer la croissance des différentes entreprises de Quebecor. Croissance par les acquisitions en Europe et aux États-Unis de Quebecor World, qui s'appelait alors Imprimeries Quebecor. Croissance dans le déploiement de nos activités d'édition de journaux sur l'ensemble du marché canadien avec cette percutante acquisition de Sun Media. Croissance dans le secteur Web grâce à la création de Nurun, l'une des plus importantes agences sur ce marché au Canada et en Europe.

Après le début de la descente aux enfers de certains secteurs d'activité au deuxième semestre 2000, entre autres dans le domaine des télécoms, l'année 2001 ne se prêtait vraiment plus à la croissance.

Pendant toute l'année, nous avons dû prendre des mesures draconiennes et impopulaires, mais néanmoins nécessaires et appropriées, pour modifier des pratiques d'affaires qui ne cadraient pas avec la philosophie d'action de Quebecor et qui semblaient mener tout droit certaines filiales vers l'échec.

Ainsi, au moment où nous avons acquis Groupe Vidéotron, l'une de ses filiales dont nous avons immédiatement hérité du contrôle, Vidéotron Télécom (ou VTL), dépensait 10 millions de dollars par mois et, à ce rythme, les 200 millions recueillis 18 mois plus tôt

par la vente d'une partie du capital à un groupe américain fondaient comme la neige au mois d'avril à Montréal...

L'entreprise se dirigeait dans le même gouffre que les nombreuses nouvelles entreprises ayant investi le marché des télécoms dorénavant ouvert à la concurrence. Ces entreprises sont mieux connues sous leur acronyme anglais *CLEC*. Eh bien, le moins que l'on puisse dire c'est qu'elles sont très nombreuses à avoir dû déposer leur bilan depuis 12 mois. Encore la semaine dernière, la filiale télécom de Adelpia, le cinquième câblodistributeur américain avec 5,8 millions de clients, a dû recourir au Chapitre 11 de la Loi américaine sur les faillites.

Comme il n'était pas question qu'un tel sort soit réservé à VTL, nous ne pouvions tolérer une telle situation très longtemps. Perdre le contrôle des dépenses ne fait pas et ne fera jamais partie de la culture de Quebecor. Alors, nous n'avions d'autres choix que de prendre des mesures énergiques de redressement et de repositionnement pour assurer la pérennité de cette entreprise. Nous avons donc effectué un changement complet de l'équipe de direction et mis en œuvre un plan de diminution des dépenses et, malheureusement, des effectifs.

La nouvelle équipe en place s'est acquittée de cette tâche ardue avec beaucoup d'audace et de professionnalisme, de sorte que les comptes sont passés d'un rouge très foncé au noir, en un temps presque record.

Je tiens à saluer le courage de son président Eugène Marquis pour son travail exceptionnel de redressement et son talent de dirigeant d'entreprise. Eugène est de la trempe des membres de la direction de Quebecor, c'est-à-dire un homme juste, engagé et persévérant, qui mérite toute notre admiration. En mon nom personnel et au nom des actionnaires ici réunis ou représentés, je te remercie pour avoir si bien relevé ce défi.

En plus d'avoir retrouvé la rentabilité, VTL est devenue un concurrent sérieux de Bell Canada dans le domaine de la transmission de voix et de données pour les entreprises. Au total, 420 mises à pied étaient prévues au moment de l'annonce du plan de redressement. Or, nous n'en avons effectué que 280. Depuis, l'entreprise a retrouvé le chemin de la croissance et elle est présentement en mode embauche. J'en prends pour exemple l'acquisition annoncée hier d'une entreprise de Toronto, Stream Intelligent Networks, qui avait été reprise il y a quelques semaines par ses créanciers. Grâce à

cette nouvelle composante, nous serons en mesure d'assurer une meilleure offre de service à nos clients dans l'axe Montréal-Toronto, qui constitue le principal marché des communications d'affaires au pays.

Une autre tâche difficile nous attendait en 2001 lors du regroupement des activités de Netgraphe avec celles de CANOE. Malheureusement, dans ce dossier comme dans le précédent, nous avons dû diminuer nos effectifs de façon sensible puisque leur niveau était devenu incompatible avec le potentiel de revenus du secteur, à la suite du déclin généralisé de la publicité Internet à travers le monde.

L'implantation de ces mesures d'économies a été rendue possible grâce à la nouvelle équipe de direction de Netgraphe, et plus particulièrement grâce à son jeune président Hughes Simard qui, dans les circonstances, a accompli un travail remarquable dans ce qui était pour lui une première expérience de direction générale. Hughes travaille à nos côtés depuis environ cinq ans. Beaucoup de chemin a été parcouru, n'est-ce pas Hughes, depuis tes débuts chez nous et je te remercie de ton engagement sincère et efficace envers notre Compagnie.

La mission est-elle pour autant terminée ? Pas entièrement, car le succès d'une entreprise est un travail qui ne connaît jamais de fin.

L'univers des sites Web et des *CLEC* a été mis à rude épreuve en 2001 avec la faillite d'entreprises qui n'ont pas eu le courage ou la lucidité de réaliser qu'elles faisaient fausse route. Leurs stratégies étaient de dépenser des sommes fabuleuses, très rapidement, en espérant compter sur des revenus qui n'étaient pas encore au rendez-vous. De façon plus prosaïque, d'autres appelleraient cela du *wishful thinking*.

Or, ce modèle d'affaires n'a jamais eu sa place chez Quebecor et ce n'est pas aujourd'hui qu'il s'imposera.

Certains m'accuseront peut-être d'être pessimiste et d'avoir lancé la serviette en effectuant ces compressions. Il n'en est rien. La vérité est que vous ne me payez pas

pour vous raconter de belles histoires, mais bien pour effectuer le travail, parfois ingrat, qui doit être fait afin d'assurer la viabilité et le succès de nos entreprises.

Gérer la croissance est beaucoup plus agréable, croyez-moi, mais les crises et les rationalisations font partie de la vie de toutes les entreprises.

Le contexte économique difficile que nous traversons est probablement l'occasion de distinguer les équipes de gestion responsables et réalistes de celles qui ne le sont pas et qui préfèrent jouer à l'autruche en se cachant derrière les bonnes intentions. Nous avons fait le choix d'être parmi les premières, un point c'est tout.

Des mesures de redressement, nous en avons également prises au sein de notre activité d'intégration Web. En effet, Nurun a dû réduire ses effectifs de façon importante durant l'exercice financier. Mais, à l'instar des autres sociétés de Québec, Nurun a pris ce virage beaucoup plus tôt que la plupart de ses concurrentes, ce qui lui a permis de conserver un profil financier sain, tandis que de nombreuses rivales tombaient au combat, que ce soit au Canada, aux États-Unis ou en Europe.

Permettez-moi de saluer les efforts remarquables et le leadership de Jacques-Hervé Roubert, président et chef de la direction de Nurun, qui a su naviguer en eaux troubles et remettre Nurun sur la bonne voie avec toute la discipline que requiert la gestion d'une entreprise publique. Jacques-Hervé a été appuyé dans cet exercice par un des mes anciens collaborateurs de Boston alors que je dirigeais les activités américaines d'Imprimeries Québec. Il s'agit d'Andrew Church, un diplômé MBA de la Cornell University, grand partisan des vainqueurs du Super Bowl de cette année, les Patriots de la Nouvelle-Angleterre.

Dans le secteur des journaux, Corporation Sun Media a dû aussi s'administrer la même médecine. Dès le début de l'exercice financier, nous avons en effet annoncé un plan de réduction des dépenses. Notre rapidité d'action a été récompensée, car nous avons enregistré, pour l'ensemble de l'exercice 2001 et malgré une conjoncture nettement défavorable, des résultats presque équivalents à ceux de l'exercice précédent. Au quatrième trimestre, Sun Media a considérablement amélioré son bénéfice d'exploitation. Ses marges bénéficiaires lui ont permis de se classer au *top niveau* des entreprises de son secteur en Amérique du Nord.

En 2001, nous avons eu le privilège de voir s'exprimer une fois de plus tout le talent de notre nouveau président et chef de la direction de Corporation Sun Media, Pierre Francœur. On se souviendra que Pierre avait accompli un travail tout aussi remarquable lorsqu'il avait la responsabilité des destinées de nos journaux pour l'est du Canada.

Bravo encore, Pierre, pour cette performance qui nous a permis de maintenir un niveau de rentabilité exceptionnel, tout en préservant la qualité et le caractère unique de notre réseau de tabloïds et de journaux régionaux au Canada.

Au cours de 2001, les membres de la direction du siège social n'ont pas chômé non plus. En effet, nous avons attaqué de front le refinancement complet de la dette de Quebecor Média. Dans ce processus, nous avons complété avec succès l'un des plus importants financements obligataires jamais réalisés par une entreprise canadienne aux États-Unis, pour une récolte nette de 850 millions de dollars US, comportant une échéance de 10 ans. Ce financement a été entouré d'une série d'autres opérations financières dont Claude Hélie, notre chef de la direction financière, vous donnera tous les détails dans quelques instants.

Évidemment, nous aurions préféré favoriser la vente de certains éléments d'actif non stratégiques, mais, les marchés étant ce qu'ils sont, il nous est apparu plus judicieux de procéder à la réduction de notre endettement plutôt que de nous placer dans une situation où nous aurions été trop vulnérables.

La diversité de nos activités et de nos placements nous a permis d'emprunter une voie alternative, ce que d'autres sociétés n'ont pas eu l'occasion de faire.

Je reviens à la revue des opérations de 2001. Dès la fin du mois de mai, nous avons pris le contrôle de Vidéotron. Rapidement, nous avons plongé dans la marmite, qui n'était malheureusement pas remplie de potion magique...

Comme nous avons déjà eu l'occasion de le dire publiquement, il s'agissait pour nous d'une expérience assez singulière, celle de prendre les commandes d'une entreprise qui, depuis sa création, bénéficiait d'une situation de monopole. Quebecor, on le sait, a été créée et a fait ses armes dans le monde pur et dur de la concurrence.

Mais là où le bât blesse, c'est que l'avantage monopolistique de Vidéotron a disparu depuis plusieurs années et que cette entreprise doit maintenant vivre au rythme de la concurrence, d'ailleurs rudement féroce. Or, nous l'avons vite constaté, Vidéotron n'a jamais adapté ses méthodes de travail ou encore sa mentalité à cette nouvelle réalité que bien d'autres entreprises, ayant elles aussi bénéficié d'un monopole, avaient accompli il y déjà plusieurs années.

Rapidement, il nous a fallu convaincre nos collaborateurs et collaboratrices que nous ne pouvions plus travailler comme auparavant, que nous ne pouvions plus dépenser des sommes importantes en pensant les récupérer par des augmentations de tarifs autorisées par le CRTC. S'il est vrai que par le passé Vidéotron pouvait récupérer ses investissements par des augmentations de tarifs, ce n'est plus possible aujourd'hui pour une raison fort simple : le client a le choix entre plusieurs fournisseurs de télédistribution. Il est symptomatique d'ailleurs que nous utilisions encore trop souvent le terme « abonné », qui fait référence selon moi à un monopole, plutôt que celui de « client » comme dans la presque totalité des entreprises qui vivent dans le monde de la concurrence .

De plus, l'univers concurrentiel auquel est confrontée Vidéotron est particulièrement agressif et féroce comme je l'ai déjà mentionné. À un point tel que nous le considérons déloyal et que nous entendons le faire savoir haut et fort aux autorités concernées. Je m'explique.

Concurrence déloyale parce que notre principal concurrent, BCE, qui a réalisé un bénéfice d'exploitation de 7,5 milliards de dollars l'an passé, dispose de flux monétaires importants provenant presque exclusivement des activités de Bell Canada, qui exerce un monopole de fait sur la téléphonie locale. D'après nos estimations, ces flux lui ont permis d'investir dans Bell ExpressVu plus de un milliard de dollars, sans que cette société n'ait à supporter aucune dette puisqu'elle bénéficie des apports monétaires de Bell.

Nous ne sommes pas les seuls à le dire. En 1997, lors du transfert de la licence d'exploitation de Bell ExpressVu à BCE, le CRTC avait déjà soulevé des craintes sur ces pratiques d'interfinancement des activités de Bell, mais sans pour autant imposer de contraintes à cet effet. Nous croyons que cette situation est bien réelle et qu'une intervention est absolument nécessaire pour rétablir une concurrence juste et équitable.

Nous avons donc fait parvenir ce matin une lettre au nouveau président du CRTC pour expliciter les pratiques que nous considérons non conformes aux lois et aux règlements en vigueur au Canada.

Toutes les autres entreprises de distribution de signal de télédiffusion, qu'il s'agisse de câblodistributeurs ou de fournisseurs de télévision par satellite, doivent composer avec une dette importante qui découle du niveau d'investissement requis par leurs opérations.

Aux États-Unis, la dette de l'un des plus importants diffuseurs par satellite, Echostar, atteint 5 milliards de dollars US pour 7 millions de clients. Au Canada, la dette de Shaw Communications attribuable à Star Choice est, selon nos estimations, de l'ordre de 500 millions de dollars, tandis que les pertes d'exploitation de Star Choice sont d'environ 60 millions de dollars.

En parallèle à ces investissements massifs, on a vu au Canada une société comme Look Communications, aux prises avec un énorme endettement, proposer à ses créanciers un plan de restructuration, qui a d'ailleurs été approuvé, ce qui a évité à cette entreprise de devoir déposer son bilan.

Il est donc inconcevable que la plus importante société commerciale du Canada nous livre concurrence grâce à des pratiques qui conduisent toutes les autres entreprises du secteur dans une impasse économique. Nous allons continuer à le dire et à le répéter jusqu'à ce que ces pratiques aberrantes d'interfinancement soient corrigées.

De plus, nous comptons déposer des plaintes contre Bell afin qu'elle cesse de bénéficier d'avantages indus, comme celui de proposer ses services de chaînes spécialisées dont elle est propriétaire, comme RDS, à des prix inférieurs à celui que Vidéotron paie pour obtenir ces mêmes services, alors que nous sommes obligés de les distribuer en vertu de la réglementation du CRTC.

Aussi, nous dénonçons certaines pratiques existantes comme celle d'offrir la possibilité à un client d'acquérir plus d'un décodeur à deux adresses différentes et n'être facturé que pour une seule programmation, comme le propose Bell ExpressVu. Cela prive les chaînes spécialisées des revenus qu'ils leur sont dus et encourage indirectement les pratiques de piratage, un véritable fléau maintenant au Canada.

Ici, une mise en garde s'impose. Nous ne sommes nullement opposés à la concurrence. Bien au contraire, nous disons oui à la concurrence, mais encore faut-il qu'elle puisse s'exercer avec équité sur le plan réglementaire.

C'est ainsi que nous croyons qu'en autorisant la concurrence dans le secteur de la télédistribution, le CRTC n'a pas pris en compte toutes les données du dossier.

Nous sommes d'avis que la situation réglementaire actuelle confère un avantage indu à nos concurrents, que ce soit les câblodistributeurs traditionnels comme VDN ou les télé distributeurs par satellite comme Bell ExpressVu et Star Choice.

Dans les deux cas, le CRTC a forcé Vidéotron à permettre à ses concurrents de se brancher gratuitement sur ses réseaux de distribution dans les immeubles à logements multiples, dans l'attente de la détermination d'un prix de passage. Cette situation, qui perdurait depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1998, nous a convaincus de vendre nos systèmes de câblage dans les immeubles de 20 unités et plus à une société non réglementée, Câblage QMi inc., laquelle a fixé le prix de passage mensuel à 5 \$ par abonné, un tarif qui nous apparaît tout à fait justifiable, car il en coûte 200 \$ par unité pour l'installation de ce câblage.

Nous aussi, nous employons les infrastructures de nos concurrents, mais nous ne le faisons jamais gratuitement. Il en est ainsi pour les poteaux de Bell Canada qui nous permettent de transporter notre câble et pour lequel nous payons des millions de dollars de loyer chaque année. Alors pourquoi laisserions-nous Bell utiliser gratuitement nos infrastructures ?

Ce n'était pas là le seul avantage indu concédé à la concurrence par la réglementation. Saviez-vous que les télé distributeurs par satellite n'ont aucune obligation d'inclure les canaux spécialisés dans leur offre, alors que Vidéotron doit les offrir dans une offre dite « à l'étage », que 85 % de ses clients se procurent ? Concrètement, cela signifie que Vidéotron doit payer les redevances aux canaux spécialisés pour 85 % de ses clients, alors que les Bell ExpressVu et Star Choice ne le font que lorsque leurs clients demandent spécifiquement à recevoir ces canaux.

Nous avons investi des centaines de millions de dollars afin d'offrir à nos clients la liberté de choisir et de payer pour les canaux qu'ils regardent. Or, voilà que nous ne pouvons pas leur offrir cette liberté.

Prenons l'exemple de la chaîne ARTV, une création de la Société de la Couronne Radio-Canada qui détient une part de marché de deux dixièmes de 1 %. Inutile de vous dire que bien peu de clients des télédistributeurs par satellite demandent à recevoir ce service. Or, il en coûte 8,5 millions de dollars à Vidéotron pour répondre à l'exigence du CRTC de le distribuer à 85 % de ses clients, même si ces derniers n'en veulent pas. Ceci illustre bien l'absurdité de la situation, et ce n'est qu'un exemple parmi tant d'autres. Vous comprendrez pourquoi nous entendons faire tout en notre pouvoir pour convaincre le CRTC de l'iniquité du régime réglementaire actuel.

Au risque de me répéter, je tiens à dire que Quebecor n'a jamais craint et ne craindra jamais la concurrence. C'est dans la concurrence que nous avons toujours vécu et grandi, en gérant nos entreprises avec le souci de l'efficacité et le respect de la clientèle. Comme le disait, pour ne pas dire le répétait, constamment mon père, le client est l'actif le plus important de n'importe quelle entreprise.

C'est en nous inspirant de cet enseignement que nous consacrons nos efforts pour modifier la façon dont nous devons gérer Vidéotron. Toutes les démarches que nous entreprenons n'ont qu'un seul but : consacrer nos ressources financières là où ça compte, c'est-à-dire pour le bénéfice de nos clients afin qu'ils puissent continuer à profiter des tarifs de câblodistribution et d'accès Internet parmi les plus bas en Amérique du Nord et même dans le monde. C'est la mission que nous nous sommes donnés, mission qui est parfaitement compatible avec l'intérêt de nos actionnaires et de nos employés.

Nous devons changer en profondeur la culture d'entreprise de Vidéotron et le faire rapidement, ce qui est loin d'être une mince tâche. Il a fallu et il faut encore s'attaquer à tous les postes de dépenses de l'entreprise et inculquer aux employés l'idée qu'il n'y a pas de petites économies. Contrôler ces dépenses implique que toute la machine en est consciente et que, dans chaque geste quotidien, tous, cadres supérieurs et employés, doivent constamment se demander si telle ou telle dépense est essentielle, tout comme ils le feraient s'il s'agissait de leur propre *business*.

Oui, même si cela peut paraître anecdotique, c'est vrai que nous avons coupé dans le budget d'arrosage des plantes. Il est vrai aussi que nous avons réduit de 200 le nombre de camions qui étaient de toute façon stationnés en permanence devant nos établissements. D'autres mesures, moins médiatisées mais combien plus importantes, ont été prises pour générer les économies nécessaires afin de consacrer nos ressources financières au seul endroit qui compte vraiment, c'est-à-dire pour le bénéfice de nos clients.

C'est ainsi que nous avons investi des sommes importantes en publicité pour faire connaître nos produits. Nous avons également déployé des efforts considérables pour améliorer notre service à la clientèle, afin que cette dernière n'ait plus à subir des attentes interminables au téléphone – c'était un irritant majeur que déplorait unanimement la clientèle. Même mon concierge m'interpellait tous les soirs lorsque je rentrais à la maison ! La situation, sans être parfaite, est maintenant beaucoup plus acceptable et nous n'entendons plus d'histoires d'horreur à la radio le matin. Ça fait du bien...

D'autres améliorations devront être apportées au cours des mois à venir et vous pouvez être assurés de notre détermination à y arriver.

Par ailleurs, nous avons continué d'investir dans la qualité et la fiabilité de nos produits. Nos produits de télévision numérique et d'accès Internet sont les meilleurs disponibles sur le marché. Nos efforts soutenus d'amélioration et de rationalisation nous permettront de continuer à faire bénéficier nos clients, ainsi que l'ensemble de la population québécoise, de l'une des meilleures tarifications.

La dernière pièce du *puzzle* de Quebecor Média s'est ajoutée lors de la prise de contrôle de TVA, le 23 septembre 2001. C'est à cette date que nous avons pu en effet mettre un terme à la fiducie créée à la suite de l'acquisition de Groupe Vidéotron.

Nous avons pu, dès cette date, mettre en branle notre stratégie de convergence que nous avons annoncée l'année dernière. Bien que Quebecor ait toujours été le promoteur du concept de convergence, que nous appelions auparavant intégration verticale, le dernier trimestre de l'exercice 2001 nous a enfin permis de jouer à fond la carte de la synergie. Synergie bien sûr pour réduire les coûts, mais aussi synergie pour

améliorer l'offre à notre clientèle d'annonceurs et de lecteurs-lectrices et d'auditeurs-auditrices, pour parler comme le font les politiciens...

Nous croyons énormément à ce concept de convergence, dont Quebecor Média et Quebecor en sont d'ailleurs parmi les plus grands bénéficiaires, avec bien sûr notre clientèle.

Au cours des dernières années, nous avons souvent réitéré lors de nos assemblées annuelles notre satisfaction quant à la performance de TQS, qui faisait alors partie intégrante de nos propriétés médias.

Le réseau TQS, qui était en mauvaise posture à une époque pas si lointaine, a réussi, en bénéficiant d'une association solide avec les composantes de Quebecor, à redresser sa situation financière précaire, mais aussi et surtout à s'imposer sur le marché publicitaire par une amélioration significative de ses cotes d'écoute. Eh bien cette année, ce fut le tour de TVA !

Malgré la pression de la télévision spécialisée, qui bénéficie à la fois des avantages de la publicité et d'importants revenus de redevance des distributeurs comme je l'ai expliqué plus tôt, TVA domine le marché de la télévision francophone six jours sur sept. De plus, selon les plus récents sondages BBM, 8 des 10 émissions les plus regardées figuraient à la programmation de TVA. Ces dernières semaines, TVA a atteint un niveau d'écoute de 40 % du marché, ce qui n'avait pas été réalisé depuis une dizaine d'années, creusant davantage l'écart avec la compétition. Je tiens à féliciter le président et chef de la direction de TVA, Raynald Brière, ainsi que son équipe et l'ensemble des employés pour cette brillante performance.

TVA est dorénavant bien ancrée au sein de Quebecor Média tablant ainsi sur une merveilleuse machine pour en assurer son succès. Même nos amis du *Devoir* le reconnaissent. Je veux parler ici du journaliste Paul Cauchon, qui a écrit dans un article paru il y a quelques mois, et je le cite : « car TVA continue à dominer outrageusement malgré la multiplication des chaînes et malgré la concurrence d'Internet, situation assez unique dans un marché national. Une domination assise sur un système promotionnel exceptionnel qui passe maintenant par Quebecor, comme tout le monde le sait. » Fin de la citation. Wow... franchement, je n'aurais pas pu mieux le dire...

Malheureusement, TVA a dû assumer l'année dernière les erreurs du passé en radiant les actifs obtenus lors de l'acquisition de Motion International et en supportant la dette qui y était associée. Il aurait été plus judicieux de consacrer ses énergies au succès de son principal actif, c'est-à-dire son antenne qui était en déclin depuis quelques années.

Nous travaillons présentement au repositionnement de cette activité par une recherche d'une gestion optimale de nos droits de diffusion en télévision et en édition, de concert avec les expertises que nous possédons déjà dans le secteur des magazines et de la musique, ces dernières regroupées au sein de Groupe Archambault.

Parlant d'Archambault, signalons que notre secteur Loisir et divertissement, qui regroupe aussi Le SuperClub Vidéo-tron, notre secteur Livres et celui des Magazines, a connu une excellente année 2001, enregistrant des revenus de 260 millions de dollars et un BAIIA de 28,8 millions de dollars, une hausse de 61 % par rapport à l'année précédente.

Au cours de l'exercice financier, nous avons procédé au regroupement de nos activités de commerce de détail. Richard Soly a pris les commandes de cette division, devenant président du groupe Musique et détail au sein duquel on retrouve maintenant nos activités dans la vente et la distribution de produits culturels, que ce soit les disques, les livres ou les vidéos.

Richard est secondé par Natalie Larivière qui continue, d'une main experte, de présider aux destinées de Groupe Archambault, lequel a connu une excellente année avec une augmentation de 16 % de sa marge bénéficiaire. Le SuperClub Vidéo-tron a maintenu son excellente profitabilité en plus de permettre aux autres entreprises du groupe de bénéficier de son extraordinaire réseau de distribution dans lequel vous retrouvez bien évidemment tous les produits Vidéo-tron.

Quant au secteur Magazines, soulignons une hausse de revenus de 3 % dans un contexte économique difficile, et surtout une hausse de 67 % de sa marge bénéficiaire, une performance en grande partie attribuable à la gestion rigoureuse et au dynamisme de Claire Syril, vice-présidente du secteur Magazines de Quebecor Média.

Toutes ces composantes sont fortement impliquées dans le déploiement de notre stratégie de convergence. En effet, cette stratégie interpelle tous les membres de la

haute direction des différents secteurs d'affaires de Quebecor Média qui se réunissent toutes les deux semaines pour analyser les performances à ce chapitre et passer en revue les opérations quotidiennes et la situation financière. Une photo de cette équipe de direction, qui regroupe une quinzaine de membres, est publiée à la page 9 de votre rapport annuel qui, soit dit en passant, est un autre projet réalisé à l'interne par notre petite équipe des Communications, et imprimée bien sûr par Quebecor World.

Permettez-nous maintenant d'illustrer encore mieux les avantages de la convergence du point de vue de nos clients, à l'aide des témoignages de certains d'entre eux qui ont accepté de s'exprimer sur le sujet. Écoutons-les.

### **[Vidéo GM, L'Oréal, RONA et L'Équipe Spectra]**

Comme vous avez pu le constater en écoutant le témoignage du président de RONA, la synergie et la convergence mobilisent aussi le volet industriel des opérations de votre Compagnie, soit Quebecor World.

Chez Quebecor World, tout comme chez Quebecor Média, l'un des défis cette année sera de maximiser les entrées de *free cash flow* afin de diminuer l'endettement des deux entreprises. Notre situation financière est saine, mais nous devons néanmoins nous assurer qu'elle continuera à s'améliorer au cours des 12 prochains mois. J'en fais une priorité absolue.

Je cède maintenant la parole à Claude Hélie, votre vice-président responsable de la direction financière, qui abordera notamment cette question pour vous.

### **[Allocution de Claude Hélie]**

L'assemblée annuelle de Quebecor World s'est tenue hier et vous savez sans doute déjà que l'exercice financier 2001 a été difficile pour cette entreprise. Il a donné lieu à des mesures de rationalisation et de réduction d'effectifs qui ont nécessairement influé sur les résultats de Quebecor World. Cela dit, elle a réalisé un chiffre d'affaires de près de 10 milliards de dollars CA en 2001 et compte quelque 43 000 employés dans 16 pays. La société demeure toujours et demeurera le numéro un mondial de l'imprimerie commerciale. Elle continuera à bénéficier du soutien intégral de Quebecor à cet effet. Mon frère Érik et moi partageons la même fierté d'avoir été étroitement

associés à l'émergence, à l'expansion et bien évidemment au succès de cette entreprise exceptionnelle. Une entreprise dont la répartition géographique des activités et des ventes assurent à son exploitation une stabilité qu'envie la concurrence.

D'importants défis attendent aussi Quebecor World qui, comme vous le savez, vient de se donner un nouveau président du conseil en la personne du très honorable Brian Mulroney, élu hier lors de l'assemblée annuelle. Monsieur Mulroney a remplacé mon ami Jean Neveu, dont j'ai pu faire l'éloge et à qui j'ai pu rendre l'hommage qu'il mérite pour son engagement indéfectible envers cette compagnie pendant les huit années où il a occupé avec brio le poste de président et chef de la direction d'Imprimeries Quebecor, et les quatre années et demie suivantes où il a agi comme président du conseil.

Nous bénéficierons encore de la forte présence de Jean puisqu'il a accepté de présider le conseil d'administration de TVA et de siéger au comité de direction de Corporation Sun Media, tout en continuant de servir votre Compagnie à titre de président de son conseil.

En plus de l'ajout de monsieur Mulroney, l'équipe de direction de Quebecor World sera aussi renforcée par suite de l'engagement, sur une base dorénavant quotidienne, de mon frère Érik, ce dont je me réjouis. Érik et moi avons fait nos classes chez Quebecor et son expérience, son jugement et son gros bon sens nous permettront de maintenir notre position de leader au sein de cette industrie, n'en déplaise à certains de nos concurrents. Je te remercie Érik pour ton implication et tu peux compter sur moi en tout temps pour que nous puissions nous assurer du succès de nos entreprises avec la collaboration entière de nos 55 000 employés.

Permettez-moi en terminant de les remercier justement en votre nom pour le travail qu'ils ont accompli tout au long de ce difficile exercice financier 2001. En 2002 et pendant les années suivantes, nous aurons bien sûr encore besoin de leur assiduité et de leur dévouement pour nous aider à poursuivre notre cheminement vers l'excellence, et nous ferons tout ce qui est possible pour nous assurer de leur entière et sincère collaboration.

Merci également à nos clients qui continuent à nous témoigner leur confiance, dans les moments de croissance débridée comme dans les périodes plus creuses de

ralentissement économique. Nous donnerons encore le meilleur de nous-mêmes pour leur offrir les meilleurs produits et les meilleurs services sur le marché.

Merci enfin à nos actionnaires pour leur patience et pour nous avoir manifesté leur soutien au moment où nous en avons besoin. Sachez que nous continuerons à travailler sans relâche pour vous donner raison d'avoir investi dans notre Compagnie et pour vous faire bénéficier du juste rendement auquel vous avez droit.

Merci donc à tous et à toutes, et à l'année prochaine.