



Analyse de la rémunération

Extrait de la
circulaire de procuration de la direction 2010 de BCE
datée du 11 mars 2010

Cette analyse de la rémunération décrit notre philosophie, nos politiques et nos programmes en matière de rémunération et donne des détails sur la rémunération versée en 2009 à notre président et chef de la direction, à notre vice-président exécutif et chef des affaires financières et à nos trois autres membres de la haute direction les mieux rémunérés. Dans ce document, ces membres de la haute direction sont appelés « membres de la haute direction visés » et sont les suivants :

- George A. Cope, président et chef de la direction de BCE et de Bell Canada
- Siim A. Vanaselja, vice-président exécutif et chef des affaires financières de BCE et de Bell Canada
- Kevin W. Crull, président — services résidentiels de Bell Canada
- Stéphane Boisvert, président — Bell Marchés Affaires de Bell Canada depuis le 25 mai 2009. Auparavant, il était président — Grandes entreprises de Bell Canada
- Wade Oosterman, président — Bell Mobilité et chef de la gestion de la marque de Bell Canada

CONTEXTE PROPRE À 2009 ET RENDEMENT DE L'ENTREPRISE

Le 11 juillet 2008, George Cope, auparavant président et chef de l'exploitation de Bell Canada, a été promu au poste de président et chef de la direction de BCE et de Bell Canada. À sa recommandation, le conseil a approuvé l'objectif suivant pour Bell — Être reconnue par les clients comme la première entreprise de communications du Canada — ainsi que les 5 impératifs stratégiques requis pour y arriver, soit :

- Améliorer le service à la clientèle
- Accélérer le sans-fil
- Tirer meilleur parti du sur-fil
- Investir dans les réseaux et les services large bande
- Établir une structure de coûts concurrentielle

Tout d'abord, nous avons mis de l'avant le plan de 100 jours qui visait, en partie, à restructurer et à redynamiser la société au moyen d'une importante rationalisation du nombre de membres de la direction et du personnel cadre. Pour établir une structure de coûts concurrentielle, l'équipe formée par le président et chef de la direction et ses subordonnés directs a été réduite de 17 à 12 personnes. La décision de ne pas combler le poste de chef de l'exploitation est venue appuyer les objectifs de réduction des dépenses et d'élimination des niveaux hiérarchiques. La venue de quatre nouveaux dirigeants a renforcé l'équipe de direction de la société.

La résiliation de l'opération de fermeture du capital de BCE à la fin de 2008 et l'intensité de l'exécution stratégique et de la

restructuration de Bell, qui était un élément clé du plan de 100 jours, posaient des défis uniques en matière de motivation et de maintien en fonction pour Bell. Le CRCR a traité ces défis sur deux fronts. Tout d'abord, le maintien de notre gel des salaires nous a permis de mettre davantage l'accent sur la rémunération variable. À cette fin, les cibles des primes incitatives à court terme ont été haussées en 2008 et en 2009, ce qui a davantage motivé les membres de l'équipe de direction à atteindre les objectifs d'entreprise. Ensuite, en attribuant une rémunération à base d'actions, dont la valeur s'apprécierait au rythme de la croissance de la valeur marchande des actions ordinaires de BCE ainsi que de l'augmentation du dividende, le CRCR a rapproché les intérêts des membres de la haute direction de ceux des actionnaires. Compte tenu que ces attributions seront acquises à la fin de 2010, elles ont été un outil de maintien en fonction important.

Le CRCR est d'avis que nos programmes de rémunération ont atteint leurs objectifs en 2009. Les 12 membres de l'équipe dirigée par M. Cope, affectés à leur poste au milieu de 2008, sont demeurés en fonction et ont permis à Bell de bénéficier d'une équipe de direction solide et d'un leadership stable. Des progrès considérables ont été réalisés en 2009 en ce qui a trait à chacun des 5 impératifs stratégiques. En outre, le rendement de 2009 a atteint les objectifs financiers. Pour obtenir une liste détaillée des réalisations accomplies en 2009 à l'égard de chacun des 5 impératifs stratégiques et pour connaître les faits saillants de l'exercice 2009, voir notre rapport de gestion pour l'exercice terminé le 31 décembre 2009, qui se trouve sur notre site Web à l'adresse www.bce.ca.

En 2009, et conformément à notre philosophie qui consiste à lier la rémunération au rendement, nous avons maintenu le gel des salaires et informé tous les employés cadres, y compris les membres de la direction, qu'ils ne toucheraient pas d'augmentation annuelle de leur salaire de base pour l'exercice (comme c'est le cas depuis 2006 pour les membres de la direction), mais que les cibles de leurs primes incitatives à court terme seraient plutôt haussées.

Le gel des salaires sera maintenu en 2010 et aucune nouvelle attribution, sauf dans les cas de promotions et de nouvelles embauches, n'est prévue dans le cadre de nos régimes d'intéressement à moyen et à long terme. Au cours de l'exercice 2010, les régimes de rémunération à moyen et à long terme seront passés en revue, réévalués et remaniés au besoin afin de s'assurer qu'ils demeurent des outils de motivation et de fidélisation efficaces.

ÉTABLISSEMENT DE LA RÉMUNÉRATION DE LA HAUTE DIRECTION

Le rôle de la direction et du CRCR dans l'établissement et l'administration de la rémunération de la haute direction est décrit ci-dessous :

DIRECTION	CRCR
<ul style="list-style-type: none"> Propose les éléments d'un programme de rémunération qui soutient une culture du rendement Met en place les processus nécessaires pour administrer le programme Gère le processus utilisé pour établir les objectifs de rendement et pour mesurer le rendement individuel et celui de la Société par rapport aux objectifs fixés Fournit au CRCR une évaluation des résultats des unités d'affaires atteints par chaque dirigeant d'une unité d'affaires ainsi qu'une évaluation du leadership dont fait preuve chaque dirigeant dans l'exercice de ses fonctions et de ses responsabilités Recommande au CRCR le salaire de base ainsi que les primes incitatives à court, à moyen et à long terme des dirigeants de la Société Propose le plan de relève des dirigeants de la Société 	<ul style="list-style-type: none"> Supervise et recommande, pour approbation par le conseil, la philosophie, les politiques et les programmes de la Société en matière de rémunération de la haute direction Examine avec le chef de la direction toute modification importante proposée touchant l'organisation ou le personnel, y compris le plan de relève Examine toute modification importante proposée aux régimes d'avantages sociaux de la société et recommande au conseil toute modification nécessitant son approbation Examine annuellement avec les membres du conseil le rendement du chef de la direction et des autres dirigeants Recommande annuellement aux membres du conseil la rémunération du chef de la direction et des autres dirigeants sous toutes ses formes Passe en revue la présentation de la rémunération de la haute direction de la divulgation société devant être incluse dans ses documents d'information publics Obtient des avis de la part de conseillers en rémunération indépendants quant aux tendances émergentes en matière de rémunération de la haute direction

Étalonnage

Pour assurer le caractère concurrentiel de la rémunération offerte à nos membres de la haute direction, le CRCR analyse régulièrement la rémunération offerte pour des postes semblables dans d'autres sociétés avec qui nous sommes en concurrence pour le recrutement de dirigeants de talent.

À la fin de 2008, le CRCR a retenu les services de Hewitt Associates et d'Exequity LLP afin qu'elles lui fournissent une expertise et lui donnent des conseils au sujet de l'évaluation de la rémunération offerte sur le marché pour les postes de chef

de la direction, de chef des affaires financières et de président d'une unité d'affaires. Dans le cadre de cette évaluation, le CRCR a fait appel à ces conseillers en rémunération afin qu'ils comparent la rémunération des membres de la haute direction choisis par rapport à celle de deux groupes témoins de sociétés canadiennes, comme il est indiqué dans le tableau de la page suivante, qui présente les groupes témoins ainsi que les éléments justifiant leur utilisation.

GROUPE TÉMOIN	DESCRIPTION	ÉLÉMENTS JUSTIFICATIFS	LISTE DE SOCIÉTÉS
Groupe témoin des 30 plus grandes sociétés canadiennes	Comprend les 30 plus grandes sociétés canadiennes selon les produits d'exploitation annuels et la valeur de l'entreprise	Assurer le caractère concurrentiel de notre rémunération de la haute direction en la comparant avec celle offerte par des sociétés semblables à la nôtre sur le plan de la taille, des produits d'exploitation et de la valeur de l'entreprise et qui nous livrent concurrence pour ce qui est des talents clés.	Banque Canadienne Impériale de Commerce – Banque de Montréal – Banque Nationale du Canada – Banque Royale du Canada – Bombardier Inc. – Canadian Natural Resources Limited – Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada – Compagnie pétrolière impériale Ltée – Enbridge Inc. – EnCana Corporation – George Weston limitée – Husky Energy Inc. – La Banque de Nouvelle-Écosse – La Banque Toronto-Dominion – La Great-West, compagnie d'assurance-vie – Les Compagnies Loblaw limitée – Petro-Canada – Potash Corporation of Saskatchewan Inc. – Power Corporation du Canada – Quebecor Inc. – Research In Motion Limited – Rogers Communications Inc. – Shoppers Drug Mart Corporation – Société aurifère Barrick – Société Financière Manuvie – Suncor Énergie Inc. – Talisman Energy Inc. – TELUS Corporation – Thomson Reuters Corporation – TransCanada Corporation
Groupe témoin de sociétés canadiennes appartenant au secteur d'activité	Comprend nos quatre concurrents canadiens directs. Trois de ces quatre sociétés font également partie du premier groupe	Fournir des renseignements précis sur les niveaux de salaire offerts par des sociétés qui nous livrent concurrence pour ce qui est des talents clés et des clients, qui évoluent sur le même marché et dans le même cadre réglementaire et auxquelles les investisseurs comparent notre rendement.	Quebecor Inc. – Rogers Communications Inc. – Shaw Communications Inc. – TELUS Corporation

Puisque l'étude de marché a été réalisée en 2008 et qu'elle présentait les données de 2008, le CRCR a demandé à Hewitt Associates et à Exequity LLP de projeter au 1^{er} janvier 2009 les données sur les salaires de base et les incitatifs à court terme. La projection s'appuyait sur les derniers pourcentages d'augmentation accordés aux membres de la direction au Canada publiés dans l'étude sur les augmentations salariales 2008-2009 au Canada de Hewitt (réalisée en juin 2008) et dans la mise à jour de l'étude sur les augmentations salariales (réalisée en octobre 2008), soit une augmentation salariale moyenne accordée aux membres de la direction de 4,4 % en 2008.

Bien que les données provenant de sociétés américaines aient été fournies, le CRCR a décidé de ne tenir compte que des données du groupe témoin composé de sociétés canadiennes pour évaluer le positionnement de notre rémunération de la haute direction par rapport au marché. Le CRCR a décidé de procéder ainsi, car il considère que la concurrence qui est livrée à la société pour le recrutement des hauts dirigeants provient principalement d'autres sociétés canadiennes qui offrent des postes de haute direction semblables à ceux de la société du point de vue de l'envergure et des responsabilités.

De plus, le CRCR a pris en considération les données du marché sur la rémunération directe totale pour recommander le niveau des attributions d'unités d'actions de négociation restreinte et d'options d'achat d'actions qui ont été octroyées aux membres de la haute direction visés le 22 décembre 2008. Pour obtenir plus de détails sur les attributions d'unités d'actions de négociation restreinte et d'options d'achat d'actions, voir la rubrique *Régimes d'intéressement à moyen et à long terme*.

Pour assurer l'équité interne, lorsque le CRCR fait une recommandation au conseil sur la rémunération de la haute direction, il prend en compte l'envergure relative des responsabilités inhérentes au poste et l'impact relatif du poste sur l'entreprise.

Après un tel exercice d'étalonnage, complété en décembre 2008, il a été jugé inutile d'effectuer une autre étude d'étalonnage en 2009. L'étalonnage qui avait été fait à la fin de l'exercice 2008 a été utilisé pour tout l'exercice 2009.

Services rendus par des conseillers indépendants en rémunération

Lorsque M. Cope a été promu chef de la direction en juillet 2008, les principales modalités de sa rémunération (salaire, cible de la prime incitative à court terme, incitatifs à moyen et à long terme, avantages indirects, régime de retraite) ont été établies par le CRCR, et il avait été convenu qu'elles seraient ultérieurement incluses dans un contrat écrit. En 2009, les services de Towers Watson (auparavant connu sous le nom de Towers Perrin) ont été retenus par le CRCR pour lui fournir des renseignements sur les pratiques générales du marché concernant les modalités des contrats des chefs de la direction. Le CRCR a choisi Hugessen Consulting pour lui donner des conseils sur les modalités du contrat de M. Cope et a reçu des conseils juridiques indépendants à ce sujet. En plus de la révision du contrat du chef de la direction, Hugessen a été retenue par le CRE pour lui fournir des conseils sur les pratiques du marché en matière de rémunération des administrateurs, des présidents de comité et du président du conseil.

À la fin de 2008, le CRCR a retenu les services de Hewitt Associates et d'Exequity LLP pour examiner le positionnement des postes de nos membres de la haute direction par rapport au marché en 2009. Cet examen portait en particulier sur les postes de chef de la direction, de chef des affaires financières et de président d'une unité d'affaires. Dans le cadre de cette évaluation, les conseillers ont compilé et analysé des données sur la rémunération provenant des groupes témoins de la société, comme il est décrit sous la rubrique *Étalonnage*.

Bien que le CRCR ait pris en compte l'information fournie par tous les conseillers, il a fait des recommandations indépendantes au conseil concernant toutes les questions touchant la rémunération de la haute direction.

Aucun de nos administrateurs ou de nos membres de la haute direction visés n'est associé ou lié à Hewitt Associates, à Exequity LLP, à Hugessen Consulting ou à Towers Watson, et aucune de ces entreprises ne nous a fourni de services ni n'a reçu d'honoraires de notre part, sauf pour les services qu'elles fournissent au CRCR ou à ses remplaçants désignés ou qui sont passés en revue et approuvés par ceux-ci. Nous considérons donc que Hewitt Associates, Exequity LLP, Hugessen Consulting et Towers Watson sont indépendantes de notre société.

Voici un tableau résumant les paiements qui ont été faits aux conseillers en rémunération indépendants au cours des deux derniers exercices.

	TOWERS WATSON	HEWITT ASSOCIATES	EXEQUITY LLP	HUGESSEN CONSULTING
2009	14 778 \$	—	—	109 346 \$
2008	—	48 103 \$	5 550 \$ US	—

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION

Concept global

Les salaires de base offerts à nos membres de la haute direction se situent au 50^e percentile ou à la médiane, les primes cibles incitatives à court terme, au 75^e percentile, et la rémunération directe totale (comprenant le salaire de base, la prime cible incitative à court terme et les incitatifs à moyen et à long terme au niveau cible), au 60^e percentile de ce qui est payé par les sociétés faisant partie de notre groupe témoin de sociétés canadiennes pour des postes semblables.

Le CRCR est d'avis que ce modèle de rémunération, qui met davantage l'accent sur la rémunération variable, est conforme à notre philosophie qui consiste à lier la rémunération au rendement. Pour renforcer notre concept *une société/une équipe*, 70 % de notre prime incitative annuelle à court terme est basée sur des objectifs d'entreprise établis par le CRCR. Pour encourager leur développement individuel et un comportement approprié dans l'exercice de leurs fonctions, 30 % de la prime incitative annuelle à court terme des membres de la haute direction est basée sur le rendement individuel déterminé par le CRCR, de façon discrétionnaire.

Pour aligner les intérêts des membres de la direction sur ceux de nos actionnaires en matière de croissance du dividende, notre régime d'intéressement à moyen terme à base d'actions est axé sur le recours à des unités d'actions de négociation restreinte plutôt que sur des options d'achat d'actions.

Salaires de base

Le CRCR recommande, à des fins d'approbation par le conseil, le salaire de base de chaque membre de la haute direction en fonction d'une échelle salariale qui tient compte de l'envergure du poste et des responsabilités qui y sont rattachées, de l'expérience du membre de la haute direction et du positionnement de son salaire de base par rapport au groupe témoin et à l'équité interne. Le point milieu de l'échelle salariale correspond à la médiane du salaire versé par les sociétés de notre groupe témoin pour des postes semblables. Le minimum pour l'échelle salariale est de 20 % sous le point milieu et le maximum est de 20 % au-dessus.

Pour les quatre exercices depuis 2006, aucune augmentation du salaire de base annuel n'a été accordée à tous nos membres de la direction. Afin de stimuler un changement de culture vers une plus grande responsabilité individuelle et des niveaux de rendement plus élevés, le salaire de base offert à tous nos membres de la haute direction a été rajusté seulement pour tenir compte d'une augmentation des responsabilités ou de l'envergure du poste, des rajustements ayant été apportés à la rémunération variable lorsqu'il était nécessaire de le faire pour maintenir un positionnement concurrentiel de notre rémunération totale directe par rapport au marché.

L'étalonnage de la rémunération de nos membres de la haute direction par rapport au marché, réalisé par Exequity LLP et Hewitt Associates à la fin de 2008 (comme il est décrit sous la rubrique *Étalonnage*), a mené à une recommandation au conseil pour que certains salaires de base soient rajustés et se situent à la médiane des sociétés de notre groupe témoin de sociétés canadiennes. Par conséquent, même si un gel des salaires est en vigueur, le CRCR a déterminé que le salaire de base de M. Crull devait être haussé de 650 000 \$ à 700 000 \$ le 1^{er} janvier 2009 pour bien tenir compte de son niveau de responsabilités et de son positionnement par rapport au marché. Pour ces mêmes raisons, le salaire de M. Vanaselja a été haussé de 535 000 \$ à 575 000 \$ à la même date.

Primes incitatives annuelles à court terme

L'incitatif annuel à court terme à l'intention du chef de la direction et de tous les membres de la haute direction comporte deux volets. Un volet lié au rendement de l'entreprise qui est fondé sur des objectifs financiers quantitatifs et des objectifs qualitatifs alignés sur nos 5 impératifs stratégiques. Il compte également un volet individuel qui permet au CRCR d'évaluer et de récompenser le leadership dont fait preuve le membre de la haute direction dans l'atteinte de résultats pour une unité d'affaires et l'ensemble de la société.

Chaque année, de même qu'au moment de l'embauche, d'une promotion ou lorsque des modifications importantes sont apportées aux responsabilités d'un des membres de la haute direction, le CRCR passe en revue les cibles des primes incitatives à court terme de nos membres de la haute direction. Lorsqu'il recommande de fixer ou d'augmenter la cible de la prime incitative d'un membre de la haute direction, le CRCR prend en considération l'étendue des responsabilités du membre de la haute direction, son salaire de base, l'équité interne et le positionnement de la cible de sa prime incitative à court terme par rapport au marché.

En 2009, et conformément à notre philosophie qui consiste à lier la rémunération au rendement, nous avons préféré maintenir le gel des salaires et majorer les cibles des primes incitatives à court terme. En conséquence, la cible de la prime incitative à court terme de MM. Vanaselja, Crull, Boisvert et Oosterman est passée de 82,5 % à 100 % le 1^{er} janvier 2009, tandis que celle de M. Cope est passée à 125 % au moment de sa nomination au poste de président et chef de la direction le 11 juillet 2008 et est demeurée inchangée en 2009.

Les primes incitatives à court terme sont calculées comme suit :

Salaires de base	x	Cible de la prime incitative à court terme	x	Indice de rendement de l'entreprise	+	Indice de rendement individuel
				Pondération de 70 % (peut varier entre 0 % et 150 %)		Pondération de 30 % (peut varier entre 0 % et 300 %)

La formule utilisée pour calculer la prime incitative à court terme a été modifiée en 2009. Auparavant, l'indice de rendement individuel servait de multiplicateur de l'indice de rendement de l'entreprise. En d'autres termes, l'indice de rendement individuel était multiplié par le produit total du salaire de base, de la cible de la prime incitative à court terme et de l'indice de rendement de l'entreprise.

À partir de 2009, l'indice de rendement individuel est devenu un multiplicateur du produit du salaire de base, de la cible de la prime incitative à court terme et de la pondération de 30 % attribuée au rendement individuel. Par suite de cette modification, il ne peut y avoir dépassement de la pondération de 70 % du volet lié au rendement de l'entreprise que si les résultats de l'ensemble de l'entreprise dépassent les mesures quantitatives approuvées par le CRCR, lesquelles sont alignées sur nos 5 impératifs stratégiques.

Prime incitative à court terme pour 2009

Objectifs de rendement de l'entreprise

Au début de l'exercice, le CRCR recommande, à des fins d'approbation par le conseil, les objectifs financiers et opérationnels de la société utilisés pour déterminer les objectifs de rendement de l'entreprise qui représenteront 70 % de la pondération de la prime incitative à court terme attribuée pour cet exercice. Les objectifs financiers, qui représentent 75 % de la pondération de l'ensemble des objectifs de l'entreprise, sont établis au-delà de l'orientation financière fournie par la Société à la communauté financière. La pondération résiduelle de 25 % sert à reconnaître les réalisations liées aux 5 impératifs stratégiques de la Société. Chaque cible a une valeur minimale et maximale. Les paiements varient entre 0 % et 150 %, le rendement au niveau cible donnant droit à un paiement de 100 %.

Les éléments et les pondérations suivants du rendement de Bell Canada ont servi à établir les primes incitatives à court terme pour 2009 :

- BAIIA — 40 %
- Produits d'exploitation — 20 %
- Flux de trésorerie disponibles — 15 %
- 5 impératifs stratégiques — 25 %

Après la fin de chaque exercice, le CRCR et le conseil évaluent le rendement de la société par rapport aux objectifs d'entreprise établis pour l'exercice afin de déterminer l'indice de rendement de l'entreprise.

Les résultats financiers pour 2009 ainsi que les progrès réalisés au chapitre des 5 impératifs stratégiques ont été passés en revue par le CRCR par rapport à cet ensemble d'objectifs financiers et stratégiques, et par suite de l'évaluation, le CRCR a recommandé, et le conseil a approuvé, un indice de paiement lié au rendement de l'entreprise de 90 %. Dans le cadre de l'évaluation du rendement financier, le conseil et le CRCR examinent les résultats déclarés et l'incidence des éléments qui ne sont pas de nature récurrente, comme des acquisitions, des paiements spéciaux et des mesures extraordinaires.

ÉLÉMENT	PONDÉRATION	PAIEMENT FINAL	OBJECTIF POUR 2009	RÉSULTATS DE 2009	COMMENTAIRES
BAlIA excluant les charges au titre des régimes de retraite ^[1]	40 % Min. : 0 % Max. : 60 %	Paiement : 43 %	5 976 M\$	5 994 M\$	<ul style="list-style-type: none"> Aux fins d'établir l'objectif de la prime incitative à court terme pour 2009, les charges au titre des régimes de retraite ne sont pas incluses dans le calcul du BAlIA. Notre objectif en matière de BAlIA (excluant les charges au titre des régimes de retraite) a été dépassé en raison de mesures rigoureuses visant à ralentir le rythme des pertes de lignes d'accès locales résidentielles, de l'exécution disciplinée de notre stratégie en matière de sans-fil, du maintien de bons résultats de Bell Télé et des économies de coûts découlant de la réduction des effectifs, de l'amélioration de la productivité et d'autres initiatives en matière d'efficacité. Bell a obtenu la plus forte croissance au chapitre du BAlIA parmi toutes les entreprises de télécommunications nord-américaines en 2009.
Produits d'exploitation	20 % Min. : 0 % Max. : 30 %	Paiement : 5 %	15 015 M\$	15 020 M\$	<ul style="list-style-type: none"> Bell a enregistré une croissance de ses produits d'exploitation de 1 % en 2009, hausse conforme à l'orientation financière. Cette augmentation est attribuable, en partie, à l'inclusion de produits d'exploitation provenant des acquisitions de La Source et de la tranche restante de 50 % des actions de Virgin Mobile Canada. Aucune de ces sources de produits d'exploitation n'était prévue au moment où l'objectif relatif aux produits d'exploitation a été fixé pour 2009. Ainsi, le CRCR et le conseil ont usé de leur pouvoir discrétionnaire en ne tenant pas compte de tous ces produits d'exploitation non prévus dans les résultats de 2009, réduisant ainsi le paiement à 5 %.
Flux de trésorerie disponibles ^[1]	15 % Min. : 0 % Max. : 22,5 %	Paiement : 19 %	1 890 M\$	2 083 M\$	<ul style="list-style-type: none"> La société a dépassé son objectif en matière de flux de trésorerie disponibles en raison d'une forte croissance du BAlIA et d'une gestion serrée des dépenses en immobilisations et du fonds de roulement. L'objectif relatif aux flux de trésorerie disponibles excluait la cotisation volontaire spéciale aux régimes de retraite de 500 M\$.
Progrès relatifs aux impératifs stratégiques	25 % Min. : 0 % Max. : 30 %	Paiement : 23 %	s.o.	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> Les objectifs dans ce domaine ont été largement atteints. Les cibles établies par le conseil pour évaluer les réalisations liées à nos 5 impératifs stratégiques ne sont pas divulguées puisqu'une telle divulgation pourrait nuire grandement aux intérêts de la société.
Total	100 %	90 %			

[1] Les objectifs et les résultats sont rajustés afin de tenir compte de certains éléments non liés au rendement opérationnel.

L'expression BAlIA (bénéfice avant intérêts, impôts et amortissement des immobilisations corporelles et des actifs incorporels) n'a pas de définition normalisée selon les principes comptables généralement reconnus (PCGR) du Canada. Pour prendre connaissance de notre définition du BAlIA, des raisons de son utilisation et d'un rapprochement avec notre bénéfice d'exploitation, qui est la mesure financière la plus comparable selon les PCGR, voir notre rapport de gestion.

L'expression flux de trésorerie disponibles n'a pas de définition normalisée selon les PCGR. Pour prendre connaissance de notre définition de cette expression, des raisons de son utilisation et d'un rapprochement avec nos flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation, qui est la mesure financière la plus comparable selon les PCGR, voir notre rapport de gestion.

Objectifs de rendement individuel

Le volet lié au rendement individuel est fondé sur une évaluation du rendement global de l'unité d'affaires du membre de la haute direction et du leadership dont le membre de la haute direction a fait preuve pour assurer le succès de l'entreprise.

Au début de l'exercice, le CRCR examine les objectifs de rendement individuels du chef de la direction pour l'exercice en question et les présente au conseil à des fins d'approbation. Les objectifs de notre chef de la direction ainsi que ceux de nos autres membres de la haute direction visent à soutenir l'exécution de la stratégie d'entreprise et, par le fait même, à créer de la valeur pour les actionnaires.

À la fin de l'exercice, le CRCR et les administrateurs indépendants du conseil évaluent le rendement du chef de la direction et le leadership dont il a fait preuve pour assurer le succès de l'entreprise. Le chef de la direction fournit au CRCR son évaluation du leadership dont ont fait preuve les autres membres de la haute direction. En prenant en considération toute l'information fournie, y compris les recommandations du chef de la direction, le CRCR use de son pouvoir discrétionnaire et recommande au conseil, à des fins d'approbation, l'indice de rendement individuel pour chaque membre de la haute direction. Cet indice peut varier entre 0 % et 300 %, selon le rendement individuel atteint, le rendement au niveau cible donnant un indice de 100 %. En 2009, l'indice moyen pour les membres de la haute direction visés s'élevait à 160 %.

RÉGIMES D'INTÉRESSEMENT À MOYEN ET À LONG TERME

Unités d'actions de négociation restreinte

Notre incitatif à moyen terme est constitué d'unités d'actions de négociation restreinte qui sont attribuées tant pour rapprocher les intérêts des membres de la haute direction de ceux des actionnaires que pour fidéliser les membres de la haute direction. La valeur d'une unité d'action de négociation restreinte égale la valeur d'une action ordinaire de BCE.

Des équivalents de dividende sous forme d'unités d'actions de négociation restreinte additionnelles sont portés au compte du participant à chaque date de versement du dividende, et leur valeur correspond à celle du dividende versé sur les actions ordinaires de BCE.

Les unités d'actions de négociation restreinte 2009-2010 octroyées le 22 décembre 2008 seront acquises le 21 décembre 2010, à condition que les participants soient à l'emploi de la société ou d'une de ses filiales à cette date.

Les participants ont le droit de choisir de recevoir le paiement de leurs unités d'actions de négociation restreinte en espèces, en actions ordinaires de BCE ou en unités d'actions différées (comme il est décrit sous la rubrique *Régime de rémunération*

différée) ou en une combinaison des trois. Le CRCR peut toutefois décider que la totalité ou une partie des unités d'actions de négociation restreinte d'un participant sera payée en actions ordinaires de BCE ou en unités d'actions différées si le participant n'a pas encore satisfait aux exigences minimales relatives à l'avoir en actions décrites sous la rubrique *Exigences relatives à l'avoir en actions*.

Le paiement en espèces sera calculé en fonction du produit du nombre d'unités d'actions de négociation restreinte acquises qui seront payées en espèces selon le choix du participant et du cours du marché pondéré d'une action ordinaire de BCE au moment de l'acquisition (déduction faite des retenues d'impôt et de toute autre retenue). Le cours du marché pondéré au moment de l'acquisition est calculé à l'aide de la moyenne pondérée en fonction du volume du cours par action ordinaire de BCE d'un lot régulier d'actions ordinaires négocié à la Bourse de Toronto pendant les cinq derniers jours de bourse consécutifs prenant fin le jour de bourse précédant l'acquisition.

Lorsque le choix s'arrêtera sur le paiement en actions, BCE achètera, par l'entremise du courtier du participant, un nombre d'actions ordinaires de BCE sur le marché libre égal au nombre d'unités d'actions de négociation restreinte acquises devant être payées en actions selon le choix du participant (déduction faite des retenues d'impôt et de toute autre retenue).

Lorsque le choix s'arrêtera sur le paiement en unités d'actions différées, le nombre d'unités d'actions différées devant être portées au compte d'un participant sera égal au nombre d'unités d'actions de négociation restreinte acquises devant être payées en unités d'actions différées selon le choix du participant (sans déduction des retenues d'impôt et de toute autre retenue). Le paiement, l'achat d'actions de BCE ou l'attribution d'unités d'actions différées liés au paiement des unités d'actions de négociation restreinte acquises est fait dans les 45 jours suivant l'acquisition ou selon ce qui aura été déterminé par le CRCR conformément aux dispositions du régime.

Les dispositions relatives aux unités d'actions de négociation restreinte concernant le paiement en cas de changement de contrôle comprennent l'acquisition anticipée des unités d'actions de négociation restreinte. Ces dispositions se trouvent sous la rubrique *Rémunération de nos membres de la haute direction visés — Prestations en cas de cessation des fonctions et de changement de contrôle*.

Options d'achat d'actions

Notre incitatif à long terme est constitué d'options d'achat d'actions ordinaires de BCE aux termes de nos régimes d'options d'achat d'actions^[1]. Le CRCR est d'avis que les options d'achat d'actions rapprochent les intérêts des membres de la direction de ceux des actionnaires en ne procurant une valeur que si le cours des actions augmente pendant la durée des options d'achat d'actions.

[1] Deux régimes d'options d'achat d'actions sont en place : le Régime d'intéressement à long terme (options d'achat d'actions) (1999) de BCE Inc. et le Régime d'options d'achat d'actions de remplacement (plan d'arrangement 2000) de BCE Inc. Ces deux régimes ont des modalités essentiellement semblables et, à moins d'indication précise lorsqu'il y a des différences importantes, cette section fait référence aux modalités du Régime d'intéressement à long terme (options d'achat d'actions) (1999) de BCE Inc.

Le nombre d'actions pouvant être émises à des initiés, à tout moment, aux termes du régime d'options d'achat d'actions et de tous les mécanismes de rémunération à base d'actions de BCE, ne peut dépasser 10 % des actions émises et en circulation, et le nombre d'actions émises à des initiés, dans une période de un an, aux termes de tous les mécanismes de rémunération à base de titres de BCE, ne peut dépasser 10 % des actions émises et en circulation. Au 31 décembre 2009, elles représentaient 1,4 % des actions émises et en circulation.

Le CRCR peut également recommander des octrois spéciaux d'options d'achat d'actions pour reconnaître des réalisations précises ou, dans certains cas, pour fidéliser ou motiver des membres de la haute direction ou des employés clés.

Le prix d'exercice est le prix auquel une action ordinaire peut être achetée lorsqu'une option est exercée et correspond au montant le plus élevé entre la moyenne pondérée en fonction du volume du cours par action ordinaire de BCE d'un lot régulier d'actions ordinaires de BCE négocié à la Bourse de Toronto : i) le jour de bourse qui précède la date d'entrée en vigueur de l'octroi ou, si au moins un lot régulier d'actions ordinaires de BCE n'a pas été négocié ce jour-là, la moyenne pondérée en fonction du volume le premier jour précédent au cours duquel au moins un lot régulier d'actions ordinaires a été ainsi négocié et ii) pendant les cinq jours de bourse consécutifs se terminant le jour de bourse précédant la date d'entrée en vigueur de l'octroi.

Aux termes de nos régimes d'options d'achat d'actions, le droit d'exercer une option s'acquiert à raison de 25 % par année pendant quatre ans à compter de la date d'entrée en vigueur de l'octroi, sauf si le CRCR prend une décision contraire.

Afin d'harmoniser le calendrier d'acquisition des options d'achat d'actions de M. Cope avec le calendrier d'acquisition des unités d'actions de négociation restreinte qui lui ont été attribuées en décembre 2008, ses options d'achat d'actions octroyées en décembre 2008 seront acquises à la fin de la période de deux ans (21 décembre 2010), à condition qu'il soit toujours à l'emploi de la société à cette date. La durée des options d'achat d'actions de M. Cope est de six ans, conformément à notre pratique générale en vigueur depuis 2004.

Les régimes d'options d'achat d'actions prévoient que la durée d'une option ne peut dépasser 10 ans à compter de la date d'entrée en vigueur de l'octroi. Si le titulaire de l'option prend sa retraite, quitte notre société ou décède ou si la société pour laquelle il travaille ne fait plus partie du groupe de BCE, la durée de l'option peut être réduite selon le régime d'options d'achat d'actions aux termes duquel elle a été octroyée. Les options ne sont pas cessibles par leur titulaire, sauf à la succession du titulaire au moment de son décès.

Les titulaires d'options perdront la totalité de leurs options non exercées octroyées après 2001 s'ils adoptent des comportements interdits après avoir quitté notre société, notamment s'ils utilisent nos renseignements confidentiels au profit d'un autre employeur. De plus, les titulaires d'options doivent rembourser le

profit après impôts réalisé à l'exercice des options pendant la période de douze mois précédant la date du début des comportements interdits.

L'information sur les dispositions en matière de changement de contrôle et de cessation des fonctions qui s'appliquent aux options d'achat d'actions se trouve sous la rubrique *Rémunération de nos membres de la haute direction visés — Prestations en cas de cessation des fonctions et de changement de contrôle*.

La société utilise la méthode de la comptabilisation à la juste valeur pour comptabiliser la rémunération sous forme d'options d'achat d'actions.

Aux termes des régimes d'options d'achat d'actions pertinents, le CRCR a le pouvoir de déroger aux dispositions standard en matière d'acquisition, aux calendriers d'exercice ou aux dispositions en matière de cessation des fonctions au moment de l'octroi de nouvelles options ou ultérieurement à l'égard d'options en cours, sans l'approbation des actionnaires. Le CRCR ne peut, sans l'approbation des actionnaires, prolonger la durée d'une option au-delà de 10 ans à compter de la date initiale de l'octroi ou modifier le prix des options d'achat d'actions.

Régime de rémunération différée

Le régime d'unités d'actions différées vise à rapprocher les intérêts des membres de la haute direction de ceux des actionnaires en prévoyant un mécanisme permettant aux membres de la haute direction de recevoir leur rémunération incitative sous forme d'unités d'actions différées. Les membres de la haute direction et d'autres employés clés de la société et de certaines filiales peuvent choisir de participer à ce régime.

Les titulaires d'unités d'actions différées ne peuvent avoir accès à leurs unités tant qu'ils sont employés par une société du groupe BCE. Lorsqu'ils quittent le groupe BCE, BCE achètera, par l'entremise du courtier du participant, un nombre d'actions ordinaires de BCE sur le marché libre égal au nombre d'unités d'actions différées détenu par le participant aux termes du régime, déduction faite des retenues d'impôt et autres retenues. Ces actions sont ensuite remises à l'ancien employé ou à sa succession en cas de décès. Tous les frais d'administration ainsi que les frais de courtage associés à l'achat et à l'inscription d'actions ordinaires sont payés par BCE.

Les membres de la haute direction peuvent choisir de recevoir jusqu'à 100 % de leur prime incitative annuelle à court terme en unités d'actions différées plutôt qu'en espèces. La prime est convertie en unités d'actions différées selon le cours du marché d'une action ordinaire de BCE le jour précédant la date d'entrée en vigueur de l'octroi. Les membres de la haute direction peuvent également choisir de recevoir la totalité ou une partie de leurs unités d'actions de négociation restreinte 2009-2010 octroyées en décembre 2008 pour la période prenant fin le 21 décembre 2010 en unités d'actions différées. Les unités d'actions différées sont prises en compte dans le calcul de l'avoir minimal en actions décrit sous la rubrique *Exigences relatives à l'avoir en actions*.

La valeur d'une unité d'action différée équivaut à celle d'une action ordinaire de BCE. Le nombre d'unités d'actions différées en cours et les modalités qui y sont rattachées ne sont pas pris en compte au moment de déterminer si des unités d'actions différées seront octroyées aux termes du régime et, le cas échéant, d'en établir le nombre. Les unités d'actions différées ne sont assorties d'aucune condition d'acquisition et elles s'acquiescent donc au moment de l'octroi.

Des équivalents de dividende sont portés au crédit du compte du participant sous forme d'unités d'actions différées additionnelles à chaque date de versement du dividende, et leur valeur équivaut au dividende versé sur les actions ordinaires de BCE.

Le CRCR peut également recommander au conseil, à des fins d'approbation, des attributions spéciales d'unités d'actions différées en reconnaissance de réalisations exceptionnelles ou pour l'atteinte de certains objectifs d'entreprise.

RÉGIMES DE RETRAITE, AVANTAGES SOCIAUX ET AVANTAGES INDIRECTS

Aucun changement n'a été apporté aux régimes de retraite, aux avantages sociaux et aux avantages indirects en 2009 étant donné qu'ils étaient, en général, considérés comme bien positionnés par rapport au marché.

Régimes de retraite

À l'exception de M. Vanaselja, tous les membres de la haute direction visés participent au régime à cotisation déterminée (régime CD), qui est le seul régime de retraite offert aux employés embauchés depuis 2004. M. Vanaselja, qui a été embauché avant 2004, participe au régime de retraite à prestations déterminées (régime PD) de Bell Canada.

Nos membres de la haute direction visés participent en outre à des ententes de retraite supplémentaires. Les prestations de retraite de nos membres de la haute direction visés sont décrites sous la rubrique *Rémunération de nos membres de la haute direction visés — Ententes de retraite*.

Avantages sociaux et avantages indirects

Nous croyons que l'offre d'avantages sociaux concurrentiels et souples s'impose pour attirer et fidéliser des employés compétents. La Société offre le programme d'avantages Omniflex, qui donne aux participants la possibilité de choisir l'assurance maladie, l'assurance-vie et l'assurance contre les accidents qui convient le mieux à leurs besoins. Les membres de la haute direction visés ont droit à des avantages supplémentaires, principalement liés à une protection additionnelle en matière d'assurance-vie et d'assurance contre les accidents.

Nous offrons en outre à tous nos employés la possibilité de participer à notre régime d'épargne des employés. Aux termes du régime d'épargne des employés, lorsque des employés choisissent de verser des cotisations allant jusqu'à 6 % de leurs gains

admissibles afin d'acheter des actions ordinaires de BCE, la société verse 1 \$ par tranche de 3 \$ de la cotisation de l'employé.

Les membres de la haute direction visés reçoivent une allocation en espèces concurrentielle au titre des avantages indirects.

EXIGENCES RELATIVES À L'AVOIR EN ACTIONS

Nous croyons à l'importance de posséder un avoir considérable en actions, et nos programmes de rémunération sont conçus pour inciter les membres de la haute direction à en détenir. Un avoir minimal en actions a été établi pour chaque poste sous forme d'un pourcentage du salaire de base annuel. L'avoir minimal pour le poste de président et chef de la direction a été haussé de 500 % à 750 % du salaire de base au moment où M. Cope a signé son contrat d'emploi.

- Président et chef de la direction — 750 %
- Vice-présidents exécutifs — 300 %
- Premiers vice-présidents — 200 %
- Vice-présidents — 100 %

Les membres de la haute direction disposent d'une période de cinq ans à compter de leur date d'embauche ou de promotion pour atteindre leur objectif, 50 % de leur objectif devant être atteint dans les trois ans (objectif de trois ans). La propriété directe et indirecte d'actions ordinaires de BCE et de parts du Fonds de revenu Bell Aliant Communications régionales, y compris d'actions ou d'unités d'actions différées reçues aux termes des programmes suivants, peut être prise en compte pour l'atteinte de l'avoir minimal en actions :

- le régime d'unités d'actions différées, décrit sous la rubrique *Régime de rémunération différée*
- le régime d'épargne des employés, décrit sous la rubrique *Avantages sociaux et avantages indirects*
- les actions acquises et détenues au moyen de l'exercice d'options d'achat d'actions octroyées aux termes de nos régimes d'options d'achat d'actions, décrits sous la rubrique *Options d'achat d'actions*
- les actions reçues au moment du paiement des unités d'actions de négociation restreinte, décrites sous la rubrique *Unités d'actions de négociation restreinte*.

L'avoir en actions est calculé à l'aide de la valeur la plus élevée entre le coût d'acquisition et le cours du marché au moment de l'examen. Tous les ans, le CRCR passe en revue le statut de conformité à l'égard des exigences relatives à l'avoir en actions. Des mesures concrètes peuvent être prises si l'objectif de trois ans ou l'objectif de cinq ans n'est pas atteint. Ces mesures comprennent, sans s'y limiter, le paiement d'une partie de la prime incitative annuelle à court terme en unités d'actions différées, le paiement d'unités d'actions de négociation restreinte en actions ou en unités d'actions différées et, lorsque des options d'achat d'actions sont exercées, l'obligation de conserver des actions ordinaires de BCE dont le cours du marché équivaut à une partie du gain financier après impôts réalisé à l'exercice des options. Ces mesures s'appliquent jusqu'à ce que l'objectif soit atteint. Comme l'indique le tableau qui suit, aucun de nos membres de la haute direction visés n'est assujéti à des mesures imposées par le CRCR pour constituer son avoir en actions puisque leurs objectifs de trois ou de cinq ans, selon le cas, sont atteints.

Le tableau ci-dessous indique le statut relatif à l'avoir en actions de chaque membre de la haute direction visé au 11 mars 2010.

MEMBRE DE LA HAUTE DIRECTION VISÉ	SALAIRE DE BASE [\$]	EXIGENCE RELATIVE À L'AVOIR EN ACTIONS	VALEUR TOTALE DE L'AVOIR EN TITRES DE BCE ⁽¹⁾ [\$]	POURCENTAGE DE L'AVOIR EN UAD	POURCENTAGE DE L'OBJECTIF DE 5 ANS DÉJÀ ATTEINT	DATE À LAQUELLE L'OBJECTIF DE 5 ANS DOIT ÊTRE ATTEINT
George A. Cope	1 250 000	750 %	6 479 376	30 % ou 62 462 UAD	69 % ⁽²⁾	Juillet 2013
Siim A. Vanaselja	575 000	300 %	3 003 705	84 % ou 82 766 UAD	174 %	Atteint
Kevin W. Crull	700 000	300 %	2 195 616	88 % ou 63 192 UAD	105 %	Atteint
Stéphane Boisvert	700 000	300 %	2 721 161	32 % ou 28 285 UAD	130 %	Atteint
Wade Oosterman	700 000	300 %	4 392 296	27 % ou 39 189 UAD	209 %	Atteint

(1) Estimé à l'aide du cours de l'action de BCE, soit 30,57 \$, et du prix d'une part de Bell Aliant, soit 25,90 \$, au 11 mars 2010.

(2) L'exigence relative à l'avoir en actions de M. Cope a été établie à 500 %, ce qu'il avait pratiquement atteint, et a été majorée à 750 % au moment de la signature de son contrat d'emploi au début de 2010.

Restrictions en matière de négociation

Pour aider à minimiser les risques d'une violation involontaire des règles relatives aux opérations d'initiés, nous recommandons à nos membres de la haute direction, pourvu qu'ils ne soient pas par ailleurs au courant d'information importante non communiquée, de négocier leurs titres de BCE (y compris l'exercice d'options d'achat d'actions) seulement durant les périodes de négociation permises par la société.

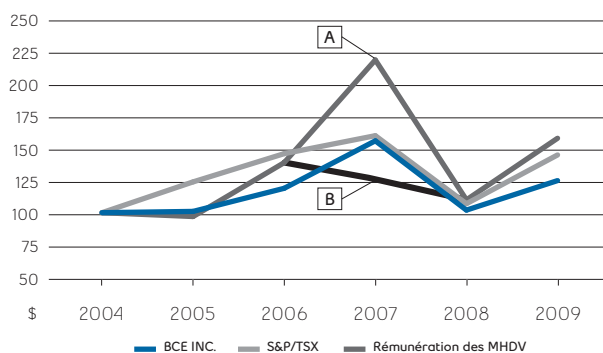
CONDITIONS D'EMPLOI

Les conditions d'emploi sont convenues avec les membres de la haute direction au moment de leur embauche. Ces conditions comprennent le salaire de base initial, la cible de la prime incitative à court terme, les attributions en vertu des régimes d'intéressement à moyen et à long terme et toute autre entente contractuelle négociée. Les conditions d'emploi des membres de la haute direction sont examinées par le CRCR et approuvées par le conseil. En ce qui concerne M. Cope, un contrat d'emploi a été signé au début de 2010. Il a été convenu entre M. Cope et la Société que le contrat prendrait effet à la date de sa nomination au poste de président et chef de la direction, les principales conditions ayant été établies pour garantir et protéger les intérêts de la Société. La rémunération de M. Cope pour 2009 n'a pas été modifiée par suite de la signature de ce contrat. L'information relative aux ententes contractuelles concernant nos membres de la haute direction visés se trouve sous la rubrique *Rémunération de nos membres de la haute direction visés — Prestations en cas de cessation des fonctions et de changement de contrôle*.

GRAPHIQUE SUR LE RENDEMENT DE L'AVOIR DES ACTIONNAIRES

Le graphique à droite compare le rendement total annuel cumulé des actions ordinaires de BCE Inc. au rendement total annuel cumulé de l'indice composé S&P/TSX. Il suppose que la valeur initiale du placement était de 100 \$ et que tous les dividendes subséquents ont été réinvestis. Il indique également le taux de croissance de la rémunération des membres de la haute direction visés (rémunération des MHDV) pendant cette même période de cinq ans. Pour le CRCR, la rémunération a suivi l'évolution du rendement des actions de la Société, sauf au cours de l'exercice 2007. Le cours de l'action de BCE à la fin de l'exercice 2007 tenait compte de la clôture éventuelle de l'opération de fermeture du capital, qui aurait entraîné une augmentation considérable de la valeur potentielle des attributions à base d'actions et à base d'options des exercices en cours et antérieurs, y compris des options octroyées depuis 2000 (voir le point A dans le graphique à droite). Les membres de la haute direction ne pouvaient toutefois exercer leurs options durant cette période; ainsi, le gain potentiel sur les titres à base d'options reflété dans la valeur de la rémunération à la fin de l'exercice 2007 ne pouvait se concrétiser. La suppression de ce gain théorique sur les options, attribuable à cette situation exceptionnelle, diminuerait considérablement la valeur de la rémunération (voir le point B dans le graphique à droite).

RENDEMENT TOTAL CUMULATIF SUR CINQ ANS D'UN PLACEMENT DE 100\$
31 DÉCEMBRE 2004 — 31 DÉCEMBRE 2009



	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Actions ordinaires de BCE	100	101	119	156	102	125
Indice composé S&P/TSX	100	124	146	160	107	145
Rémunération des MHDV ^[1]	100	97	139	219	110	158

[1] La rémunération est définie comme étant le salaire, les primes incitatives à court terme, la valeur annualisée en fin d'exercice des attributions aux termes de notre régime d'unités d'actions de négociation restreinte et la valeur des options aux termes de nos régimes d'options d'achat d'actions.

BCE Inc.

Le rendement total de BCE Inc. est fonction du cours des actions ordinaires de BCE Inc. à la Bourse de Toronto et suppose que les dividendes ont été réinvestis.

Indice composé S&P/TSX

Avec une couverture d'environ 95 % du marché canadien des actions, l'indice composé S&P/TSX est le principal indicateur des sociétés canadiennes dont les titres sont inscrits à la cote de la Bourse de Toronto. Ces sociétés comprennent, entre autres, BCE Inc., Banque Royale du Canada, Corporation Financière Manuvie, EnCana Corporation et Research In Motion Limited.