



BCE

LETTRE DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION AUX ACTIONNAIRES
APPROCHE EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION
EXTRAIT DE LA CIRCULAIRE DE PROCURATION DE LA DIRECTION 2016 DE BCE DATÉE DU 3 MARS 2016

8 Lettre du conseil d'administration aux actionnaires

Faits saillants de 2015

- Continuité des politiques ou des éléments de la rémunération en 2015
- Excellents résultats de l'entreprise et un certain nombre de changements organisationnels, notamment le départ à la retraite après de longs états de service de notre chef des affaires financières, M. Siim Vanaselja, pris en compte dans les décisions en matière de rémunération de la haute direction en 2015

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 2015.

Approbation à
96%
dans le cadre du
vote consultatif sur
la rémunération

Notre vote consultatif annuel des actionnaires sur la rémunération a obtenu à nouveau un appui extraordinaire, avec 95,56 % des voix en faveur de notre programme de rémunération des membres de la haute direction. Nous sommes reconnaissants de cet appui et nous croyons qu'il illustre bien que notre philosophie en matière de rémunération

rapproche les intérêts des actionnaires de ceux de la direction, en particulier en intégrant notre stratégie en matière de croissance du dividende au critère lié au rendement de l'intéressement à long terme.

En 2015, le dividende a été haussé de 5,3 % pour atteindre 2,60 \$. L'annonce d'une nouvelle augmentation de 5 % en 2016 portera le dividende annuel à 2,73 \$. La hausse du dividende en 2016 représente la douzième augmentation du dividende annuel sur les actions ordinaires de BCE, un bond de 87 % au cours des sept derniers exercices.

En 2015, nous avons largement atteint tous les objectifs financiers de l'exercice, les produits des activités ordinaires et le BAIIA ajusté ayant respectivement progressé de 2,2 % et de 3,0 %, soit dans les deux cas des résultats en avance sur les prévisions et au point médian de l'échelle établie selon nos orientations financières. Une marge du BAIIA ajusté supérieure de 39,7 % témoigne de la solide rentabilité continue des services sans fil, de la croissance positive des services sur fil et d'une efficace compression des coûts. Le BPA ajusté de 3,36 \$ en 2015, près de l'échelon supérieur de la fourchette de prévisions, reflète un BAIIA ajusté supérieur entraîné par l'apport accru des services de croissance de Bell. La croissance de 9,3 % des flux de trésorerie disponibles a contribué à un ratio d'intensité de capital de 16,9 % et à la hausse du dividende en 2015.

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 (Améliorer le service à la clientèle, Tirer le meilleur parti du sur fil, Établir une structure de coûts concurrentielle, Accélérer le sans fil, Investir dans les services large bande, Accroître notre leadership dans les médias) 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 poursuivre notre objectif qui consiste à faire croître la valeur à long terme pour nos actionnaires.

Nous sommes conscients que la croissance à long terme et la création de valeur requièrent la prise de risques d'un niveau acceptable et nous veillons à ce que nos politiques et pratiques en matière de rémunération récompensent les membres de la haute direction pour leurs prises de décision et leur rendement à court, à moyen et à long terme, et ne les incitent pas à prendre des risques excessifs et ne résultent pas en des niveaux de rémunération excessifs. Nous sommes résolus à garantir l'existence d'un lien fort et direct entre nos résultats financiers, la création de valeur pour les actionnaires et la rémunération de la haute direction qui en découle. Ce rapprochement entre la création de valeurs pour les actionnaires et la rémunération de nos membres de la haute direction est démontré dans un nouvel ajout à notre circulaire de cette année, le tableau rétrospectif du chef de la direction, à la section 10 intitulée *Rémunération du président et chef de la direction*.

Nos décisions clés en matière de rémunération pour 2015

Après avoir apporté un certain nombre de modifications à nos programmes de rémunération en 2014, notamment l'élargissement de notre politique de récupération de la rémunération aux hauts dirigeants, nos programmes de rémunération n'ont pratiquement pas changé en 2015.

SALAIRE DE BASE

Notre politique veut que le salaire de base s'établisse 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. En 2015, compte tenu des changements au sein de l'équipe de haute direction, les salaires des membres de la haute direction visés ont baissé dans l'ensemble de 1 % par rapport aux niveaux de 2014. Des détails concernant toute modification aux salaires de base des membres de la haute direction visés en 2015 se trouvent à la section 11 intitulée *Rémunération des membres de la haute direction visés*.

Indice de rendement de l'entreprise pour 2015
102 %

PRIME INCITATIVE ANNUELLE À COURT TERME

Les cibles des primes incitatives annuelles à court terme sont demeurées à leurs niveaux de 2014, soit 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 d'une gamme de paramètres financiers et opérationnels importants. Les paramètres financiers, soit le BAIIA ajusté, les produits des activités ordinaires et les flux de trésorerie disponibles, sont des indicateurs clés largement utilisés pour mesurer la performance financière dans le secteur des communications en Amérique du Nord. Ces paramètres sont utilisés aux fins du régime depuis 2009. Les paramètres opérationnels demeurent fondés sur les 6 impératifs stratégiques à la base de la solide notoriété durable de la marque Bell, de notre meilleure compétitivité, de notre rendement amélioré sur le marché ainsi que de notre plus grande capacité à créer de la valeur pour les actionnaires. Ces paramètres financiers et opérationnels bien établis, jumelés à notre stratégie, procurent à l'équipe une structure de rémunération claire et stimulante.

En 2015, la Société a affiché une croissance dans l'ensemble de ses paramètres financiers et a atteint toutes les cibles de l'échelle établie selon nos orientations financières. Les produits des activités ordinaires et le BAIIA ajusté ont dépassé les cibles internes. Les flux de trésorerie disponibles se sont établis légèrement en-dessous des attentes, tandis que nous avons fait des progrès importants à l'égard des 6 impératifs stratégiques. L'ampleur que prend le service Télé Fibe, la force des services sans fil et médias, les répercussions favorables de la privatisation de Bell Aliant et les améliorations au chapitre du service à la clientèle sont tous des facteurs qui ont contribué aux excellents résultats de BCE pour l'exercice. C'est pourquoi nous nous réjouissons à la perspective d'approuver un indice de rendement de la Société de 102 % sur un maximum possible de 150 %. Cet indice représente 70 % de la prime incitative annuelle à court terme versée aux membres de la haute direction, tandis que le rendement individuel représente les 30 % restants.

Atteinte à **100 %** des objectifs d'acquisition des UANR-R attribués en 2013

RÉGIME D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME

Notre régime d'intéressement à long terme n'a pas changé en 2015. Les attributions aux membres de la haute direction se composent d'UANR quant à 50 %, d'UANR-R quant à 25 % et d'options sur actions quant à 25 %. Le ratio de paiement des UANR-R attribuées en 2013 et dont les droits ont été acquis en 2015 a atteint 100 % en raison du fait que les flux de trésorerie disponibles réels par action ont dépassé la cible, donnant lieu à un ratio de paiement de 72,3 % des flux de trésorerie disponibles (c.-à-d. dans la fourchette du ratio de paiement du dividende (entre 65 % et 75 %) des flux de trésorerie disponibles pour les porteurs d'actions ordinaires).

Changements organisationnels en 2015

En 2015, la haute direction a fait l'objet d'un certain nombre de changements essentiels pour que notre société demeure un concurrent sérieux et confiant dans tous les secteurs des communications au Canada. Ces changements ont été pris en compte dans les décisions en matière de rémunération de nos membres de la haute direction visés en 2015 décrites plus loin dans le présent document.

Notre ancien chef des affaires financières, M. Siim Vanaselja, a pris sa retraite en 2015 après une remarquable carrière de plus de vingt ans auprès de BCE. Après un examen approfondi de candidats potentiels au sein même de l'entreprise et à l'extérieur, M. Glen LeBlanc, chef des finances de Bell Aliant, a été choisi pour lui succéder et est devenu chef des affaires financières de BCE et de Bell Canada en juin 2015, date du départ à la retraite de M. Vanaselja.

M. Wade Oosterman s'est vu confier un mandat élargi qui comprend Bell Media et a été nommé président de groupe de Bell et de BCE, les présidents de Bell Media, de Bell Mobilité et de Bell Services résidentiels et petites entreprises relevant directement de lui. M. Oosterman conserve aussi son poste de chef de la gestion de la marque de Bell.

M^{me} Mary Ann Turcke a été nommée présidente de Bell Media, responsable de l'ensemble des activités nationales de l'entreprise, notamment la télévision, la radio, les services numériques et l'affichage extérieur. M^{me} Turcke occupait auparavant les fonctions de présidente de groupe, Ventes de publicité, Télévision locale et Radio de Bell Media. M. Blaik Kirby a été promu président de Bell Mobilité. Il était auparavant chef du marketing de l'unité d'exploitation Services sans fil de Bell. M. Rizwan Jamal a été nommé président, Services résidentiels et petites entreprises de Bell. Il était auparavant chef du marketing, Services résidentiels.

Depuis l'intégration du service à la clientèle à l'échelle de la Société en 2015, M. John Watson, ancien vice-président exécutif, Service à la clientèle et aujourd'hui vice-président exécutif, Expérience client, cumule aussi maintenant les responsabilités des services régionaux et de Bell Aliant, plus que doublant ainsi l'étendue de ses responsabilités et l'ampleur de son mandat. M. Stephen Howe a aussi ajouté Bell Aliant à son portefeuille cette année et, avec la responsabilité du service sans fil, sur fil, télé et média à l'un des mandats les plus vastes d'un chef du développement technologique au Canada.

Comme il est indiqué à la section 11 intitulée *Rémunération des membres de la haute direction visés*, des ajustements ont été apportés à la rémunération de MM. Wade Oosterman, John Watson et Stephen Howe en 2015 compte tenu de l'élargissement de leurs fonctions et de la nécessité de leur offrir une rémunération concurrentielle par rapport à leurs homologues chez nos principaux concurrents. La rémunération de M. Glen LeBlanc a aussi été ajustée au moment de sa nomination au poste de chef des affaires financières.

Perspectives pour 2016

Bien que nous suivions de près les niveaux de rémunération et les tendances en matière de rémunération de la haute direction, nous croyons sincèrement que la structure de rémunération actuelle est concurrentielle et satisfait aux objectifs de notre philosophie en matière de rémunération et c'est pourquoi elle ne devrait pratiquement pas changer en 2016.

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 écrire au bureau du secrétaire de la Société ou au groupe Relations avec les investisseurs au 1, carrefour Alexander-Graham-Bell, Tour A, 7^e étage, Verdun (Québec) Canada H3E 3B3 ou téléphoner 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.

Le président du conseil,

Le président du comité de rémunération,

Thomas C. O'Neill

Ronald A. Brenneman

Le 3 mars 2016