

# Cinq stratégies à l'œuvre

*En 2009, nous avons fait ce que nous avions prévu. Nous avons pavé le chemin vers notre succès futur en mettant l'accent sur cinq stratégies – améliorer l'expérience client, fidéliser notre clientèle, accroître nos services à large bande, établir une nouvelle structure de coûts et mobiliser nos employés. Notre plan fonctionne. Nous avons généré de solides résultats financiers ainsi qu'une importante distribution à nos porteurs de parts et, concurrentement, nous avons investi dans notre clientèle et nos activités.*

## **Les réalisations de l'exercice**

En 2009, notre BAIIA a augmenté de 16 M\$ par rapport à 2008, malgré une intensification de la concurrence et un ralentissement de l'économie. Bien que le total de nos produits d'exploitation ait diminué d'environ 2 % par rapport à 2008 en raison des diminutions enregistrées pour les services locaux et interurbains, nos services Internet et de télévision ont continué de croître. En outre, nous avons réalisé un solide rendement sur le plan des liquidités distribuables, en hausse de plus de 8 % par rapport à 2008 en raison du meilleur rendement d'exploitation et du programme réduit et ciblé des dépenses en immobilisations.

En 2009, nous étions fiers d'annoncer que nous deviendrions la première société au Canada à offrir la technologie de fibre optique jusqu'au domicile à une ville entière. Notre réseau *FibreOP* nous permet d'offrir des services Internet et de télévision de premier ordre. Il nous procure un avantage concurrentiel important et immédiat et nous donne la capacité d'élaborer et d'offrir des services futurs qui n'ont même pas encore été envisagés.

Des mesures importantes ont été prises pour établir une nouvelle structure de coûts en 2009; nous avons apporté des changements durables à notre structure organisationnelle et à nos processus d'exploitation, ce qui a réduit de plus de 150 M\$ nos charges d'exploitation et nos dépenses en immobilisations. Nos mesures du service à la clientèle se sont améliorées dans chaque catégorie de service que nous offrons, démontrant que l'amélioration du service et la diminution des coûts peuvent bel et bien être réalisées parallèlement.



*Karen Sheriff, présidente et chef de la direction*

En dépit de ces réalisations, l'exercice 2009 a été marqué par plusieurs défis. L'élargissement de la zone de couverture de nos concurrents pour les services locaux s'est poursuivi et nous avons dû composer avec un niveau élevé d'activité concurrentielle et de publicité dans tous nos marchés. Malgré cette pression accrue exercée par la concurrence et un ralentissement de l'économie, nous avons su regagner des clients et avons continué d'élargir notre zone de couverture pour les services Internet et de télévision, ce qui nous procurera des occasions d'accroître nos produits d'exploitation dans l'avenir.

#### **Nouvel exercice, mêmes stratégies**

Dans l'ensemble, je suis très heureuse de notre rendement en 2009. Le plan que nous avons établi au dernier exercice fonctionne. En 2010, les cinq mêmes stratégies orienteront nos actions. Je suis persuadée que nous avons établi les bonnes priorités pour cette période de notre cycle d'affaires et leur exécution nous aidera à assurer la poursuite du succès dans l'avenir.

#### ***Améliorer l'expérience client***

L'amélioration de l'expérience client continue d'être l'une des choses les plus importantes que nous puissions accomplir. Nous sommes d'avis qu'en offrant un service à la clientèle supérieur et une grande valeur grâce à des produits et services de premier ordre, nous attirerons plus de clients et ils seront intéressés à acheter davantage de nos produits et services.

#### ***Fidéliser notre clientèle***


La fidélisation de notre clientèle sera toujours une priorité principale. Nous prévoyons que la zone de couverture des concurrents pour les services locaux continuera de s'accroître au cours des prochaines années; il est donc essentiel que nous mettions constamment l'accent sur nos efforts de fidélisation. Notre défi reste à ralentir le rythme des pertes en offrant des forfaits de services qui procurent aux clients des choix, des économies et l'avantage de faire leurs achats en un seul endroit, ainsi qu'en offrant une excellente expérience client dans l'ensemble.

#### ***Accroître nos services à large bande***

Les services à large bande constituent notre secteur de croissance et notre avenir. Nous consacrerons nos efforts à faire de nos services le choix évident pour les clients et à les rendre disponibles à un plus grand nombre de clients. En 2010, nous prévoyons investir 65 M\$ dans la technologie de la fibre optique jusqu'au domicile, soit plus du double du montant que nous avons dépensé en 2009, pour porter notre couverture à plus de 140 000 foyers et entreprises d'ici la fin de l'exercice. L'intérêt de la clientèle envers ces services a été fort et nous commençons déjà à constater une amélioration de notre rendement d'exploitation grâce à l'utilisation de cette nouvelle technologie.

#### ***Établir une nouvelle structure de coûts***

L'établissement d'une nouvelle structure de coûts sera un objectif constant pour nous. En 2009, nous avons effectué beaucoup de changements importants, notamment certains changements organisationnels difficiles. Nous tirons profit des avantages de la restructuration, des économies liées à l'approvisionnement et des réductions des frais d'entretien et des dépenses en immobilisations qui découlent de notre nouveau



réseau *FibreOP*, et il existe des possibilités de réduire davantage les coûts. Je ne m'attends pas à ce que les changements effectués en 2010 soient aussi importants qu'à l'exercice précédent; toutefois, les réductions de coûts de 2010 seront considérables. Nous continuerons de faire progresser nos activités afin de continuer de faire preuve d'efficacité, de flexibilité et de discernement. Dans un contexte concurrentiel comme le nôtre, notre viabilité future repose sur notre adoption d'une structure de coûts appropriée.

#### ***Mobiliser nos employés***

La mobilisation de nos employés a grandement contribué à notre succès en 2009. Ensemble, nous avons effectué des changements difficiles, mais nécessaires, afin d'améliorer notre organisation et de la rendre plus concurrentielle. Nos employés constituent notre lien avec nos clients. Leur confiance, leur soutien et leur plein engagement envers notre stratégie sont essentiels à notre succès à long terme. En 2009, leur engagement a été inébranlable et notre succès témoigne de leur travail acharné.

L'accent mis sur nos cinq priorités nous a bien servi en 2009 et ces priorités continueront de nous orienter au cours du prochain exercice.

#### **Conversion en société**

Comme vous le savez sans doute, des modifications aux règles fiscales, qui prendront effet le 1<sup>er</sup> janvier 2011, feront en sorte que les fiducies de revenu seront assujetties à l'impôt comme si elles étaient des sociétés. Par suite de ce changement, l'économie d'impôts dont nous avons bénéficié depuis notre formation en juillet 2006 sera éliminée. Que nous nous convertissions en société ou non, nous serons assujettis à l'impôt dès janvier 2011.

Nous prévoyons recommander une conversion en société aux porteurs de parts, pour trois raisons. Premièrement, nous nous attendons à perdre les avantages fiscaux actuels procurés par la structure de fiducie de revenu, que nous nous convertissions ou non. Deuxièmement, une structure de société sera plus simple, réduira nos frais administratifs et facilitera la compréhension de l'information financière que nous présentons. Troisièmement, nous prévoyons que nous pourrions mieux nous comparer à d'autres sociétés ouvertes semblables, ce qui facilitera notre évaluation par rapport à nos sociétés homologues et améliorera notre accès aux marchés financiers.

Les détails des conditions et du processus de conversion, ainsi que de la politique de dividende qui devrait être mise de l'avant, sont en cours d'établissement et devraient être publiés en mai. Le vote des porteurs de parts sur la conversion en société devrait avoir lieu à notre assemblée annuelle et extraordinaire, prévue le 16 juin. Nous prévoyons que le plan de conversion que nous recommandons aux porteurs de parts s'accompagnera d'un échange à imposition différée de parts contre des actions de société; par conséquent, il n'y aura aucun

gain ni perte en capital à constater à la conversion. Avec l'avènement des impôts et la conversion qui n'est encore prévue que dans presque un an, nous étudions encore un bon nombre de facteurs. Le fait d'attendre jusqu'en mai pour annoncer nos plans de conversion et les détails à l'égard de la philosophie prévue en matière de dividendes nous donne deux mois additionnels d'expérience concurrentielle et économique pour nous aider à élaborer notre future politique de dividendes.

Notre objectif est de fournir un ratio de distribution élevé et durable aux actionnaires après le 1<sup>er</sup> janvier 2011, tout en conciliant nos autres priorités d'affaires, notamment continuer d'investir dans les services à large bande et maintenir des cotes de crédit de qualité supérieure. Bien qu'une réduction de notre distribution annuelle actuelle, qui s'établit à 2,90 \$ la part, soit prévue, il est important de noter que pour les investisseurs individuels assujettis à l'impôt qui sont résidents du Canada, les dividendes payés par une société sont imposés à un taux inférieur que les distributions que nous payons actuellement à titre de fiducie de revenu. Ainsi, pour ces investisseurs, la diminution du dividende sera essentiellement contrebalancée par la baisse des impôts sur le revenu des particuliers.

#### Sur la bonne voie

En conclusion, 2009 a été une année de réalisations et de changements importants pour nous. Nous nous sommes positionnés de manière à progresser constamment. Nous sommes persuadés que la voie que nous avons empruntée est la bonne et, avec le soutien et le travail acharné de nos employés, nous nous efforcerons de maintenir la rentabilité et la viabilité de nos activités pour nos clients et investisseurs dans les années à venir.

Je tiens à remercier nos clients de nous avoir choisis ainsi que vous, nos porteurs de parts, pour votre confiance et votre investissement continu.

Cordialement,

La présidente et chef de la direction,



Karen Sheriff  
Le 10 mars 2010