

# Lettre du conseil d'administration aux actionnaires

Approche en matière de rémunération des membres de la haute direction

# BCE



# LETTRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AUX ACTIONNAIRES

Chers actionnaires,

Au nom du CRCR et du conseil, nous sommes heureux de vous présenter notre approche en matière de rémunération des membres de la haute direction, notamment la structure que nous avons utilisée pour prendre nos décisions en 2011, et de porter à votre attention les modifications à la rémunération que nous avons mises en œuvre au début de 2011, à savoir le régime d'intéressement à long terme remanié.

Notre deuxième vote consultatif des actionnaires sur la rémunération a été tenu à l'occasion de notre assemblée annuelle 2011. En plus des détails sur la rémunération de 2010, notre circulaire 2011 comprenait les grandes lignes de notre nouveau régime d'intéressement à long terme, et nous avons été heureux de l'accueil que ces programmes ont reçu, le résultat du vote s'établissant à 93,6 %.

## NOTRE APPROCHE EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION

BCE adopte une approche de rémunération au rendement pour tous les membres de son équipe, y compris les membres de la haute direction. Cette approche soutient la réalisation des impératifs stratégiques de Bell ainsi que notre engagement à atteindre des rendements constants et stables pour nos actionnaires.

## NOTRE APPROCHE EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION VISE L'ATTEINTE D'UN OBJECTIF ULTIME : CRÉER UNE VALEUR DURABLE POUR VOUS.

En conséquence, nos politiques et programmes de rémunération des membres de la haute direction visent à attirer et à fidéliser les personnes les plus compétentes qui soient à un coût concurrentiel pour la Société et à faire en sorte qu'elles soient motivées à poursuivre notre objectif qui consiste à créer une valeur durable à long terme pour nos actionnaires. Nous sommes conscients que le niveau de risque requis pour atteindre notre objectif doit être acceptable et savons que nos politiques et pratiques en matière de rémunération ne doivent pas inciter les membres de la direction à prendre des risques inutiles. À cette fin, en 2011, nous avons entrepris une évaluation complète des risques associés à nos pratiques et programmes en matière de rémunération. Bien que de façon générale, nos constatations nous aient rassurés et que nous n'ayons pas détecté de risques raisonnablement susceptibles d'avoir un effet nuisible important sur la Société, nous avons repéré quelques possibilités pour atténuer encore davantage les risques liés à la rémunération. Par exemple, nous avons mis à jour notre politique interdisant aux membres de la direction d'effectuer des opérations de couverture à l'égard d'actions qu'ils détiennent ou de leur rémunération incitative. D'autres détails sur l'évaluation des risques liés à la rémunération se trouvent dans la section *Analyse de la rémunération* de cette circulaire.

## NOS DÉCISIONS EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION POUR 2011

### *Salaire de base*

Nous avons pour politique de réviser les salaires de temps à autre et, pour 2011, aucune modification n'a été apportée au salaire de base des membres de la haute direction. Depuis 2006, le salaire de base annuel n'a été ajusté que pour tenir compte de l'augmentation des responsabilités.

### *Prime incitative à court terme*

Les cibles des primes incitatives à court terme sont demeurées au niveau de 2010, soit 125 % du salaire de base pour le président et chef de la direction et 100 % du salaire de base pour les autres membres de la haute direction.

Nous avons conçu la rémunération incitative à court terme afin qu'elle fournisse une rétribution pour une gamme de paramètres financiers et opérationnels importants. Les paramètres financiers utilisés en 2011, soit le BAIIA, les produits opérationnels et les flux de trésorerie disponibles, sont des indicateurs clés largement employés pour mesurer la performance financière dans le secteur des communications en Amérique du Nord. Les paramètres opérationnels étaient fondés sur les 5 impératifs stratégiques à la base du renouveau de la marque Bell, de notre compétitivité accrue, de notre rendement sur le marché amélioré ainsi que de notre capacité plus grande à produire de la valeur

pour les actionnaires. Ces paramètres financiers bien établis, jumelés à la stratégie de Bell, procurent à l'équipe une structure de rémunération claire et stimulante.

En 2011, la Société a été en mesure d'atteindre la majorité de ses cibles financières et de dépasser les attentes relativement au BAIIA et aux flux de trésorerie disponibles. Des progrès considérables à l'égard des paramètres opérationnels liés à nos impératifs stratégiques ont également été réalisés et, par conséquent, l'indice de rendement de la Société s'est établi à 95 % de la cible, sur un maximum possible de 150 %. Cet indice représente 70 % des primes à court terme versées aux membres de la haute direction, tandis que les 30 % restants représentent le rendement individuel.

### Régime d'intéressement à long terme

Notre régime d'intéressement à long terme a été considérablement remanié et il réintroduit un critère d'acquisition fondé sur le rendement à l'égard d'une partie des titres de capitaux propres octroyés. Nous avons également délaissé les octrois sur plusieurs années effectués en début de période au profit d'un octroi annuel qui permet à la Société de passer en revue les objectifs et les niveaux d'octroi associés à son régime d'intéressement à long terme tous les ans plutôt qu'aux trois ans. Les éléments composant les octrois faits aux membres de la haute direction en 2011 étaient répartis comme il est indiqué dans le tableau suivant :

UNITÉS D' ACTIONS DE NÉGOCIATION RESTREINTE (UANR) (50 %)	UNITÉS D' ACTIONS DE NÉGOCIATION RESTREINTE LIÉES AU RENDEMENT (UANR-R) (25 %)	OPTIONS SUR ACTIONS (25 %)
Acquisition en entier à la fin de la période de 3 ans	Acquisition à la fin de la période de 3 ans sous réserve de l'atteinte de cibles de croissance du bénéfice	Acquisition en entier à la fin de la période de 3 ans Durée de l'option : 7 ans

Pour que les UANR-R soient entièrement acquises à la fin de 2013, le bénéfice devra s'être accru suffisamment pour que le conseil puisse majorer le dividende d'un taux cible de croissance du dividende composé annuel sur une période de rendement de trois ans, tout en maintenant le ratio de paiement du dividende dans les limites de sa fourchette cible (entre 65 % et 75 % du bénéfice par action rajusté offert aux porteurs d'actions ordinaires). Le paiement au prorata est fait si la cible est atteinte seulement en partie.

### PERSPECTIVES POUR 2012

Compte tenu de l'examen approfondi des pratiques en matière de rémunération effectué en 2011 et de l'étalonnage habituel réalisé au cours de l'exercice, nous sommes d'avis que l'actuelle structure de rémunération est concurrentielle et qu'elle respecte entièrement les objectifs de notre philosophie en matière de rémunération. Ainsi, nous ne prévoyons pas apporter de modifications majeures à nos programmes en 2012.

### CONCLUSION

La responsabilité à l'égard de la rémunération des membres de la haute direction incombe au conseil d'administration et nous confirmons que nous comprenons entièrement les conséquences à long terme des décisions en matière de rémunération des membres de la haute direction que nous prenons et les programmes que nous approuvons.

Des membres du conseil seront présents à l'assemblée générale annuelle des actionnaires, qui aura lieu le 3 mai 2012, pour répondre aux questions que vous pourriez avoir au sujet de la rémunération des membres de la haute direction.

Notre approche en matière de rémunération des membres de la haute direction soutient le déploiement de la stratégie de la Société, et nous sommes résolus à élaborer des politiques et des programmes de rémunération qui nous permettront de créer de la valeur pour vous, nos actionnaires.

Le président du conseil,

Le président du comité des ressources en cadres et de rémunération,



Thomas C. O'Neill



Ronald A. Brenneman

Le 8 mars 2012