



Allocution de Pierre Dion

Président et chef de la direction

Québecor

Assemblée annuelle de Québecor
Le 7 mai 2015

La version prononcée fait foi.

Le très honorable Brian Mulroney,
Mesdames et messieurs les administrateurs,
Mesdames et messieurs les actionnaires,
Collègues et amis,

Bonjour et bienvenus à cette assemblée annuelle des actionnaires de Québecor, une entreprise dont nous sommes immensément fiers.

Quand je me suis présenté devant vous l'année dernière, je venais tout juste d'être nommé président et chef de la direction de Québecor. Après maintenant une année complète, je suis plus que jamais honoré, fier et motivé par cette grande entreprise du Québec.

L'année 2014 aura été une année exceptionnelle, remplie de réalisations déterminantes pour notre avenir, en lien avec notre mission d'entreprise et notre plan de croissance. Cette mission, c'est celle d'être le chef de file des télécommunications, des médias, du divertissement et de la culture. C'est un modèle d'affaires que nous préparons depuis très longtemps.

Nos stratégies sont claires et bien alignées :

1. Mettre l'accent, chez Vidéotron, sur la mobilité, l'accès Internet et le service affaires.
2. Miser sur la force de nos contenus et de nos marques.
3. Confirmer et affirmer notre position de numéro 1 du numérique parmi les groupes média au Québec.
4. Implanter de nouveaux modèles publicitaires pour nos partenaires annonceurs.
5. Être toujours à la recherche de nouveaux secteurs porteurs et ainsi investir dans la croissance de l'entreprise.

Pour m'accompagner tout au long de cette première année, j'ai eu le grand privilège de pouvoir compter sur les conseils avisés du très honorable Brian Mulroney, président du conseil d'administration de Québecor. Monsieur Mulroney, c'est notre mentor à tous : un sage, qui appuie Québecor depuis plus de 5 décennies.

Monsieur Mulroney, nous sommes extrêmement honorés de pouvoir compter sur un homme de votre stature et de votre expérience. En mon nom et au nom de toute l'organisation, merci pour tout.

Pour ma première année en poste nous nous étions fixé, mon équipe et moi, six objectifs. Passons-les en revue.

LE PREMIER OBJECTIF ÉTAIT EN FAIT UN OBJECTIF QUE JE M'ÉTAIS PERSONNELLEMENT FIXÉ : « MON OBJECTIF ÉTAIT D'AVOIR LE SOUTIEN COMPLET DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION ET DE LA SAVOIR DES PLUS MOTIVÉES ET MOBILISÉES.

Je dois dire que je suis particulièrement choyé d'être entouré d'une équipe de direction aussi aguerrie, aussi expérimentée. Une équipe composée de gens tout simplement passionnés qui font preuve d'une ferveur au travail assez exceptionnelle.

Les membres du comité de direction cumulent une moyenne de 11 ans d'expérience au sein de l'entreprise, ce qui assure à Québecor beaucoup de stabilité et de continuité. L'esprit d'équipe que nous avons bâti ensemble nous procure une vitesse d'exécution, une agilité et un désir de gagner qui devient carrément un avantage concurrentiel.

Au cours de l'année 2014, nous avons remodelé ensemble la structure interne de l'entreprise pour correspondre plus étroitement encore à notre mission.

Comme l'a mentionné Monsieur Mulroney, nous avons ainsi réuni nos secteurs d'activités en trois grands groupes : Groupe Télécom, Groupe Média et Groupe Sports et divertissement.

Parmi les forces de notre équipe, je suis très fier de compter 50 % de femmes qui siègent à notre comité de direction. Des femmes talentueuses, les meilleures, qui occupent des postes décisionnels parmi les plus stratégiques.

À cet égard, j'aimerais aussi saluer l'ensemble des femmes qui siègent à nos différents conseils d'administration. Je salue tout particulièrement Sylvie Lalande, présidente du conseil d'administration de Groupe TVA.

NOTRE DEUXIÈME OBJECTIF ÉTAIT DE POURSUIVRE LE GRAND SUCCÈS DE VIDÉOTRON, NOTAMMENT LA MOBILITÉ, L'INTERNET ET LE SERVICE AFFAIRES.

Nous sommes évidemment très fiers des performances de Vidéotron, aujourd'hui chef de file des télécommunications et du divertissement au Québec. Toujours championne du service à la clientèle, Vidéotron demeure pour la 10^e année consécutive l'entreprise de télécommunications la plus admirée des Québécois, selon le sondage annuel de la firme Léger.

La croissance de Vidéotron nous provient entre autres des gains remarquables que nous avons faits dans les services

d'accès Internet, et plus particulièrement en téléphonie mobile. En effet, Vidéotron affichait à la fin 2014 une progression substantielle de 128 500 nouvelles lignes mobiles qui a porté le nombre de nos clients en téléphonie mobile à près de 633 000.

Disons-le, la mobilité est un franc succès!

Bravo à Manon Brouillette, qui, avec son équipe, est au cœur du succès de Vidéotron depuis les 11 dernières années, où elle a, comme vous le savez, étroitement travaillé en collaboration avec Robert Dépatie, que je salue amicalement. Chaque jour, la vision de Manon, son talent et ses compétences pavent la voie vers de nouvelles réussites.

Les réalisations en mobilité s'appuient évidemment sur le déploiement du réseau de Vidéotron. Le 10 septembre 2014, nous avons lancé notre réseau LTE, quatre ans, jour pour jour, après le lancement de notre offre mobile. Un grand succès!

Le réseau LTE couvre actuellement 90 % de la population québécoise et permet d'atteindre des vitesses allant jusqu'à 150 Mbit/s. C'est un réseau, dont les perspectives d'élargissement sont toujours plus vastes, grâce à l'acquisition de nouvelles licences de spectre, notamment les quatre licences de 30 MHz dans la bande SSFE, acquises le 6 mars dernier.

En parlant de spectre, Serge Sasseville et son équipe ont été des plus occupés, non seulement avec les différentes enchères du côté d'Industrie Canada, mais également avec les revues réglementaires du CRTC. Le CRTC se dirige de plus en plus vers la déréglementation et vers une plus grande concurrence, ce qui est en lien avec les nombreuses

positions de Québecor depuis plusieurs années. Bon travail Serge, à toi et toute ton équipe.

Que dire maintenant du Service Affaires de Vidéotron, sous la présidence de Jean Novak! Le Service Affaires est un axe de croissance majeur chez Vidéotron. Videotron Service Affaires dessert actuellement plus 115 000 entreprises au Québec, ce qui correspond à plus de 50 % de parts de marché. Nous avons là un secteur à succès! Notre acquisition de 4Degrés, un vaste centre de données également spécialisé en services d'hébergement, est donc parfaitement en lien avec ce secteur de croissance.

En 2014, les résultats de Vidéotron démontrent aussi les performances de notre stratégie de contenu, sous le grand leadership de France Lauzière, vice-présidente principale de Québecor Contenu.

Je me dois de mentionner ici le rôle stratégique que joue Québecor Contenu, dont la mission est de créer, développer, acquérir et diffuser des contenus uniques, distinctifs et convergents, au bénéfice des plateformes de Groupe TVA et de Vidéotron.

Pour preuve de cette performance, je citerais les succès du Club illico, qui a atteint de nouveaux sommets en 2014. Le nombre d'abonnés a plus que triplé en une année passant de 60 000 à 187 000. De plus, Club illico a enregistré plus de 54 millions de visionnements depuis son lancement. Il s'agit pour Myrienne Collin et son équipe d'une offre de contenu en français qui demeure encore inégalée au Québec comme au Canada.

De plus, Québecor Contenu a su conclure au cours de 2014 plusieurs ententes avec des joueurs prestigieux de l'industrie

du cinéma et de la télévision. Je pense ici aux ententes internationales avec Les Films Séville, MGM, NBCUniversal, Sony Pictures, Paramount Pictures, Viacom ou encore Warner. Je pense aussi aux partenariats que Québecor Contenu entretient avec plus de 20 maisons de production québécoises qui nous permettent de faire rayonner le talent québécois ici comme à l'étranger.

L'exemple parfait est la série policière *Mensonges* qui a donné lieu à la création de la première série originale diffusée en primeur, et en intégralité, sur le Club illico. La série a remporté 3 Prix Gémeaux en 2014, dont le Prix de la meilleure série dramatique.

Alors que nos concurrents canadiens commencent à peine à développer le service de vidéo sur demande par abonnement, nous avons déjà scellé une deuxième série originale, qui sera également diffusée en primeur sur le Club illico en 2016. Il s'agit de *Blue Moon*, produite cette fois par Fabienne Larouche et mettant en vedette Karine Vanasse qui est à la tête d'une distribution impressionnante.

Voilà la réponse de Québecor au Netflix de ce monde!

Nous retiendrons également de l'année 2014, le nombre de ventes et d'acquisitions que nous avons effectuées, six transactions au total, qui visait à focaliser nos activités sur nos principaux axes de croissance, tout en se donnant les meilleures conditions de réussite possible.

AINSI, LA FINALISATION ET L'ACCEPTATION DE CES SIX TRANSACTIONS CONSTITUAIENT DONC NOTRE TROISIÈME OBJECTIF.

Et c'est chose faite!

Il faut préciser que trois de ces transactions s'inscrivent directement dans ce grand mouvement de consolidation que nous observons actuellement dans le domaine des médias traditionnels. Un mouvement inévitable tant au Canada que partout au monde.

Les médias numériques et les nouvelles plateformes technologiques ont littéralement bouleversé le secteur des médias traditionnels, provoquant une concurrence inouïe, qui provient dorénavant de grands joueurs internationaux.

C'est donc dans ce contexte que nous avons conclu la vente de nos 74 hebdomadaires régionaux à TC Média, le 2 juin 2014. Puis le 6 octobre 2014, Corporation Sun Media annonçait la vente de ses journaux et publications de langue anglaise à Postmedia Network, 175 titres au total. Cette vente, qui s'élève à 316 M\$, a d'ailleurs été finalisée le 25 mars dernier après que le Bureau de la concurrence ait autorisé la transaction.

Ceci dit, je vous confirme tout de suite que *Le Journal de Montréal* et *Le Journal de Québec* ne sont pas à vendre. Bien au contraire! En version papier, sur ordinateur, sur tablette et sur téléphone intelligent : *Le Journal de Montréal* et *Le Journal de Québec* sont là pour rester puisqu'ils sont au cœur de notre stratégie de convergence au Québec. Ces quotidiens se sont d'ailleurs démarqués récemment par le lancement de *J5*, une application mobile d'information, entièrement personnalisable.

Cette innovation s'accompagne de nouveaux sites Web, qui connaissent des succès retentissants. Ce sont des résultats

très stratégiques et très importants pour nos médias traditionnels!

De plus, nous avons annoncé l'acquisition de quatorze magazines de TC Média, le 17 novembre 2014, une transaction finalisée le 13 avril dernier.

Ces titres viennent d'ailleurs garnir le portefeuille de TVA Publications qui s'est encore distinguée l'année dernière en demeurant de loin l'éditeur francophone numéro 1 au Québec et au Canada.

Pour Québecor, il était donc tout à fait logique et stratégique de devenir le consolidateur du secteur magazine.

Également à signaler parmi les transactions stratégiques : la vente de notre filiale Nurun à Publicis Groupe, le 2 septembre 2014, pour une somme de 132 M\$, et qui témoigne de notre volonté de nous concentrer sur notre mission principale.

Résolument tourné vers l'avenir, Groupe TVA annonçait aussi l'acquisition de Vision Globale, le 13 novembre, une transaction finalisée le 30 décembre 2014. Il s'agit ici d'une acquisition qui vient diversifier nos sources de revenus dans des secteurs qui sont connexes et complémentaires à notre expérience en production et en postproduction.

Vision Globale est le chef de file au Canada dans le domaine des services cinématographiques et télévisuels. Vision Globale possède des studios qui font plus de 225 000 pieds carrés de superficie, en plus d'offrir des services de postproduction couvrant un éventail complet de services, dont l'imagerie numérique, le son et les effets spéciaux.

Puis, nous avons conclu notre sixième transaction, soit l'achat des Remparts de Québec, qui vont élire domicile au Centre Vidéotron, dès la saison 2015-2016. Les Remparts joueront la première partie de hockey dans l'histoire de cette enceinte, le 12 septembre prochain, une partie qui sera précédée par une cérémonie commémorative.

Deux membres du comité de direction ont orchestré l'ensemble de ces transactions, et j'aimerais les féliciter chaleureusement pour ce travail colossal, qui a mobilisé leurs équipes respectives et plusieurs équipes chez Québecor et TVA. Ainsi, un gros merci à Jean-François Pruneau, vice-président principal et chef de la direction financière de Québecor, ainsi qu'à Marc Tremblay, vice-président principal, chef des affaires juridiques, des affaires publiques et secrétaire corporatif. Messieurs, chapeau!

J'aimerais également dire un gros merci à Isabelle Leclerc, vice-présidente des ressources humaines de Québecor. Vous vous en doutez, ces transactions ont constitué un enjeu majeur en termes de ressources humaines, où il a fallu, entre autres, coordonner le mouvement de nombreux employés.

Parallèlement à toutes ces transactions, il fallait rassembler les forces médiatiques de Québecor en une seule et même entité. **IL S'AGIT ICI DE NOTRE QUATRIÈME OBJECTIF DE L'ANNÉE : CRÉER LE GROUPE MÉDIA.**

Groupe Média réunit ainsi huit filiales et unités d'affaires complémentaires entre elles : Groupe TVA, Corporation Sun Media, Agence QMI, Québecor Affichage, Messageries

dynamiques, Imprimerie Québecor, Québecor Ventés ainsi que tout le secteur Livre de Québecor.

Pour diriger ce groupe, toute ma confiance est allée à Julie Tremblay. Nous sommes privilégiés de pouvoir nous appuyer sur le talent et le leadership de cette femme de carrière, solide comme le roc, qui est avec nous depuis plus de 25 ans. Julie, merci!

En formant le Groupe Média, qui combine la force de l'information, du divertissement et de la culture, nous sommes maintenant en mesure de conjuguer nos efforts pour faire voyager nos contenus de manière encore plus efficace sur l'ensemble de nos plateformes, tout en maximisant notre offre unique de convergence.

Cette offre unique, présentée et offerte par Donald Lizotte et ses équipes, a également pour but d'optimiser la portée de nos services publicitaires, pour le plus grand bénéfice de tous nos partenaires annonceurs.

S'il est un secteur où justement notre stratégie de contenu multiplateforme a fait ses preuves, c'est bel et bien en télévision. Premièrement, TVA, notre chaîne généraliste, est numéro 1 au Québec. C'est LE rendez-vous des Québécois, 7 jours sur 7, avec 19 des 30 émissions les plus populaires au Québec.

Parmi les grands sommets de l'année, pour une troisième année consécutive, *La Voix*, produite par Les Productions J, fracasse d'année en année ses propres records. Tout au long de la saison, *La Voix III* a su attirer une moyenne frôlant, à de multiples reprises, les 3 000 000 de téléspectateurs et les 60 % de parts de marché. Un phénomène unique au monde!

L'engouement a aussi été ressenti sur les réseaux sociaux, générant plus d'un million d'interactions sur Facebook et Twitter et 4,4 millions de visionnements de vidéos pendant la saison.

Vous trouvez là l'exemple parfait du succès de notre stratégie de contenu multiplateforme, qui maximise l'expérience sur 2^e et 3^e écran, en plus de dominer sur les médias sociaux. De plus, nous sommes fiers de *TVA Nouvelles* qui domine également le palmarès des cotes d'écoute des réseaux sociaux en 2014.

Parlons maintenant de nos huit chaînes spécialisées. Notre stratégie porte définitivement ses fruits. Elles sont toutes en forte progression puisque nous avons franchi le cap des 10 millions d'abonnés, en janvier dernier, pour l'ensemble de nos services spécialisés. Des résultats qui ont engendré en 2014 une croissance de 62 % de nos revenus d'abonnement, en plus d'observer une croissance des revenus publicitaires. La chaîne ayant le plus progressé est nulle autre que *TVA Sports*, l'un des piliers de notre stratégie de contenu.

Comme vous le savez, nous avons signé une entente historique de 12 ans, faisant de *TVA Sports* le diffuseur francophone officiel de la Ligue nationale de hockey, incluant les droits de diffusion sur toutes les plateformes.

Je vous rappelle que nous diffusons actuellement, EN EXCLUSIVITÉ, les séries éliminatoires de la Coupe Stanley.

TVA Sports est là pour rester. Comprenez-moi bien, *TVA Sports* est là pour rester. Nos cotes d'écoute sont bien au-delà de nos espérances, nos revenus publicitaires battent nos prévisions, notre programmation est solide, nous avons

plus de 2 millions de foyers abonnés, et tout cela à notre première année seulement d'une entente de 12 ans.

Il ne reste plus maintenant qu'à obtenir notre part équitable des redevances. Le CRTC se dit prêt à revoir le tout très bientôt.

Effectivement, nous sommes fiers de vous confirmer que nous franchissons actuellement des records de cotes d'écoute qui atteignent des pointes qui vont jusqu'à 2 500 000 téléspectateurs.

Nos résultats d'écoute égalent, et souvent même, dépassent ceux de RDS de l'an dernier. Nous avons présentement, durant les séries, une part de marché de 10 %, eh oui, 10 %, comparativement à une part de RDS de 2 %.

Félicitations à Serge Fortin, vice-président de *TVA Nouvelles* et de *TVA Sports*, pour qui le rêve est devenu réalité.

Déjà à la fin 2014, avant même le commencement des séries éliminatoires, le site Internet de *TVA Sports*, complètement revampé, enregistrait des hausses phénoménales! De plus, après 6 mois seulement, l'application mobile *TVA Sports HOCKEY* comptait déjà 150 000 téléchargements.

Je profite de l'annonce de ces résultats pour féliciter un autre membre important de notre équipe de direction, Caroline Roy, la grande patronne de Québecor Numérique, un secteur qui est au centre de notre stratégie de croissance.

Mais la stratégie SPORT de Québecor va encore plus loin...
**CE QUI M'AMÈNE AU CINQUIÈME OBJECTIF QUE NOUS
NOUS ÉTIIONS FIXÉ : LANCER LE GROUPE SPORTS ET
DIVERTISSEMENT.**

Responsable entre autres de la gestion de l'amphithéâtre de Québec, qui prend dorénavant le nom de Centre Vidéotron, le Groupe Sports et divertissement est appelé à jouer un rôle grandissant au sein de Québecor.

Benoît Robert et son équipe, qui n'ont pas arrêté dans les derniers mois, ont comme mandat :

- Le lancement de la programmation du Centre Vidéotron en septembre.
- La gestion du Centre Vidéotron pour les 25 prochaines années.
- La promotion et la production d'événements sportifs et culturels à grand déploiement.
- La gestion de notre secteur musique avec Musicor et Select.
- La responsabilité de deux équipes de hockey junior majeur : l'Armada de Blainville-Boisbriand et les Remparts de Québec.
- Et finalement, l'objectif de ramener les Nordiques à Québec.

Félicitations à Benoît qui, à travers toutes les communications récentes entourant l'ouverture prochaine du Centre Vidéotron, a annoncé une rafale de partenariats prestigieux. Je salue d'ailleurs notre nouveau partenaire LABATT.

Nous sommes également très fiers de pouvoir compter sur l'étroite collaboration de deux partenaires d'envergure planétaire en matière de programmation, AEG et Live Nation, qui sont les deux plus grands promoteurs de spectacles et de tournées au monde. Rien de moins!

À cet effet, j'aimerais signaler que les deux spectacles de Metallica ont affiché complet en moins d'une heure seulement! Au total, c'est plus de 30 000 billets qui ont trouvé preneurs pour les deux concerts. Même scénario pour la rencontre entre Les Canadiens de Montréal et Les Penguins de Pittsburgh, où les billets se sont envolés en quelques minutes.

ET FINALEMENT, NOTRE OBJECTIF ULTIME, LA PRIORITÉ PARMIS TOUS LES AUTRES OBJECTIFS : CRÉER DE LA VALEUR POUR NOS ACTIONNAIRES.

À nos actionnaires, je peux dire que nous avons entre les mains une entreprise parmi les plus performantes de l'industrie, qui a largement prouvé qu'elle était en mesure de se renouveler.

Notre succès en téléphonie mobile est d'ailleurs une raison importante de la croissance de 25 % de la valeur de l'action de Québecor depuis les 12 derniers mois. Il faut signaler que le cours de l'action a plus que doublé depuis octobre 2012. Date à laquelle nous avons entamé le processus de rachat des actions de notre partenaire financier principal, la Caisse de dépôt et placement du Québec.

Nous sommes donc heureux de présenter à nos actionnaires, année après année, une entreprise profitable

qui sait créer de la valeur et qui possède un énorme potentiel d'avenir.

À ce sujet, permettez-moi de prendre quelques minutes pour vous parler de quelqu'un pour qui j'ai beaucoup d'estime, Pierre Karl Péladeau.

Pierre Karl a été un gestionnaire visionnaire et transformationnel pour Québecor. Sous sa présidence, notre entreprise a su investir massivement, près de 2 G\$, qui nous ont ouvert toutes grandes les portes des télécommunications sans fil.

Je remercie Pierre Karl Péladeau de nous avoir légué une entreprise résolument tournée vers l'avenir.

D'une entreprise autrefois verticalement intégrée, allant des pâtes et papiers, jusqu'à l'édition de journaux et de magazines, en passant par l'imprimerie commerciale, il a fait de Québecor l'entreprise moderne d'aujourd'hui : le leader des télécommunications, des médias et du numérique que nous sommes.

Une entreprise tournée vers la nouvelle économie.

Pierre Karl, tout comme l'a fait son père avant lui, nous a transmis une culture entrepreneuriale, dont les caractéristiques principales sont la passion, l'agilité et le sens de l'innovation, des traits distinctifs. C'est un legs inestimable, dont nous sommes tous reconnaissants.

En terminant, j'aimerais remercier en tout premier lieu nos administrateurs, pour leur appui indéfectible et leurs conseils

avisés, des gens qui nous ont offert une très grande disponibilité en regard des nombreuses transactions que nous avons à mener.

Je remercie également tous nos employés, pour leur passion et leur talent. Notre succès repose sur leur dévouement quotidien. Toute l'équipe de direction en est pleinement consciente, et à tous égards, des plus reconnaissantes.

Je remercie bien évidemment nos millions de clients pour leur fidélité. Ils sont, dans tous nos champs d'activités, notre grande priorité.

Je salue tous nos annonceurs et partenaires d'affaires, dont la satisfaction est un objectif de tous les jours.

Je ne saurais conclure ces remerciements, sans exprimer toute notre reconnaissance à notre partenaire financier de longue date, la Caisse de dépôt et placement du Québec, sous la présidence de Michael Sabia.

C'est avec détermination que nous allons poursuivre notre mission en mettant à profit notre leadership incomparable, notre passion et notre agilité, qui nous confère la position de numéro 1 dans tous nos secteurs de marché... et qui fait, je dois le dire, notre très grande fierté.

Je vous remercie!