

Créer de meilleures expériences



Extrait de la circulaire de procuration de la direction 2020 de BCE datée du 5 mars 2020

Lettre du conseil d'administration aux actionnaires

Approche en matière de rémunération des membres de la haute direction

BCE

8 Lettre du conseil d'administration aux actionnaires

Chers actionnaires :

Au nom du comité de rémunération 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 2019.

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 6 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 :
FAIRE CROÎTRE LA VALEUR À LONG TERME POUR VOUS

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 faire croître la valeur à long terme pour nos actionnaires. Nous sommes engagés à garantir l'existence d'un lien solide et direct entre nos résultats financiers, la création de valeur pour les actionnaires et la rémunération de la haute direction qui en résulte.

L'alignement entre la création de valeur pour les actionnaires et la rémunération de nos membres de la haute direction est démontré dans le tableau rétrospectif du chef de la direction, à la section 10 intitulée *Rémunération du président et chef de la direction*. Cela se reflète également dans notre vote consultatif annuel sur la rémunération qui a obtenu un appui solide l'année dernière, avec 87,5 % des voix en faveur de notre programme de rémunération des membres de la haute direction.

POINTS SAILLANTS EN MATIÈRE DE RENDEMENT FINANCIER POUR 2019

Nos décisions en matière de rémunération de la haute direction en 2019 reflètent le solide rendement financier obtenu par le leadership de BCE cette année.

En 2019, le dividende a été augmenté de 5 % pour atteindre 3,17 \$ l'action. Avec l'annonce d'une autre hausse de 5 % en 2020, tout en demeurant dans la fourchette établie dans notre politique de paiement des flux de trésorerie disponibles⁽¹⁾ de 65 % à 75 %, le paiement de dividende annuel sera porté à 3,33 \$ l'action. La hausse du dividende en 2020 représente la seizième augmentation du dividende annuel sur les actions ordinaires de BCE depuis 2009, soit une augmentation totale de 128 %. Cette année représente la douzième année consécutive au cours de laquelle BCE affiche une croissance du dividende de 5 % ou plus.

L'année 2019 a été marquée par un rendement solide pour l'ensemble de nos secteurs et nous avons atteint toutes les cibles établies selon nos orientations financières de 2019 :

- Une croissance de l'ensemble des trois secteurs de Bell a engendré une augmentation de 2,1 % des produits d'exploitation, et reflétée dans les produits d'exploitation plus élevés tirés à la fois des produits et des services.

- Nos trois secteurs ont contribué favorablement à une augmentation du BAIIA ajusté⁽¹⁾ de 6,0 % en 2019 par rapport à 2018. La croissance a été stimulée par une hausse des produits d'exploitation ainsi que par des frais d'exploitations moins élevés, ce qui reflète l'incidence favorable de l'adoption de l'IFRS 16 en 2019 et de mesures efficaces de compression des coûts. Cela a donné lieu à une marge du BAIIA ajusté⁽¹⁾ de 42,2 % comparativement à 40,6 % l'année dernière.
- Le BPA ajusté⁽¹⁾ de 3,50 \$ en 2019 reflète un BAIIA ajusté supérieur atténué par une augmentation de l'amortissement, des impôts sur le revenu et des frais d'intérêts plus élevés. La croissance de 7,0 % des flux de trésorerie disponibles⁽¹⁾, qui est compatible avec notre objectif de croissance de 7 % à 12 %, a soutenu la hausse du dividende en 2019.

(1) Le BAIIA ajusté, la marge du BAIIA ajusté, le BPA ajusté et les flux de trésorerie disponibles sont des mesures financières non définies par les PCGR et n'ont pas de définition normalisée en vertu des Normes internationales d'information financière (IFRS). Par conséquent, il est peu probable qu'elles soient comparables à des mesures similaires présentées par d'autres émetteurs. Se reporter à la page 53 de la présente circulaire et à la section 10.2, Mesures financières non définies par les PCGR et indicateurs de performance clés (IPC), à la page 109 du rapport annuel 2019 de BCE pour de plus amples détails.

NOS DÉCISIONS CLÉS EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION POUR 2019

Les politiques et programmes de rémunération de BCE sont révisés régulièrement pour veiller à ce qu'ils soient toujours concurrentiels, liés au rendement et qu'ils s'harmonisent avec les intérêts des actionnaires. Nos programmes de rémunération n'ont pratiquement pas changé en 2019.

Comme il est indiqué ci-après à la section *Perspectives pour 2020*, le comité de rémunération procédera à un examen complet du régime d'intéressement à long terme de BCE en 2020.

SALAIRE DE BASE

Notre objectif lié au salaire de base s'établit au 50^e centile de notre groupe de référence. Les salaires sont révisés de temps à autre et sont rajustés pour tenir compte de l'augmentation des responsabilités et des tendances du marché. L'expérience, le rendement et l'équité interne sont également pris en compte. En 2019, les salaires des membres de la haute direction visés ont

augmenté dans l'ensemble de 3 % par rapport à 2018, ce qui est en grande partie attribuable aux changements à la rémunération de M. Bibic lors de sa promotion au poste de chef de l'exploitation en octobre 2018. Des détails concernant toute modification aux salaires de base des membres de la haute direction visés en 2019 se trouvent à la section 11 intitulée *Rémunération des membres de la haute direction visés*.

RÉGIME INCITATIF ANNUEL À COURT TERME

Les cibles des primes incitatives annuelles à court terme sont demeurées à 100 % du salaire de base pour tous les membres de la haute direction et 150 % pour le président et chef de la direction. Notre régime incitatif annuel à court terme vise à fournir une rétribution pour la réalisation de paramètres financiers importants (le BAIIA ajusté, les produits d'exploitation et les flux de trésorerie disponibles) et de paramètres opérationnels (en fonction des 6 impératifs stratégiques de BCE).

107%

Indice de rendement de l'entreprise en 2019

En 2019, la Société a affiché une croissance sur l'ensemble des paramètres financiers, a atteint toutes les cibles selon nos orientations financières et a maintenu un rendement solide quant aux

6 impératifs stratégiques. Par conséquent, nous avons approuvé un indice de rendement de l'entreprise de 107 % sur un maximum possible de 150 %. Cet indice compte pour 70 % de la prime incitative annuelle à court terme versée aux hauts dirigeants, le rendement individuel comptant pour le 30 % restant.

106%

Atteinte des objectifs d'acquisition des UANR-R attribués en 2017

RÉGIME D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME

En 2019, le régime d'intéressement à long terme de BCE continue d'être composé d'UANR quant à 50 %, d'UANR-R quant à 25 % et d'options

sur actions quant à 25 %. Les critères d'acquisition d'UANR-R sont conformes à la stratégie de croissance des dividendes de BCE.

Le ratio de paiement des UANR-R attribués en 2017 et dont les droits ont été acquis en 2019, a atteint 106 % avec des flux de trésorerie disponibles par action pour soutenir nos augmentations de dividendes supérieurs à la cible, et situés dans notre fourchette de ratio de paiement cible de 65 % à 75 % des flux de trésorerie disponibles pour les porteurs d'actions ordinaires.

CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS EN 2019 ET EN 2020

Le 28 juin 2019, BCE a annoncé que M. George Cope, président et chef de la direction, prendrait sa retraite le 5 janvier 2020, après près de 12 années très fructueuses dans le poste de chef de la direction ainsi que la nomination de M. Mirko Bibic, chef de l'exploitation, à titre de successeur de M. Cope lors de son départ à la retraite.

À la nomination de M. Bibic en janvier 2020, d'autres changements ont été apportés à l'équipe de haute direction, notamment : des promotions pour deux de nos membres de la haute direction actuels, un autre départ à la retraite et deux nouveaux membres de l'équipe de haute direction promus parmi les cadres supérieurs de BCE :

- M. Blaik Kirby a été nommé président de groupe, Bell Mobilité et services résidentiels et petites entreprises
- M. John Watson a été nommé président de groupe, expérience client
- M^{me} Martine Turcotte, présidente, direction du Québec, a pris sa retraite le 1^{er} janvier 2020 après plus de 30 ans au sein de BCE
- M^{me} Claire Gillies a été promue présidente, Bell Mobilité, relevant de M. Kirby
- M^{me} Karine Moses a été promue présidente, direction du Québec, succédant à M^{me} Turcotte et relevant de M. Bibic, en plus de ses responsabilités en tant que présidente, Bell Média Québec.

La nomination du nouveau président et chef de la direction et la confirmation de son équipe de haute direction ont été le point culminant d'un processus rigoureux de planification de la relève et de transition dirigé par le conseil et le comité de rémunération, visant à assurer la solidité et la stabilité continues de l'équipe de direction de BCE. La transition reflète la haute qualité des candidats à l'interne et l'efficacité du processus de planification de la relève chez BCE.

Pour 2019, Mirko Bibic, en sa qualité de chef de l'exploitation, Stephen Howe, et Wade Oosterman, avec George Cope et Glen LeBlanc sont les membres de la haute direction visés de BCE.

RÉMUNÉRATION DU CHEF DE LA DIRECTION POUR 2019 ET 2020

En 2019, le conseil et le comité de rémunération ont fixé la rémunération de M. Cope pour 2019 et ont également établi la rémunération de M. Bibic à titre de nouveau président et chef de la direction pour 2020.

Aucun changement n'a été apporté à la rémunération directe totale cible de M. Cope pour 2019. Par conséquent, 87 % de la rémunération directe totale cible de M. Cope a été considérée comme étant à risque en 2019, 20 % étant liée à sa prime incitative à court terme annuelle et 67 % étant liée aux intéressements à long terme.

En 2019, la rémunération réelle de M. Cope s'est élevée à 12,6 millions de dollars, soit une hausse de 5 % par rapport à 2018, en raison d'une hausse du montant de sa prime incitative à court terme de 2019 (3,5 millions de dollars en 2019 par rapport à 2,8 millions de dollars en 2018). Cette augmentation provient du résultat solide de l'entreprise (107 % en 2019 par rapport à 95 % en 2018) et reflète également la reconnaissance par le conseil et le comité de rémunération, au moyen de son indice de rendement individuel, du rendement personnel exceptionnel de M. Cope et de son leadership qui ont mené à la croissance de la Société dans toutes les mesures financières, tout en dirigeant l'équipe de Bell dans sa solide performance opérationnelle et son progrès stratégique. En outre, au cours de cette année, M. Cope a assuré une transition harmonieuse vers un nouveau chef de la direction, ce qui a permis à la Société de maintenir son élan dynamique.

En 2019 le conseil et le comité de rémunération a également révisé et approuvé les conditions de la retraite de M. Cope conformément aux dispositions des régime de rémunération, de retraite et d'avantages sociaux de BCE. Aucune attribution ou prime additionnelle de retraite n'a été versée à M. Cope lors de son départ à la retraite.

En ce qui a trait à la rémunération de M. Bibic, lors de sa nomination à titre de président et chef de la direction en janvier 2020, sa rémunération directe cible totale pour 2020 a été fixée à 9,25 millions de dollars, ce qui représente une diminution d'un peu plus de 10 %, ou 1,13 million de dollars par rapport à la rémunération directe cible totale de 2019 de M. Cope compte tenu du mandat de M. Bibic en tant que chef de la direction nouvellement nommé, et d'un positionnement sur le marché inférieur à la médiane. Aucune prime à la signature ni aucun paiement non récurrent n'a été attribué à M. Bibic lors de sa nomination.

Enfin, en 2019, une analyse verticale du ratio de la rémunération du chef de la direction, qui comprenait une comparaison entre la rémunération directe totale du chef de la direction et la rémunération directe totale annuelle moyenne de tous les employés, a encore une fois été présentée au comité de rémunération. Cette analyse a été fournie au comité de rémunération à titre informatif et dans le but de fournir un contexte additionnel pour permettre au comité de rémunération d'établir ses recommandations en matière de rémunération pour 2020, comme il est décrit ci-dessous à la section 9.2 intitulée *Établissement de la rémunération de la haute direction*.

PERSPECTIVES POUR 2020

RÉGIME INCITATIF ANNUEL À COURT TERME

NOTRE OBJECTIF : TRANSFORMER LA FAÇON
DONT LES CANADIENS COMMUNIQUENT
ENTRE EUX ET AVEC LE RESTE DU MONDE

Les paramètres opérationnels du programme de rémunération incitative annuel (PRI) de BCE pour 2019 sont évalués en fonction des 6 impératifs stratégiques, décrits plus en détail à la section 9.6 intitulée *Éléments de rémunération pour 2019*. Le PRI 2020 est établi avec le même cadre, mais est maintenant harmonisé avec le nouvel objectif de BCE, qui consiste à transformer la façon dont les Canadiens communiquent entre eux et avec le reste du monde, et des six nouveaux impératifs stratégiques annoncés en janvier 2020 :

- Bâtir les meilleurs réseaux
- Accélérer la croissance grâce à des services innovateurs
- Offrir le contenu le plus captivant
- Promouvoir l'expérience client
- Gérer avec agilité et selon une structure de coûts efficace
- Investir dans notre équipe et soutenir son engagement

Les résultats par rapport à ces impératifs continuent de représenter 25 % de l'indice de rendement de l'entreprise et comprennent de nouvelles mesures pour s'aligner sur ces nouveaux impératifs. De plus, le comité de rémunération a adopté des mesures pour suivre le rendement de l'entreprise par rapport à nos objectifs ESG, dont certaines sont présentées dans notre rapport sur la responsabilité d'entreprise.

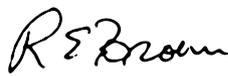
CONCLUSION

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

Des membres du comité de rémunération seront présents à l'assemblée pour répondre aux questions que vous pourriez avoir au sujet de la rémunération des membres de la haute direction. Les actionnaires peuvent également communiquer avec nous par l'entremise du bureau du secrétaire de la Société ou du groupe Relations avec les investisseurs au 1, carrefour Alexander-Graham-Bell, Tour A, 7^e étage, Verdun (Québec) Canada H3E 3B3 ou en téléphonant au 1-800-339-6353. 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.



Gordon M. Nixon
Président du conseil



Robert E. Brown
Président du comité de rémunération

Le 5 mars 2020

RÉGIME D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME

Le comité de rémunération est d'avis que le régime d'intéressement à long terme (RILT) a bien servi la société, en harmonisant les rendements des membres de la haute direction avec les actionnaires, et nous permet d'attirer et de maintenir en fonction des talents qui ont assuré un solide rendement au cours des 9 dernières années depuis son introduction.

Considérant que la structure du régime d'intéressement à long terme (RILT) de la Société est demeurée largement inchangée depuis 2011, le comité de rémunération va procéder à une revue complète du RILT en 2020, notamment en regard de l'utilisation et de la pondération des UNAR-R, des options sur actions liées au rendement (OAR), des options sur actions et des UNAR, en vue, notamment, de rattacher des critères de rendement à 50 % des attributions au titre du RILT et de s'assurer de l'alignement continu avec les objectifs de la stratégie de rémunération des hauts dirigeants de BCE et l'intérêt des actionnaires. Les changements qui seront apportés au RILT suite à cette revue seront mis en application en 2021 et seront divulgués dans notre circulaire de procuration de la direction 2021.