



Extrait de la circulaire de procuration de la direction 2014 de BCE
DATÉE DU 6 MARS 2014

ANALYSE DE LA RÉMUNÉRATION



Cette section décrit notre philosophie, nos politiques et nos programmes en matière de rémunération et donne des détails sur la rémunération versée en 2013 à notre président et chef de la direction, à notre chef des affaires financières et aux trois autres membres de la haute direction les mieux rémunérés. En 2013, ces membres de la haute direction ont continué à faire croître Bell et à contribuer à ses succès. Dans ce document, ils sont appelés « membres de la haute direction visés » et sont les suivants :

- George A. Cope, président et chef de la direction – BCE et Bell Canada
- Siim A. Vanaselja, vice-président exécutif et chef des affaires financières – BCE et Bell Canada
- Wade Oosterman, président – Bell Mobilité et services résidentiels Bell et chef de la gestion de la marque – Bell Canada
- Kevin W. Crull, président – Bell Média
- Thomas Little, président – Bell Marchés Affaires

9.1 OBJECTIF GLOBAL DU PROGRAMME DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION

La rémunération des membres de la haute direction est fondée sur un principe de rémunération au rendement. Son objectif global est de créer une valeur durable pour nos actionnaires comme suit :

- en attirant, en motivant et en fidélisant les membres de la haute direction requis pour déployer la stratégie d'entreprise
- en rétribuant ces derniers pour les performances financières et opérationnelles et pour l'excellence de leur leadership.

9.2 ÉTABLISSEMENT DE LA RÉMUNÉRATION DE LA HAUTE DIRECTION

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

DIRECTION

- 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 l'entreprise par rapport aux objectifs fixés
- Fournit au comité de rémunération une évaluation des résultats atteints par chaque membre de la haute direction ainsi qu'une évaluation du leadership dont fait preuve chacun dans l'exercice de ses fonctions et de ses responsabilités
- Recommande au comité de rémunération le salaire de base ainsi que la prime incitative annuelle à court terme et les incitatifs à long terme des dirigeants de la Société
- Propose le plan de relève des dirigeants de la Société

COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

- Supervise et recommande, pour approbation par le conseil, la philosophie, les politiques, les programmes et les octrois d'éléments rémunérateurs fondés sur des titres de capitaux propres de la Société en matière de rémunération de la haute direction
- Examine, avec le président et 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 du personnel de la Société et recommande au conseil toute modification nécessitant son approbation
- Examine annuellement avec les membres du conseil le rendement du président et chef de la direction et des autres membres de la haute direction
- Recommande annuellement aux membres du conseil la rémunération du président et 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 Société devant être incluse dans ses documents d'information continue
- Passe en revue et surveille l'exposition de la Société à des risques liés à la rémunération de la haute direction et à ses politiques et détermine les pratiques et les politiques qui visent à atténuer ces risques
- Obtient des avis de la part de conseillers en rémunération indépendants quant aux tendances émergentes en matière de rémunération de la haute direction et, lorsque le comité de rémunération le juge utile, l'avis d'autres professionnels afin de permettre au comité de rémunération de fonctionner indépendamment de la direction

ÉTALONNAGE ET GROUPE DE RÉFÉRENCE

Pour maintenir le caractère concurrentiel de la rémunération versée aux membres de la haute direction, le comité de rémunération analyse régulièrement la rémunération pour des postes de haute direction semblables dans d'autres sociétés avec qui nous sommes en concurrence pour le recrutement de dirigeants de talent (notre groupe de référence).

À la fin de 2012, Towers Watson a effectué une étude d'étalonnage de tous les postes de haute direction, y compris ceux des membres de la haute direction visés, à l'aide de notre groupe de référence présenté dans cette section.

Notre groupe de référence est établi pour être représentatif du marché canadien tout en évitant la surpondération d'un secteur d'activité précis.

Nous passons régulièrement en revue sa composition pour nous assurer que les sociétés continuent de cadrer avec notre réalité en ce qui concerne la taille, les produits opérationnels, la capitalisation boursière et la complexité. Le comité de rémunération utilise le groupe de référence pour étalonner la valeur de la rémunération totale des membres de la haute direction, leur salaire de base, les primes incitatives à court terme et les incitatifs à long terme, les avantages du personnel, les régimes de retraite et les avantages indirects. Le groupe de référence composé de 22 sociétés, les éléments justifiant leur utilisation et l'information financière comparative sont présentés dans les deux tableaux suivants :

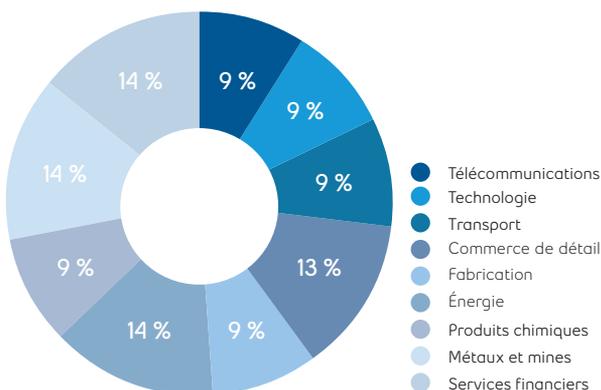
| DESCRIPTION | ÉLÉMENTS JUSTIFICATIFS | LISTE DE SOCIÉTÉS |
|---|---|--|
| Représente un échantillon choisi des plus grandes sociétés canadiennes selon les produits opérationnels et la capitalisation boursière et tient compte d'une représentation à peu près égale de secteurs d'activité | Assure le caractère concurrentiel de notre rémunération de la haute direction en la comparant à celle offerte par des sociétés qui sont semblables à la nôtre sur le plan de la complexité, y compris de la taille, des produits opérationnels et de la capitalisation boursière, et qui nous livrent concurrence pour ce qui est du recrutement de talents clés. La représentation équilibrée des secteurs d'activité fait en sorte que notre groupe de référence est représentatif du marché où nous livrons concurrence pour la recherche de talents | <ul style="list-style-type: none"> • Agrium Inc. • Air Canada • Alimentation Couche-Tard Inc. • Banque Royale du Canada • BlackBerry Inc. • Bombardier Inc. • Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada • EnCana Corporation • Groupe CGI inc. • Kinross Gold Corporation • La Banque Toronto-Dominion • Magna International Inc. • Metro Inc. • Potash Corporation of Saskatchewan Inc. • Rogers Communications Inc. • Shoppers Drug Mart Corporation • Société aurifère Barrick • Société Financière Manuvie • Suncor Énergie Inc. • Teck Resources Limited • TELUS Corporation • TransCanada Corporation |

INFORMATION FINANCIÈRE COMPARATIVE

| | GROUPE DE RÉFÉRENCE | | |
|--|---------------------|---------|-------------------------|
| | BCE | MÉDIANE | 75 ^e CENTILE |
| Total des produits opérationnels (M\$) | 20 400 | 11 893 | 18 542 |
| Capitalisation boursière (M\$) | 35 691 | 17 751 | 32 791 |
| Bénéfice net (M\$) | 2 388 | 1 037 | 1 767 |
| Rendement en dividendes | 5,10 % | 2,05 % | 3,40 % |
| Employés | 55 830 | 25 901 | 67 250 |

L'information financière comparative provient de résultats de 2013 qui sont accessibles au public.

RÉPARTITION SECTORIELLE DU GROUPE DE RÉFÉRENCE



Les renseignements sur le groupe de référence ne constituent qu'un des facteurs dont le comité de rémunération tient compte lorsqu'il fait des recommandations au conseil en matière de rémunération au niveau cible pour les membres de la haute direction. Le comité de rémunération tient également compte de ce qui suit :

- les niveaux de salaire relatifs parmi ses plus directs compétiteurs sectoriels
- la taille, l'envergure et la complexité relatives des sociétés du groupe de référence
- la performance relative de BCE par rapport à ces sociétés comparables

9.3 POLITIQUE EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION ET ÉLÉMENTS RÉMUNÉRATOIRES

Pour atteindre notre objectif, nous utilisons trois éléments rémunérateurs clés avec une valeur totale au niveau cible qui se situe au 60^e centile de ce qui est payé par nos concurrents sur le marché pour des postes semblables. Nous examinons également les niveaux de rémunération de nos concurrents les plus directs faisant partie de notre groupe de référence ainsi que leur taille, leur envergure et leur complexité relatives.

| | PRINCIPAL OBJECTIF | QUE RÉTRIBUE L'ÉLÉMENT RÉMUNÉRATOIRE? | COMMENT LE MONTANT OU LA CIBLE EST-IL DÉTERMINÉ? | COMMENT L'ÉLÉMENT RÉMUNÉRATOIRE S'INSCRIT-IL DANS L'OBJECTIF GLOBAL? | FORME DU PAIEMENT |
|---|---|--|---|--|--|
| SALAIRE DE BASE ANNUEL | Fournit un taux de rémunération fixe concurrentiel | L'envergure et les responsabilités du poste et les compétences spécifiques requises pour les assumer | Il est établi au 50 ^e centile de la rémunération payée par nos concurrents sur le marché pour des postes semblables | Il comporte un mécanisme pour attirer et fidéliser les membres de la haute direction compétents qui peuvent nous permettre d'atteindre notre objectif global tout en mettant l'accent sur la rétribution du rendement réel | Espèces |
| PRIME INCITATIVE ANNUELLE À COURT TERME | Favorise le rendement par rapport à nos objectifs d'entreprise et nos objectifs individuels annuels | L'atteinte de nos objectifs annuels | Il est établi au 75 ^e centile de la rémunération payée par nos concurrents sur le marché pour des postes semblables | Il comporte un mécanisme pour rétribuer le rendement réel par rapport à des objectifs qui visent à soutenir nos cibles d'entreprise globales | Espèces et/ou UAD <ul style="list-style-type: none"> Le paiement en UAD rapproche davantage les intérêts des membres de la haute direction de ceux des actionnaires puisque les UAD ne sont payables qu'à la cessation des fonctions |
| RÉGIME D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME FONDÉ SUR DES TITRES DE CAPITAUX PROPRES | Rapproche les intérêts à long terme des membres de la haute direction de ceux des actionnaires | La création de la valeur pour les actionnaires | Il porte la rémunération totale ⁽¹⁾ au 60 ^e centile de la rémunération payée par nos concurrents sur le marché pour des postes semblables | Il comporte un mécanisme pour attirer et fidéliser les membres de la haute direction compétents tout en rétribuant l'atteinte de notre objectif global, qui consiste à créer une valeur durable pour les actionnaires | UANR (50 %) <ul style="list-style-type: none"> Relie les intérêts des membres de la haute direction au rendement du cours des actions UANR-R (25 %) Aligne les intérêts des membres de la haute direction sur la croissance des dividendes et leur rémunération sur le rendement de la Société Options sur actions (25 %) <ul style="list-style-type: none"> Aligne les intérêts des membres de la haute direction sur la croissance du cours de l'action et leur rémunération sur le rendement de la Société |

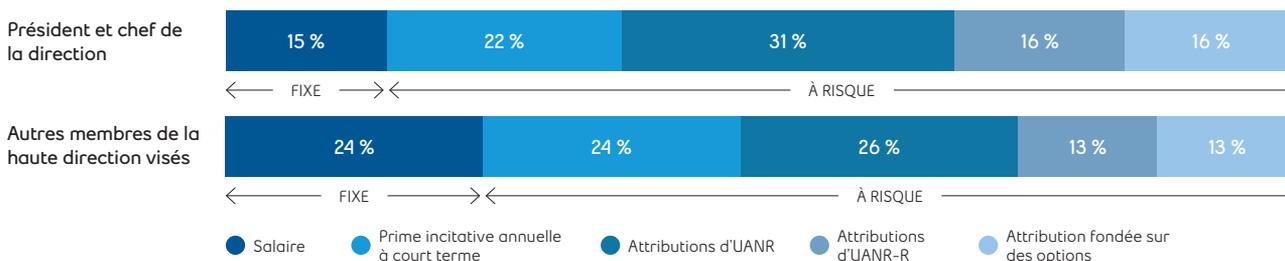
(1) La rémunération totale comprend le salaire de base, la prime incitative annuelle à court terme et les incitatifs à long terme.

Nous offrons également un régime de retraite, des avantages du personnel et des avantages indirects concurrentiels pour favoriser l'embauche et le maintien en fonction de membres de la direction compétents. Pour plus de renseignements, se reporter à la section 9.5 intitulée *Éléments rémunérateurs pour 2013* sous *Régimes de retraite, avantages du personnel et avantages indirects*.

9.4 RÉMUNÉRATION À RISQUE AU NIVEAU CIBLE DES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION VISÉS EN 2013

Notre engagement à lier la rémunération au rendement s'appuie sur une rémunération composée d'éléments à court, à moyen et à long terme. Comme le démontre le graphique ci-dessous, le régime de rémunération priorise la rémunération à risque par rapport à la rémunération fixe pour faire en sorte que la rémunération des membres de la haute direction soit liée au rendement de la Société à court et à long terme.

RÉMUNÉRATION À RISQUE AU NIVEAU CIBLE EN 2013⁽¹⁾



(1) D'après le salaire de base réel pour 2013. Les volets à risque sont fondés sur des niveaux cibles. Exclut les régimes de retraite et autres éléments rémunérateurs.

9.5 ÉLÉMENTS RÉMUNÉRATOIRES POUR 2013

SALAIRE DE BASE

Le comité de rémunération 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, du positionnement de son salaire de base et de sa rémunération totale par rapport au groupe de référence et de l'équité interne. Le point milieu de l'échelle salariale correspond à la médiane du salaire versé par les sociétés de notre groupe de

référence pour des postes semblables. En général, l'échelle salariale se situe à 20 % autour du point milieu.

Pour assurer une plus grande imputabilité individuelle et des niveaux de rendement plus élevés, le salaire de base offert à tous les membres de la haute direction a été rajusté seulement pour tenir compte des niveaux de rendement soutenu ainsi que d'une augmentation des responsabilités ou de l'envergure du poste.

PRIME INCITATIVE ANNUELLE À COURT TERME

La prime incitative annuelle à court terme à l'intention du président et chef de la direction et de tous les membres de la haute direction comporte deux volets. Le volet lié au rendement de l'entreprise est fondé sur des objectifs financiers quantitatifs et des objectifs qualitatifs alignés sur nos 6 impératifs stratégiques. Le volet individuel permet, pour sa part, au comité de rémunération 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 pour 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 comité de rémunération passe en revue les cibles des primes incitatives annuelles à court terme des 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 comité de rémunération 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 annuelle à court terme par rapport au marché.

Les primes incitatives annuelles à court terme sont calculées comme suit :

$$\text{SALAIRE DE BASE} \times \text{CIBLE DE LA PRIME INCITATIVE À COURT TERME} \times \left\{ \begin{array}{l} \text{INDICE DE RENDEMENT DE L'ENTREPRISE} \\ \text{(peut varier entre 0 \% et 150 \%)} \\ \text{PONDÉRATION DE 70 \%} \end{array} \right. + \left\{ \begin{array}{l} \text{INDICE DE RENDEMENT INDIVIDUEL} \\ \text{(peut varier entre 0 et 3,0x)} \\ \text{PONDÉRATION DE 30 \%} \end{array} \right.$$

Pour renforcer notre concept Une société/une équipe, 70 % de la prime incitative annuelle à court terme des membres de la haute direction sont fondés sur des objectifs d'entreprise. Pour reconnaître et récompenser les réalisations individuelles, 30 % de la prime incitative annuelle à court terme des membres de la haute direction sont fondés sur le rendement individuel.

Après la fin de chaque exercice, le comité de rémunération 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. Cet indice peut varier entre 0 % et 150 %, le rendement au niveau cible étant de 100 %. Le comité de rémunération peut recommander au conseil, à son gré, un niveau de paiement qui diffère de celui suggéré par les résultats quantitatifs pour tenir compte d'événements imprévus et d'événements non récurrents et pour s'assurer que le paiement est, à son avis, approprié par rapport au rendement réel. Au cours des cinq derniers exercices, le conseil a exercé cette discrétion deux fois. En 2009, les produits opérationnels ont été réduits de 5 % pour tenir compte de produits opérationnels non prévus provenant d'acquisitions et, en 2010, l'indice de rendement de l'entreprise a été

réduit de 5 % en raison de défis liés au service à la clientèle. En 2013, aucun rajustement discrétionnaire n'a été fait.

À la fin de l'exercice, le comité de rémunération et les administrateurs indépendants du conseil évaluent le rendement individuel du président et chef de la direction et le leadership dont il a fait preuve. Par ailleurs, le président et chef de la direction fournit au comité de rémunération son évaluation du leadership dont les autres membres de la haute direction ont fait preuve. En tenant compte de tous les renseignements fournis, y compris des recommandations du président et chef de la direction, le comité de rémunération exerce son pouvoir discrétionnaire et recommande, à des fins d'approbation par le conseil, l'indice de rendement individuel de chacun des membres de la haute direction. L'indice peut varier entre 0 et 3,0x, le rendement au niveau cible étant de 1,0x.

Le paiement maximum qui peut être obtenu en combinant le rendement de l'entreprise et le rendement individuel selon la formule de calcul de la prime incitative annuelle à court terme correspond au double de la prime au niveau cible.

PRIME INCITATIVE ANNUELLE À COURT TERME POUR 2013

Objectifs de rendement de l'entreprise



Au début de chaque exercice, le comité de rémunération 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 annuelle à court terme attribuée pour cet exercice. Le comité de rémunération examine le rendement de la Société par rapport à l'exercice précédent, ce qui fait en sorte que le degré de difficulté

lié à l'atteinte des résultats cibles demeure constant en fonction des progrès de la Société et du cadre concurrentiel.

L'illustration qui suit présente les objectifs de rendement de l'entreprise employés pour établir les primes incitatives annuelles à court terme pour 2013 et les éléments justifiant leur utilisation.

LES RÉGIMES INCITATIFS DE BCE SONT STRUCTURÉS POUR MAXIMISER LA VALEUR POUR LES ACTIONNAIRES. LE COURS DES ACTIONS ET LE RENDEMENT SUR LE CAPITAL DÉPENDENT DES RÉSULTATS OPÉRATIONNELS ET FINANCIERS (PRODUITS OPÉRATIONNELS, BAIIA ET FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLES), DE LA CROISSANCE DU DIVIDENDE SELON LA FOURCHETTE ÉTABLIE DANS NOTRE POLITIQUE DE PAIEMENT DES FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLES ET DE LA CONJONCTURE DU MARCHÉ. L'ATTEINTE DE CES OBJECTIFS FINANCIERS ET OPÉRATIONNELS EST ATTRIBUABLE EN GRANDE PARTIE À LA MISE EN ŒUVRE RÉUSSIE DES 6 IMPÉRATIFS STRATÉGIQUES DE LA SOCIÉTÉ

POURQUOI UTILISER LE BAIIA ⁽¹⁾ ?

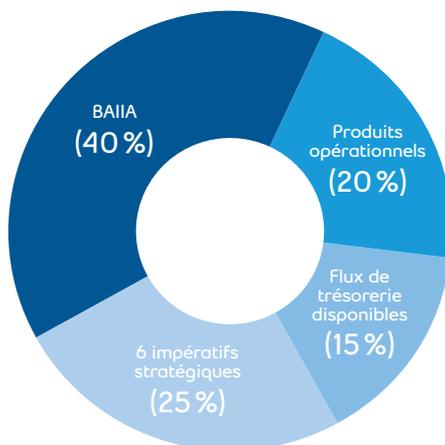
Le BAIIA est une mesure sectorielle de la rentabilité opérationnelle au cours d'un exercice et une mesure courante d'évaluation des sociétés du secteur.

Dans les faits, le BAIIA mesure l'efficacité opérationnelle des membres de la haute direction de la Société et évalue dans quelle mesure ils ont réussi à faire en sorte que la valeur de la Société reflète la valeur découlant des produits opérationnels.

POURQUOI UTILISER LES 6 IMPÉRATIFS STRATÉGIQUES ?

Les 6 impératifs stratégiques ont été mis en place pour nous aider à atteindre notre objectif qui consiste à être reconnu par les clients comme la principale société de communications du Canada. Leur évaluation comprend de nombreux paramètres opérationnels habituellement utilisés dans le secteur.

Dans les faits, les progrès réalisés par rapport aux 6 impératifs stratégiques fournissent une mesure pertinente du succès des membres de la haute direction pour ce qui est de la réalisation du plan opérationnel requis pour atteindre notre objectif.



POURQUOI UTILISER LES PRODUITS OPÉRATIONNELS ?

Les produits opérationnels sont une mesure simple de la valeur totale des produits et des services vendus par la Société.

Dans les faits, les produits opérationnels fournissent une mesure pertinente de la capacité des membres de la haute direction de la Société de concevoir et de vendre des produits et des services attrayants, de livrer concurrence sur le marché, d'attirer des clients et de créer de la valeur à partir de ces produits et services.

POURQUOI UTILISER LES FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLES ⁽²⁾ ?

Les flux de trésorerie disponibles mesurent les montants en espèces générés par l'entreprise après le paiement des coûts opérationnels à court terme, la réalisation d'investissements à long terme et le règlement des coûts de financement. Ils sont habituellement utilisés comme mesure d'évaluation des sociétés de notre secteur.

Dans les faits, les flux de trésorerie disponibles mesurent la réussite des membres de la haute direction pour ce qui est de la gestion de l'ensemble de l'entreprise et des liquidités générées qui peuvent être distribuées aux actionnaires ou investies dans l'entreprise.

- (1) L'expression BAIIA n'a pas de définition normalisée selon les IFRS. Par conséquent, il est peu probable qu'il soit comparable à des mesures semblables présentées par d'autres sociétés. Selon notre définition, le BAIIA correspond aux produits opérationnels moins les coûts opérationnels, comme l'indiquent les comptes consolidés des résultats de BCE. Nous utilisons le BAIIA pour évaluer le rendement de nos entreprises puisqu'il tient compte de leur rentabilité courante. Nous croyons que certains investisseurs et analystes utilisent le BAIIA pour évaluer la capacité d'une société d'assurer le service de sa dette et de satisfaire à d'autres obligations de paiement ou comme mesure courante servant à évaluer les sociétés du secteur des télécommunications. Le BAIIA est également un élément utilisé pour fixer la prime incitative annuelle à court terme de tous les employés de la direction. Le BAIIA n'a pas de mesure financière comparable aux termes des IFRS.
- (2) L'expression flux de trésorerie disponibles n'a pas de définition normalisée selon les IFRS. Par conséquent, il est peu probable qu'ils soient comparables à des mesures semblables présentées par d'autres sociétés. Pour 2013, selon notre définition, les flux de trésorerie disponibles sont les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles, à l'exception des frais d'acquisitions payés, et les dividendes/distributions reçus de Bell Aliant, moins les dépenses en immobilisations, les dividendes sur actions privilégiées, les dividendes/distributions payés par des filiales à des actionnaires sans contrôle et les flux de trésorerie disponibles de Bell Aliant. Nous considérons que les flux de trésorerie disponibles sont un indicateur important de la solidité et du rendement financiers de notre entreprise parce qu'ils indiquent le montant des liquidités qui peuvent être affectées au remboursement de la dette et qui peuvent être réinvesties dans notre Société. Nous présentons les flux de trésorerie disponibles de manière uniforme d'une période à l'autre, ce qui nous permet de comparer notre rendement financier d'une manière cohérente. Nous croyons que certains investisseurs et analystes utilisent les flux de trésorerie disponibles pour évaluer une entreprise et ses actifs sous-jacents. Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles constituent la mesure financière la plus comparable selon les IFRS.

Objectifs financiers



Les objectifs financiers représentent 75 % de la pondération de l'ensemble des objectifs de l'entreprise (BAIIA à 40 %, produits opérationnels à 20 % et flux de trésorerie disponibles à 15 %). Le comité de rémunération fixe un seuil, un minimum, une cible et un plafond pour chaque objectif financier. Le paiement varie entre 0 % et 150 %, selon le rendement, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

Les valeurs cibles sont fixées conformément à l'échelle établie selon nos orientations financières fournie par la Société à la communauté financière, pour que les paiements soient conformes aux attentes de nos actionnaires en matière de rendement. Un paiement dépassant la prime cible nécessite un rendement exceptionnel par rapport aux attentes du marché à l'égard de ces mesures et des autres sociétés du secteur.

| RENDEMENT GLOBAL | SEUIL | MINIMUM | CIBLE | PLAFOND |
|-------------------------|-------|---------|-------|---------|
| Paiement ⁽¹⁾ | 0 % | 50 % | 100 % | 150 % |

(1) Le rendement global tient compte des résultats et de la pondération relative de chaque objectif financier. Les résultats obtenus entre ces valeurs sont interpolés.

Les 6 impératifs stratégiques



La pondération résiduelle de 25 % de l'ensemble des objectifs de l'entreprise sert à reconnaître les réalisations liées aux 6 impératifs stratégiques de la Société :

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

Les progrès réalisés à l'égard des 6 impératifs stratégiques sont évalués en mesurant le rendement par rapport à une gamme de paramètres opérationnels, dont bon nombre sont habituellement utilisés dans le secteur. Chaque impératif stratégique comporte une pondération égale. L'échelle suivante s'applique et le total sur 36 points possibles est alors converti en un résultat sur 25 % :

| POINTS | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-----------|-------|------------------------------|------------|-----------------------|---------|---------|---------|
| Résultats | Échec | Considérable-ment au-dessous | Au-dessous | Légèrement au-dessous | Atteint | Dépassé | Maximum |

Le total cumulatif des points obtenus pour les 6 impératifs stratégiques détermine le paiement selon le tableau ci-dessous :

| TOTAL DES POINTS | SEUIL 0 POINT (6 X 0 POINT) | CIBLE 30 POINTS (6 X 5 POINTS) | PLAFOND 36 POINTS (6 X 6 POINTS) |
|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--|
| Paiement ⁽¹⁾ | 0 % | 100 % | 150 % |

(1) Les résultats obtenus entre ces valeurs sont interpolés.

Le conseil et le comité de rémunération sont d'avis que ces objectifs opérationnels pour 2013 étaient ambitieux, mais qu'ils pouvaient être atteints dans une conjoncture et des conditions de marché normales. Le paiement au niveau cible ne peut être atteint qu'en dépassant ces objectifs opérationnels. Par conséquent, les résultats de 2013, qui ont dépassé la cible totale pour les 6 impératifs stratégiques, témoignent de la performance exceptionnelle de la Société quant à l'atteinte de ses objectifs opérationnels.

Indice de rendement de l'entreprise pour 2013

Le tableau suivant présente les objectifs et les résultats de l'entreprise obtenus pour 2013.

| ÉLÉMENT | PONDÉRATION | PAIEMENT CALCULÉ | OBJECTIF POUR 2013 | RÉSULTATS DE 2013 | COMMENTAIRES |
|---|--------------|--|--------------------|-------------------|---|
| BAIIA | 40 % | Paiement : 45 % Min. : 0 % Max. : 60 % | 6 809 M\$ | 6 817 M\$ | Bell a enregistré une croissance du BAIIA de 3,4 % pour 2013, qui a été conforme à l'échelle accrue pour tout l'exercice établie selon nos orientations financières et qui a dépassé nos cibles internes. Ces résultats ont été attribuables aux solides rendements dans toutes les unités d'affaires. |
| Produits opérationnels | 20 % | Paiement : 16 % Min. : 0 % Max. : 30 % | 18 148 M\$ | 18 109 M\$ | Bell a enregistré une croissance des produits opérationnels de 2,6 % pour 2013, taux conforme à l'échelle établie selon nos orientations financières, mais inférieur à nos cibles internes, surtout en raison de la forte concurrence sur les marchés du sans-fil et de la consommation et le marché commercial, ainsi que de l'année difficile pour la publicité dans les médias. Les produits opérationnels de Bell tirés du secteur des services sans fil tiennent compte d'une croissance de 4,7 % et d'une forte contribution de Bell Média, attribuable à notre acquisition d'Astral, le secteur des services sur fil enregistrant une baisse de 1,2 % par rapport à l'exercice précédent. |
| Flux de trésorerie disponibles | 15 % | Paiement : 17 % Min. : 0 % Max. : 22,5 % | 2 560 M\$ | 2 571 M\$ | BCE a enregistré des flux de trésorerie disponibles se situant à l'intérieur de l'échelle établie selon nos orientations financières et dépassant nos cibles internes. La croissance de 5,9 % par rapport à l'exercice précédent pour 2013 a été attribuable en grande partie à la solide performance du BAIIA, de même qu'à l'augmentation des investissements en capital dans les réseaux large bande et à une croissance du dividende pour les actionnaires. |
| Progrès à l'égard des impératifs stratégiques | 25 % | Paiement : 33 % Min. : 0 % Max. : 37,5 % | Divers | s.o. | Le conseil approuve une carte de pointage d'environ 30 paramètres opérationnels pour surveiller les progrès réalisés par rapport aux impératifs stratégiques. Des progrès considérables ont été réalisés à l'égard de chaque impératif et les attentes ont été dépassées dans la plupart des cas. En plus de la bonne performance dans les services sans fil, les services sur fil et les médias, de solides résultats ont également été atteints en ce qui concerne les investissements dans les services large bande, l'amélioration du service à la clientèle et l'obtention d'une structure de coûts concurrentielle. D'autres détails se trouvent à la section 10 intitulée <i>Rémunération du président et chef de la direction</i> . |
| Total | 100 % | 111 % | | | |

Les résultats financiers pour 2013 ainsi que les progrès réalisés à l'égard des 6 impératifs stratégiques ont été passés en revue par le comité de rémunération par rapport à l'ensemble des objectifs financiers et opérationnels utilisés pour établir les primes incitatives annuelles à court terme. D'après son évaluation, le comité de rémunération a recommandé, et le conseil a approuvé, un indice de paiement lié au rendement de l'entreprise de 111 %.

Objectifs de rendement individuel



Le volet lié au rendement individuel est fondé sur une évaluation du rendement d'un membre de la haute direction sous deux aspects.

Le premier aspect est l'atteinte de résultats mesurés par rapport aux objectifs préétablis des unités d'affaires. Au début de l'exercice, le comité de rémunération passe en revue les objectifs de rendement individuel du président et chef de la direction pour l'exercice en question et les recommande au conseil à des fins d'approbation. Les objectifs du président et chef de la direction, ainsi que ceux des autres membres de la haute direction, visent à soutenir l'exécution des 6 impératifs stratégiques et, par le fait même, à créer de la valeur pour les actionnaires.

L'autre aspect est la démonstration des qualités de leadership qui sont nécessaires pour obtenir ces résultats, y compris le leadership qu'une personne possède pour bâtir une équipe de gens de talent, pour mettre à profit ces talents et pour faire en sorte que cette équipe soit efficace, et le leadership stratégique qui renforce la transformation de l'entreprise et le déploiement de la stratégie.

À la fin de l'exercice, le comité de rémunération et les administrateurs indépendants du conseil évaluent le rendement du président et chef de la direction à l'égard de l'atteinte des résultats par rapport aux objectifs préétablis et de la démonstration du leadership dans l'atteinte de ces résultats. De même, le président et chef de la direction remet au comité de rémunération son évaluation du rendement des autres membres de la haute direction.

En prenant en considération toute l'information fournie, y compris les recommandations du président et chef de la direction, le comité de rémunération se fait une opinion éclairée et recommande au conseil, à des fins d'approbation, l'indice de rendement individuel (entre 0 et 3x) pour chacun des membres de la haute direction. Ce multiplicateur ne s'applique qu'à 30 % de la prime totale au niveau

cible. En 2013, l'indice de rendement individuel des membres de la haute direction visés allait de 1,75x à 2,75x, l'indice moyen se situant à 2,1x. Jumelé au facteur de rendement de la Société qui a été atteint à 111 %, le montant des primes incitatives annuelles à court terme de 2013 pour les membres de la haute direction visés allait de 781 200 \$ à 2 891 700 \$, le paiement moyen s'étant établi à 1 339 785 \$.

RÉMUNÉRATION FONDÉE SUR DES TITRES DE CAPITAUX PROPRES

RÉGIME D'UAD

Le régime d'UAD vise à rapprocher davantage les intérêts des membres de la haute direction de ceux des actionnaires en prévoyant un mécanisme qui permet aux membres de la haute direction de recevoir leur rémunération incitative sous forme de rémunération fondée sur des titres de capitaux propres. Les membres de la haute direction et d'autres employés clés de la Société et de certaines de ses filiales peuvent choisir de participer à ce régime.

Les membres de la haute direction peuvent choisir de recevoir jusqu'à 100 % de leur prime incitative annuelle à court terme en UAD plutôt qu'en espèces. La prime est convertie en UAD selon le cours d'une action ordinaire de BCE le jour précédant la date d'entrée en vigueur de l'octroi. Les UANR-R et les UANR acquises peuvent également être converties en UAD au moment du paiement. Les UAD sont prises en compte dans le calcul de l'avoir minimal en actions décrit dans la section intitulée *Exigences en matière d'avoir en actions*.

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

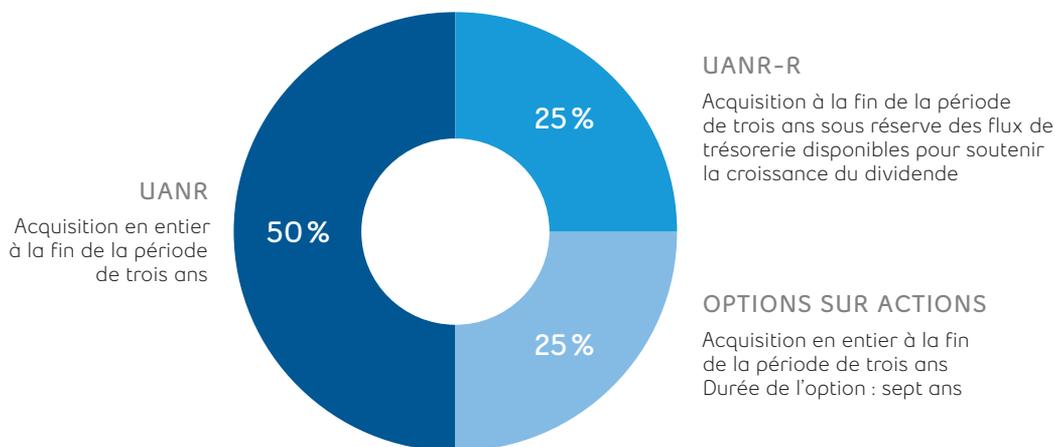
Les équivalents de dividende sous forme d'UAD additionnelles ont une valeur correspondant à celle du dividende versé sur les actions ordinaires de BCE et sont portés au crédit du compte du participant à chaque date de versement du dividende en fonction du nombre d'unités dans le compte du participant à la date d'inscription du dividende.

Le comité de rémunération peut également recommander au conseil, à des fins d'approbation, des attributions spéciales d'UAD en reconnaissance de réalisations exceptionnelles ou pour l'atteinte de certains objectifs d'entreprise. Aucune attribution de ce type n'a été faite en 2013.

Les titulaires d'UAD ne peuvent avoir accès à leurs UAD tant qu'ils sont à l'emploi d'une société du groupe de BCE. Lorsqu'ils quittent le groupe de sociétés de BCE, la Société achète, par l'entremise d'un fiduciaire, un nombre d'actions ordinaires de BCE sur le marché libre égal au nombre d'UAD détenues 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.

RÉGIME D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME

Notre régime d'intéressement à long terme est conçu pour rétribuer la création de valeur pour nos actionnaires tout en mettant en place un mécanisme capable d'attirer et de fidéliser les dirigeants talentueux et compétents. Étant fondée entièrement sur les titres de capitaux propres, la valeur de notre régime d'intéressement à long terme pour un membre de la haute direction dépend largement de la croissance du cours de l'action, ce qui, en retour, profite à tous les actionnaires. De plus, les UANR-R, qui sont une composante du régime d'intéressement à long terme, rétribuent l'atteinte de cibles de croissance liées au bénéfice permettant à BCE de hausser son dividende, ce qui cadre également avec les intérêts des actionnaires. À l'instar des octrois de 2011 et de 2012, les octrois de 2013 aux termes du régime d'intéressement à long terme ont été répartis comme suit :



Le tableau ci-dessous indique les principales modalités qui s'appliquent à chaque composante du régime d'intéressement à long terme :

| ÉLÉMENT | UANR | UANR-R | OPTIONS SUR ACTIONS |
|--|--|---|---|
| Rapprochement avec les intérêts des actionnaires | Les UANR rapprochent les intérêts des membres de la haute direction de ceux des actionnaires en les reliant au rendement du cours des actions. L'acquisition avec le temps favorise également le maintien en fonction des membres de la haute direction, ce qui permet à la Société de déployer sa stratégie à long terme. | Les UANR-R rapprochent les intérêts des membres de la haute direction de ceux des actionnaires en les liant à la croissance du dividende et en alignant la rémunération des membres de la haute direction sur le rendement de la Société. L'acquisition avec le temps favorise également le maintien en fonction des membres de la haute direction, ce qui permet à la Société de déployer sa stratégie à long terme. | Les options rapprochent les intérêts des membres de la haute direction de ceux des actionnaires en les liant à la croissance du cours de l'action et en alignant la rémunération des membres de la haute direction sur le rendement de la Société. L'acquisition sur plusieurs années favorise également le maintien en fonction des membres de la haute direction, ce qui permet à la Société de déployer sa stratégie à long terme. |
| Durée | Trois ans | | Sept ans (maximum de 10 ans selon le texte du régime) |
| Type d'acquisition | Acquisition en bloc après trois ans | | |
| Date d'acquisition pour les octrois de 2013 | Le 31 décembre 2015 | | Le 18 février 2016 (trois ans à compter de la date de l'octroi) |
| Critères d'acquisition | Être employé de BCE ou de Bell à la date d'acquisition. | Être employé de BCE ou de Bell à la date d'acquisition. Pour une acquisition entière, le bénéfice devra s'être accru suffisamment pour que le conseil puisse majorer le dividende d'un taux de croissance du dividende annuel composé cible sur une période de rendement de trois ans, tout en maintenant le ratio de paiement du dividende entre 65 % et 75 % des flux de trésorerie disponibles offerts aux porteurs d'actions ordinaires. Le paiement au prorata est fait si la cible est atteinte seulement en partie. | Être employé de BCE ou de Bell à la date d'acquisition. |
| Équivalents de dividende | Crédités en tant qu'unités additionnelles, au même taux que les dividendes déclarés sur les actions ordinaires de BCE. | | Aucun |
| Modes de paiement ⁽¹⁾ | Espèces, actions ordinaires de BCE ou UAD de BCE | | Actions ordinaires de BCE à l'exercice des options |
| Prix au moment de l'octroi | Conversion de la valeur en dollars en unités à l'aide de la moyenne pondérée en fonction du volume du cours par action ordinaire pendant les cinq derniers jours de bourse consécutifs prenant fin le dernier jour de bourse précédant la date de l'octroi et arrondie à l'unité la plus près. | | Le montant le plus élevé entre la moyenne pondérée en fonction du volume du cours par action ordinaire d'un lot régulier d'actions ordinaires négocié à la Bourse de Toronto 1) 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 n'a pas été négocié ce jour-là, la moyenne pondérée en fonction du volume du cours par action ordinaire d'un lot régulier d'actions ordinaires le premier jour précédent au cours duquel au moins un lot régulier d'actions ordinaires a été ainsi négocié; et 2) pendant les cinq jours de bourse consécutifs se terminant le jour de bourse précédant la date d'entrée en vigueur de l'octroi. |
| Récupération de la rémunération | À l'exception de M. G.A. Cope, dont la clause de récupération de la rémunération prévue au contrat d'emploi est présentée dans la section 9.6 intitulée <i>Identification et atténuation des risques associés à nos politiques et pratiques en matière de rémunération</i> , aucune clause de récupération de la rémunération n'était applicable aux UANR et aux UANR-R. En 2014, tous les membres de la haute direction visés et les vice-présidents exécutifs seront assujettis à la même disposition en matière de récupération de la rémunération que M. Cope. | | Les titulaires d'options perdront la totalité de leurs options non exercées 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 impôt réalisé à l'exercice des options pendant la période de six mois précédant la date du début des comportements interdits. |

(1) À tout moment, le comité de rémunération peut exiger qu'un participant reçoive un paiement aux termes du régime d'intéressement à long terme en actions ordinaires de BCE ou en UAD à titre de mesure intérimaire visant à aider le participant à respecter son exigence en matière d'avoir en actions.

Le comité de rémunération peut également recommander l'octroi d'attributions spéciales en reconnaissance de réalisations précises ou, dans certains cas, pour fidéliser ou motiver des membres de la haute direction et des employés clés. Pour obtenir des détails sur nos octrois spéciaux, se reporter à la section 11 intitulée *Rémunération des membres de la haute direction visés*.

L'information sur les dispositions en matière de changement de contrôle et de cessation des fonctions qui s'appliquent aux options sur actions se trouve dans la section 11.5 intitulée *Prestations en cas de cessation des fonctions et de changement de contrôle*.

La Société utilise la méthode de la comptabilisation à la juste valeur dans le cas de la rémunération sous forme de titres de capitaux propres.

EXIGENCES EN MATIÈRE D'AVOIR EN ACTIONS

Nous croyons à l'importance de posséder un avoir en actions considérable. Nos programmes de rémunération sont d'ailleurs conçus pour inciter les membres de la haute direction à détenir des actions de la Société. Dans le but d'encourager l'investissement continu dans la Société et pour nous assurer que la rémunération des membres de la haute direction demeure liée à notre objectif de créer de la valeur pour nos actionnaires, en novembre 2013, nous avons ajouté un niveau d'exigence en matière d'avoir en actions pour le président et chef de la direction et les vice-présidents exécutifs. Ces nouveaux objectifs doivent être atteints dans les dix ans suivant la promotion ou la date d'embauche. Le tableau suivant présente les niveaux minimums actuels d'avoir en actions en pourcentage du salaire de base annuel et la date limite qui s'applique à chaque échelon de la haute direction.

| POSTE | MULTIPLE DU SALAIRE DE BASE | |
|-----------------------------------|----------------------------------|--------------------|
| | OBJECTIF DE 5 ANS ⁽¹⁾ | OBJECTIF DE 10 ANS |
| Président et chef de la direction | 7,5x | 10x |
| Vice-présidents exécutifs | 3,0x | 5x |

(1) La moitié (50 %) de l'objectif de cinq ans doit être atteinte dans les trois années suivantes.

| MEMBRE DE LA HAUTE DIRECTION VISÉ | SALAIRE DE BASE (\$) | EXIGENCE EN MATIÈRE D'AVOIR EN ACTIONS | | VALEUR TOTALE DE L'AVOIR EN TITRES DE CAPITAUX PROPRES DE BCE ⁽¹⁾ (\$) | POURCENTAGE DE | | |
|-----------------------------------|----------------------|--|--------|---|----------------|-----------------------------|------------------------------|
| | | 5 ANS | 10 ANS | | L'AVOIR EN UAD | L'OBJECTIF DE 5 ANS ATTEINT | L'OBJECTIF DE 10 ANS ATTEINT |
| George A. Cope | 1 400 000 | 7,5x | 10x | 49 301 605 | 94 % | 470 % | 352 % |
| Siim A. Vanaselja | 575 000 | 3x | 5x | 14 342 438 | 98 % | 831 % | 499 % |
| Wade Oosterman | 750 000 | 3x | 5x | 27 530 054 | 79 % | 1 224 % | 734 % |
| Kevin W. Crull | 750 000 | 3x | 5x | 5 438 311 | 86 % | 242 % | 145 % |
| Thomas Little | 600 000 | 3x | 5x | 2 639 889 | 92 % | 147 % | 88 % ⁽²⁾ |

(1) Estimée à l'aide du cours des actions de BCE de 48,26 \$ et des actions de Bell Aliant évaluées au coût.

(2) M. Little doit avoir atteint son objectif de 10 ans en novembre 2020.

La propriété directe et indirecte d'actions ordinaires de BCE et de Bell Aliant, y compris d'actions ou d'UAD reçues aux termes des programmes suivants, peut être prise en compte pour l'atteinte de l'avoir minimal en actions :

- le régime d'UAD, décrit dans la section intitulée *Régime d'UAD*
- le régime d'épargne des employés (REE), décrit dans la section intitulée *Avantages du personnel et avantages indirects*
- les actions acquises et détenues au moyen de l'exercice d'options sur actions octroyées aux termes de nos régimes d'options sur actions, décrits dans la section intitulée *Régime d'intéressement à long terme*
- les actions reçues et détenues au moment du paiement des UANR et des UANR-R, décrites dans la section intitulée *Régime d'intéressement à long terme*.

Les octrois d'options et les octrois fondés sur des titres de capitaux propres non acquis ne sont pas pris en compte pour calculer l'avoir minimal en actions.

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. Le comité de rémunération passe en revue, au moins une fois par année, le statut de conformité à l'égard des exigences en matière d'avoir en actions. Des mesures concrètes peuvent être prises si les objectifs de trois ans, de cinq ans ou de dix ans ne sont pas atteints. Ces mesures comprennent, sans s'y limiter, le paiement d'une partie de la prime incitative annuelle à court terme en UAD et, lorsque des options sur 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, tous les membres de la haute direction visés ont dépassé leur objectif de cinq ans et tous, à l'exception de M. Little, ont dépassé leur objectif de dix ans.

Le tableau ci-dessous indique le statut relatif à l'avoir en actions de chaque membre de la haute direction visé au 6 mars 2014.

RÉGIMES DE RETRAITE, AVANTAGES DU PERSONNEL ET AVANTAGES INDIRECTS

RÉGIME DE RETRAITE

Aucun changement n'a été apporté au régime de retraite en 2013 puisqu'il était considéré comme bien positionné par rapport au marché.

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

Tous les membres de la haute direction visés sont admissibles à des ententes de retraite supplémentaires, sauf M. Little, qui le sera en 2015. Les prestations de retraite des membres de la haute direction visés sont décrites dans la section intitulée *Rémunération des membres de la haute direction visés* sous *Ententes de retraite*.

AVANTAGES DU PERSONNEL ET AVANTAGES INDIRECTS

Nous croyons que l'offre d'avantages du personnel concurrentiels et souples s'impose pour attirer et fidéliser des employés compétents. La Société offre le programme d'avantages Omniflex, qui donne à chaque

employé la possibilité de choisir l'assurance maladie, l'assurance-vie et l'assurance contre les accidents qui conviennent le mieux à ses 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 REE. Le REE vise à mieux soutenir l'actionnariat à long terme et à accroître l'intérêt envers la croissance et le succès de la Société. Aux termes du REE, 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 cotisation de l'employé. Les actions achetées avec les cotisations de la Société sont acquises aux employés après deux ans. Vous trouverez d'autres renseignements sur le REE dans la section intitulée *Rémunération des membres de la haute direction visés* sous *Régimes d'épargne des employés (REE)*.

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

9.6 IDENTIFICATION ET ATTÉNUATION DES RISQUES ASSOCIÉS À NOS POLITIQUES ET PRATIQUES EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION

Nos services conseil-gestion risques (audit interne) et notre service des ressources humaines ont effectué leur évaluation annuelle des risques associés à nos pratiques en matière de rémunération afin de s'assurer que celles-ci n'incitent pas les membres de la haute direction à prendre des risques inutiles lorsqu'ils agissent pour le compte de la Société dans le but de réaliser des gains financiers personnels.

STRUCTURE À CINQ PILIERS



AUCUN RISQUE ASSOCIÉ À NOS POLITIQUES EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION QUI POURRAIT AVOIR UNE INCIDENCE DÉFAVORABLE IMPORTANTE SUR LA SOCIÉTÉ N'A ÉTÉ DÉTECTÉ AU COURS DE NOTRE ÉVALUATION

Un régime de rémunération équilibré devrait inciter les membres de la haute direction à prendre des risques correspondant aux efforts qu'ils doivent déployer pour atteindre les objectifs stratégiques et qui tiennent compte de la tolérance des actionnaires à l'égard du risque. Le régime devrait rapprocher les intérêts de la direction de ceux des actionnaires et favoriser l'atteinte d'un niveau de rendement acceptable. La transparence autour de la prise de risque, une gouvernance claire et un cadre de surveillance assurent un rendement équilibré. Les risques associés au régime de rémunération se manifestent lorsque des facteurs intrinsèques à la conception et au fonctionnement de la structure de rémunération empêchent l'atteinte de ces objectifs.

Dans le cadre du processus d'évaluation des risques, notre structure à cinq piliers élaborée en vue de l'évaluation annuelle a été utilisée et des risques potentiels pertinents ont été identifiés en lien avec chacun de ces piliers.

Les facteurs de risque identifiés en lien avec les cinq piliers constituent le point central de l'évaluation des risques associés aux politiques et pratiques en matière de rémunération. Chaque facteur de risque est examiné en fonction de caractéristiques de conception précises du régime et des pratiques d'atténuation des risques pertinentes pour tirer

une conclusion sur les risques résiduels. Voici des pratiques d'atténuation des risques pertinentes qui font partie de l'évaluation :

INDÉPENDANCE DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION ET RECOURS À DES CONSEILLERS EXTERNES

- en étant entièrement composé de membres indépendants, le comité de rémunération évite les conflits d'intérêts en ce qui concerne la rémunération attribuée aux membres de la haute direction
- le comité de rémunération obtient également de l'aide de conseillers en rémunération indépendants
- le comité de rémunération et le conseil disposent de pouvoirs discrétionnaires pour modifier les paiements de programmes de rémunération variable afin de s'assurer que la rémunération est conforme au rendement réel et pour tenir compte de la conjoncture, des circonstances et des événements qui n'étaient pas prévisibles au moment où les cibles ont été fixées.

STRUCTURE DES RÉGIMES DE RÉMUNÉRATION VARIABLE

- la structure de nos régimes de rémunération aide à réduire la probabilité que les membres de la haute direction prennent des risques inutiles pour accroître leur rémunération
- le régime incitatif annuel à court terme est structuré de manière à ce que le paiement maximal possible soit limité à deux fois la prime cible. Aucun paiement minimum garanti n'est prévu à l'égard des primes incitatives fondées sur le rendement. La combinaison équilibrée mais diversifiée de paramètres liés au rendement (cibles financières et opérationnelles) fait également en sorte qu'aucun élément n'est maximisé au détriment de la santé de l'ensemble de l'entreprise. Par exemple, il ne serait pas possible de stimuler le rendement financier au détriment du service à la clientèle sans que des effets se fassent sentir sur les paramètres liés au service. De plus, toutes les cibles financières associées à la prime incitative annuelle à court terme sont les mêmes pour tous les vice-présidents exécutifs et elles sont fondées sur les résultats totaux de la Société, ce qui incite tous les membres de l'équipe de direction à améliorer le rendement global de la Société
- la composition de la rémunération met l'accent sur les incitatifs à long terme pour que les membres de la haute direction se concentrent sur la création d'une valeur durable. Un membre de la haute direction ne sera pas porté à prendre des risques inutiles à court terme parce que la rétribution à court terme ne contrebalancerait pas les effets négatifs sur l'avoir en actions et les éléments de la rémunération liés aux titres de capitaux propres
- les options sur actions sont la composante de la rémunération qui tire le plus parti de la variation du cours des actions et représentent environ 14 % de la rémunération directe cible totale des membres de la haute direction visés, ce qui permet de rapprocher leurs objectifs de ceux des actionnaires tout en réduisant la probabilité que des risques inutiles associés à cette composante soient pris
 - les options sur actions sont acquises sur une période de trois ans et ont une durée de sept ans, en appui à notre principal objectif qui consiste à créer une valeur durable à long terme
- les octrois annualisés d'incitatifs à long terme permettent le chevauchement des cycles de rendement, lesquels nécessitent des niveaux de rendement qui augmentent de façon constante pour que les paiements soient versés
- l'acquisition sur trois ans de tous les incitatifs à long terme décourage la prise de décisions axées sur le court terme
- les octrois annuels d'incitatifs à long terme permettent au comité de rémunération de passer continuellement en revue les cibles et

les niveaux d'octrois afin de s'assurer que les incitatifs demeurent bien liés aux niveaux du marché et à la performance de la Société

- dans le cadre du processus annuel visant à établir les cibles, le comité de rémunération doit tester les résultats atteints à l'égard des cibles précédentes pour s'assurer que les paiements correspondent aux niveaux de rendement atteints
- des exercices de simulation liés au contexte d'affaires et à l'ensemble de notre entreprise sont réalisés à l'égard de divers scénarios de paiement, ce qui nous permet de nous assurer que le comité de rémunération est à l'aise avec la fourchette possible des paiements potentiels aux termes de l'approche en matière de rémunération directe totale.

CONTRÔLES INTERNES ET TESTS

- pour que le comité de rémunération et le conseil aient l'assurance que les politiques de rémunération approuvées sont appliquées selon ce qui est prévu, la Société a établi un ensemble complet de contrôles internes qui sont exécutés aussi souvent que toutes les deux semaines par des membres du service des ressources humaines, du service des finances et des services juridiques. Tout écart par rapport aux politiques établies est alors identifié et présenté à la haute direction pour que des mesures correctives soient prises
- les exceptions en matière de rémunération des membres de la haute direction visés sont très limitées. Les modifications à la rémunération des membres de la direction visés doivent être approuvées par le conseil.

DISPOSITIONS RELATIVES À LA RÉCUPÉRATION DE LA RÉMUNÉRATION ET À L'ANNULATION D'OCTROIS ET D'OPTIONS

- le contrat d'emploi de M. Cope contient une disposition relative à la récupération de la rémunération qui prévoit que la Société peut, à son gré, récupérer une partie de la rémunération en espèces et en titres de capitaux propres qui lui a été versée et obtenir le remboursement d'une partie des gains réalisés à l'exercice d'options qui lui ont été octroyées après sa nomination
 - ces mesures peuvent être appliquées en cas de correction des états financiers attribuable à une négligence grave, à une faute intentionnelle ou à un acte frauduleux de la part de M. Cope dans les 24 mois précédant la correction et s'il est établi que les attributions en espèces ou en titres de capitaux propres payées auraient été inférieures si la correction avait été faite avant le paiement de ces attributions
 - en 2014, la même disposition relative à la récupération de la rémunération s'appliquera à tous les membres de la haute direction visés et vice-présidents exécutifs
- le régime d'options sur actions comprend des dispositions relatives à la récupération de la rémunération si des employés, y compris les membres de la haute direction visés, adoptent des comportements interdits, comme il est décrit en détail dans la section 9.5 intitulée *Éléments rémunérateurs pour 2013 sous Régime d'intéressement à long terme*
- en cas de cessation des fonctions pour motif valable, toutes les options acquises et non acquises et tous les octrois d'UANR et d'UANR-R sont annulés.

CHANGEMENT DE CONTRÔLE

- pour protéger les membres de la haute direction et maintenir le leadership en cas de changement de contrôle, une politique en cas de changement de contrôle à double condition est en place (nécessite un changement de contrôle et une cessation des fonctions autrement que pour motif valable ou une démission

pour une raison valide dans les 18 mois suivant le changement de contrôle). Cette politique empêche la Société de devoir verser des prestations de cessation des fonctions en cas de changement de contrôle s'il n'est pas mis fin à l'emploi d'un membre de la haute direction dans le cadre du changement de contrôle.

AVOIR EN ACTIONS

- des exigences plus strictes en matière d'avoir en actions sont en place pour rapprocher les intérêts des membres de la haute direction de ceux des actionnaires. Le recours à des UAD aide à atteindre les niveaux minimums d'avoir en actions. Les exigences en matière d'avoir en actions sont présentées dans la section intitulée *Exigences en matière d'avoir en actions*.

UNITÉS D' ACTIONS DIFFÉRÉES (UAD)

- le régime d'UAD vise à rapprocher les intérêts des membres de la haute direction de ceux des actionnaires en prévoyant un mécanisme qui permet aux membres de la haute direction de recevoir leur rémunération incitative sous forme de titres de capitaux propres
- les membres de la haute direction peuvent convertir jusqu'à 100 % de leur prime incitative annuelle à court terme, de leurs UANR-R acquises et de leurs UANR acquises en UAD. Le régime d'UAD est présenté en détail dans la section intitulée *Régime d'UAD*.

RESTRICTIONS EN MATIÈRE DE NÉGOCIATION ET D'OPÉRATIONS DE COUVERTURE

- pour minimiser les risques d'une violation involontaire des règles relatives aux opérations d'initiés, nous exigeons que nos membres de la haute direction négocient leurs titres de BCE (y compris qu'ils exercent leurs options sur actions) seulement durant les périodes de négociation permises par la Société, pourvu qu'ils ne soient pas par ailleurs au courant d'information importante non communiquée
- le comité de rémunération a également adopté une politique officielle interdisant à tous les membres de la haute direction d'effectuer des opérations de couverture visant le risque économique lié à leur avoir en actions de BCE et à leur rémunération fondée sur des titres de capitaux propres. Étant donné que les exigences en matière d'avoir en actions et le régime d'intéressement à long terme maintiennent l'alignement entre les intérêts des actionnaires et des membres de la haute direction, ces restrictions font en sorte que cet alignement demeure entier.

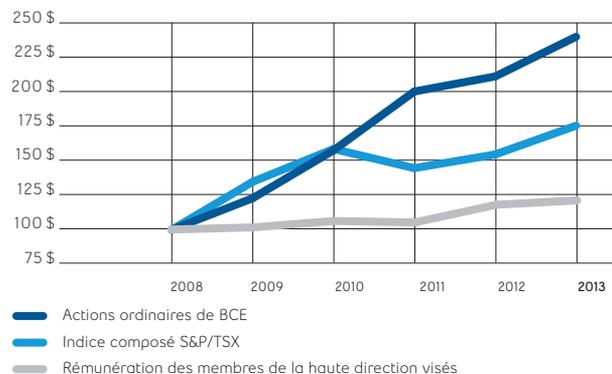
LIMITE DES PRESTATIONS AUX TERMES DU RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE POUR LES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION (RRS)

- l'admissibilité au RRS n'est prolongée qu'après cinq années de service à titre de dirigeant
- les paiements en vertu de RRS sont limités à 18 % des gains admissibles plus le rendement du placement porté au crédit de son compte.

9.7 GRAPHIQUE SUR LE RENDEMENT DE L'AVOIR DES ACTIONNAIRES

RENDEMENT TOTAL CUMULATIF SUR CINQ ANS D'UN PLACEMENT DE 100 \$

31 DÉCEMBRE 2008 – 31 DÉCEMBRE 2013



| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|------|------|------|------|------|------|
| Actions ordinaires de BCE | 100 | 123 | 158 | 201 | 212 | 241 |
| Indice composé S&P/TSX | 100 | 135 | 159 | 145 | 155 | 176 |
| Rémunération des membres de la haute direction visés | 100 | 101 | 106 | 105 | 118 | 122 |

Le graphique ci-contre compare les variations annuelles du rendement total annuel cumulé pour les porteurs des actions ordinaires de BCE avec le rendement total annuel cumulé de l'indice composé S&P/TSX pour la période de cinq ans close le 31 décembre 2013. Il suppose que la valeur initiale du placement le 31 décembre 2008 était de 100 \$ et que tous les dividendes ont été réinvestis sur une base trimestrielle. Il indique également le taux de croissance de la rémunération des membres de la haute direction visés pendant cette même période de cinq ans. Cette rémunération est définie comme étant la rémunération directe totale octroyée aux membres de la haute direction visés, y compris le salaire, les primes incitatives annuelles à court terme et les octrois annualisés d'UANR, d'UANR-R et d'options sur actions. Pour le comité de rémunération, bien que la rémunération attribuée aux membres de la haute direction visés soit demeurée plutôt stable, une grande partie de la rémunération totale est attribuée sous forme de titres de capitaux propres et les paiements réels associés à ces attributions sont liés très étroitement à l'évolution du cours de l'action et à la croissance du dividende de la Société.

BCE

Le rendement total de BCE est fonction du cours des actions ordinaires de BCE 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, la Banque Royale du Canada, La Banque Toronto-Dominion, Suncor Énergie, Canadian Natural Resources et la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada.