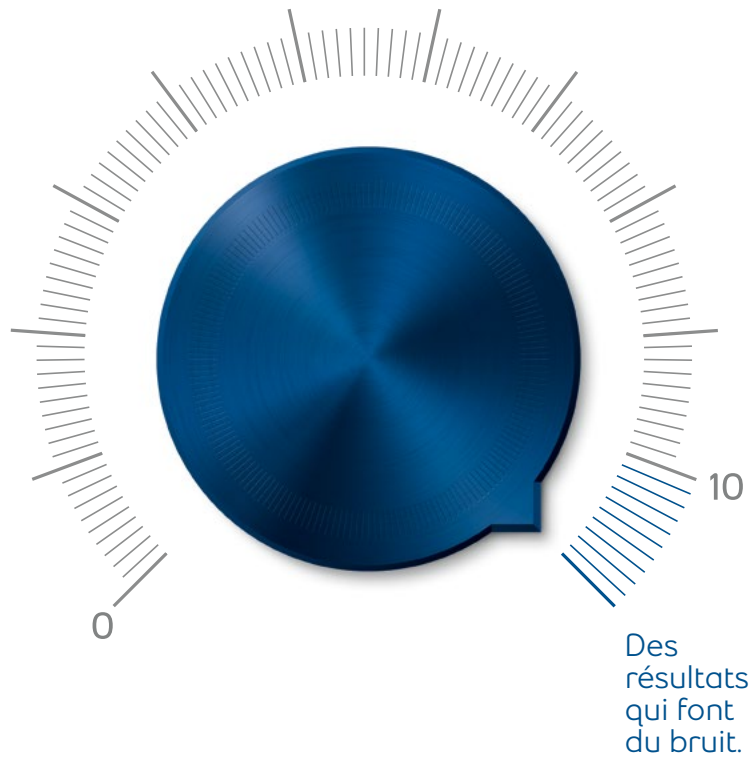


## Analyse de la rémunération



# 9 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 2014 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 2014, 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; et
- 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	COMITÉ DE RÉMUNÉRATION
<ul style="list-style-type: none"><li>• Propose les éléments d'un programme de rémunération qui soutient une culture du rendement sans prise de risques excessifs</li><li>• Met en place les processus nécessaires pour administrer le programme</li><li>• 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</li><li>• 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</li><li>• Recommande au comité de rémunération le salaire de base ainsi que la prime incitative annuelle à court terme et les niveaux des intéressements à long terme des dirigeants de la Société</li><li>• Propose le plan de relève des dirigeants de la Société</li><li>• Surveille en permanence le cadre réglementaire et les pratiques du marché et informe le comité de rémunération des faits nouveaux</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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</li><li>• 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</li><li>• Examine toute modification proposée aux régimes d'avantages du personnel de la Société et recommande au conseil toute modification nécessitant son approbation</li><li>• Examine annuellement avec les membres du conseil le rendement du président et chef de la direction et des autres membres de la haute direction</li><li>• Recommande annuellement aux membres du conseil la rémunération du président et chef de la direction et des autres dirigeants sous toutes ses formes</li><li>• Passe en revue la présentation de la rémunération de la haute direction de la Société devant être incluse dans ses documents de divulgation</li><li>• 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</li><li>• 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</li></ul>

### 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 la recherche de talents (notre groupe de référence).

En 2014, 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 révisé présenté ci-après. Les résultats de cette étude ont démontré que la rémunération de notre haute direction est bien alignée sur notre politique de rémunération de la haute direction qui vise à établir la rémunération totale dans le 60<sup>e</sup> percentile de notre groupe de référence.

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

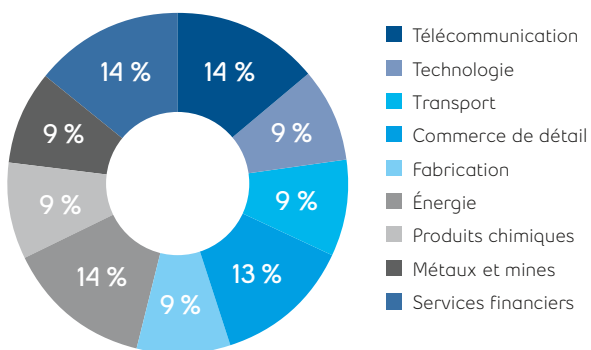
En conséquence, nous n'incluons pas plus de trois sociétés par secteur particulier. Nous passons régulièrement en revue sa composition pour nous assurer que les sociétés continuent de cadrer avec notre réalité en ce qui concerne la taille, les produits des activités ordinaires, la capitalisation boursière et la complexité.

En 2014, suivant la recommandation de Towers Watson, nous avons remplacé EnCana Corporation, Kinross Gold Corporation, Metro Inc. et Shoppers Drug Mart Corporation par Enbridge Inc., Québecor Inc., Société Canadienne Tire Limitée et Les Compagnies Loblaw limitée. Ces modifications ont été apportées dans le but de mieux refléter la taille, l'envergure des opérations, la pertinence sectorielle et les concurrents potentiels pour la recherche de talents.

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 intéressements 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 des activités ordinaires et la capitalisation boursière et tient compte d'une représentation semblable 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 des activités ordinaires 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"> <li>• Agrium Inc.</li> <li>• Air Canada</li> <li>• Alimentation Couche-Tard Inc.</li> <li>• Banque Royale du Canada</li> <li>• BlackBerry Inc.</li> <li>• Bombardier Inc.</li> <li>• Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada</li> <li>• Enbridge</li> <li>• Groupe CGI inc.</li> <li>• La Banque Toronto-Dominion</li> <li>• La Société Canadian Tire Limitée</li> <li>• Les Compagnies Loblaw limitée</li> <li>• Magna International Inc.</li> <li>• Potash Corporation of Saskatchewan Inc.</li> <li>• Québecor Inc.</li> <li>• Rogers Communications Inc.</li> <li>• Société aurifère Barrick</li> <li>• Société Financière Manuvie</li> <li>• Suncor Énergie Inc.</li> <li>• Teck Resources Limited</li> <li>• Telus Corporation</li> <li>• TransCanada Corporation</li> </ul>

## INFORMATION FINANCIÈRE COMPARATIVE ET RÉPARTITION SECTORIELLE DU GROUPE DE RÉFÉRENCE



BCE – RÉSULTATS AU 31 DÉCEMBRE 2014

TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES (M\$)	CAPITALISATION BOURSÈRE (M\$)	BÉNÉFICE NET (M\$)	RENDEMENT EN DIVIDENDES	EMPLOYÉS
2 1 042	44 773	2 718	4,64 %	55 860

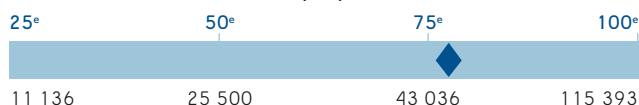
Les renseignements sur le groupe de référence ne constituent qu'un des facteurs dont le comité de rémunération tient compte lorsqu'il fait des recommandations au conseil en matière de rémunération au niveau cible pour les membres de la haute direction. Le comité de rémunération tient également compte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

- les niveaux de salaires relatifs parmi ses plus directs concurrents 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.

### TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES (M\$)



### CAPITALISATION BOURSÈRE (M\$)



### BÉNÉFICE NET (M\$)



### RENDEMENT EN DIVIDENDES



### EMPLOYÉS



◆ Rang de BCE

## 9.3 Politique en matière de rémunération et éléments rémunérateurs

60<sup>e</sup>

Positionnement de la rémunération cible au 60<sup>e</sup> centile

Pour atteindre notre objectif, nous utilisons trois éléments rémunérateurs clés avec une valeur totale au niveau cible qui se situe au 60<sup>e</sup> 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 RÉMUNÉRATEUR?	COMMENT LE MONTANT OU LA CIBLE EST-IL DÉTERMINÉ?	COMMENT L'ÉLÉMENT RÉMUNÉRATEUR S'INSCRIT-IL DANS L'OBJECTIF GLOBAL?	FORME DU PAIEMENT
Salaire de base annuel	Fournit un taux de rémunération fixe concurrentiel sur le marché	L'envergure et les responsabilités du poste et les compétences spécifiques requises pour les assumer	Il est établi au 50 <sup>e</sup> 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 <sup>e</sup> centile de la rémunération payée par nos concurrents sur le marché pour des postes semblables. Les paiements sont plafonnés à 2 fois l'octroi cible	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"> <li>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</li> </ul>
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 <sup>(1)</sup> au 60 <sup>e</sup> centile de la rémunération payée par nos concurrents sur le marché pour des postes semblables. Les octrois annuels sont plafonnés	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"> <li>Relie les intérêts des membres de la haute direction à la croissance du rendement du cours des actions</li> </ul> UANR-R (25 %) <ul style="list-style-type: none"> <li>Aligne les intérêts des membres de la haute direction sur la croissance des dividendes et leur rémunération sur le rendement de la Société</li> </ul> Options sur actions (25 %) <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

(1) La rémunération totale comprend le salaire de base, la prime incitative annuelle à court, moyen et 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. Ces composantes sont évaluées régulièrement dans le cadre de notre étude d'étalonnage. Pour plus de renseignements, se reporter à la section 9.5 intitulée *Éléments rémunérateurs pour 2014* sous *Régimes de retraite, avantages du personnel et avantages indirects*.

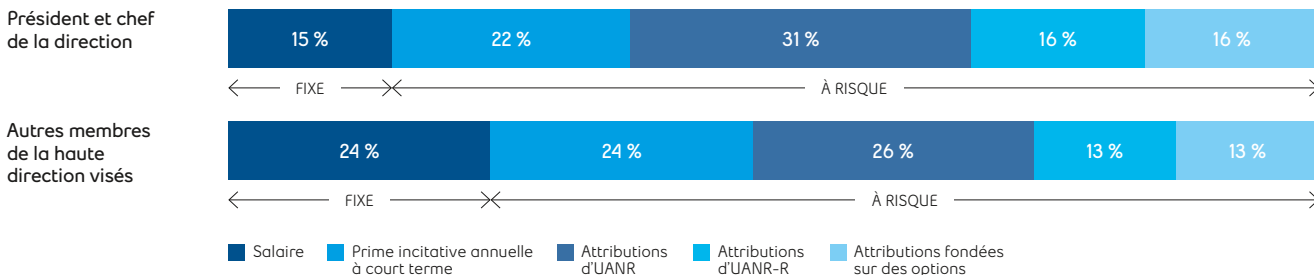
## 9.4 Rémunération à risque au niveau cible des membres de la haute direction visés en 2014

80 %

Moyenne de la rémunération à risque au niveau cible des membres de la haute direction visés en 2014

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. En moyenne la rémunération à risque au niveau cible des membres de la haute direction visés s'établit à 80 %.

### RÉMUNÉRATION À RISQUE AU NIVEAU CIBLE EN 2014<sup>(1)</sup>



(1) D'après le salaire de base réel en 2014. Les composantes à risque sont fondées sur les niveaux cibles. À l'exclusion des régimes de retraite et autres éléments rémunérateurs.

## 9.5 Éléments rémunérateurs pour 2014

### 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 bien définie 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 dans une marge de 20 % autour du point milieu.

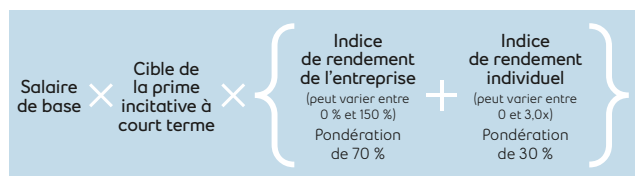
Pour assurer une plus grande imputabilité individuelle et des niveaux de rendement plus élevés, le salaire de base offert à tous les membres de la haute direction a été rajusté seulement pour tenir compte de niveaux de rendement soutenu ainsi que d'une augmentation des responsabilités ou de l'envergure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



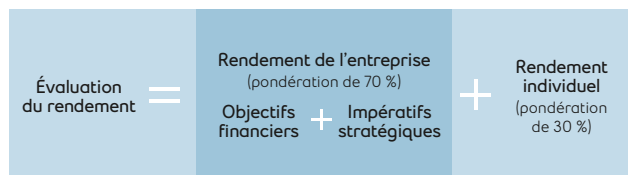
Pour renforcer notre concept Une société/une équipe, 70 % de la prime incitative annuelle à court terme des membres de la haute direction est fondée sur la réalisation des objectifs d'entreprise communs. Pour reconnaître et récompenser les contributions individuelles, 30 % de la prime incitative annuelle à court terme des membres de la haute direction est fondée 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 six derniers exercices, le conseil a exercé cette discrétion deux fois. En 2009, les résultats des produits des activités ordinaires ont été réduits de 5 % pour tenir compte de produits des activités ordinaires 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 2014, 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 et le leadership du président et chef de la direction. Par ailleurs, le président et chef de la direction fournit au comité de rémunération son évaluation du rendement individuel et du leadership des autres membres de la haute direction. En tenant compte de tous les renseignements fournis, y compris des recommandations du président et chef de la direction à l'égard des autres membres de la haute 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 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 2014 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 2014 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 des activités ordinaires, 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<sup>(1)</sup>?

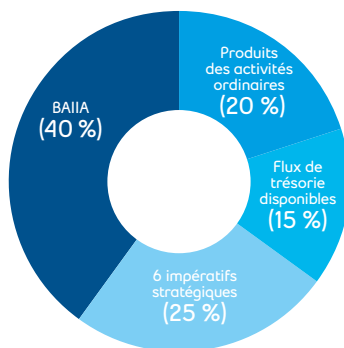
Le BAIIA est une mesure sectorielle de la rentabilité opérationnelle au cours d'un exercice et une mesure courante d'évaluation des sociétés du secteur.

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 des activités ordinaires.

### 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 DES ACTIVITÉS ORDINAIRES?

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

Dans les faits, les produits des activités ordinaires 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.

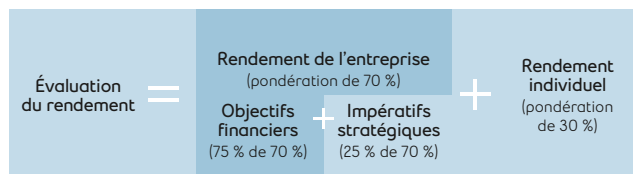
### POURQUOI UTILISER LES FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLES<sup>(2)</sup>?

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 2014, 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



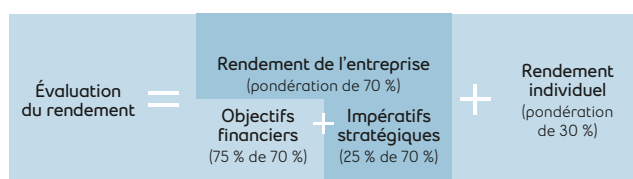
Les objectifs financiers représentent 75 % de la pondération de l'ensemble des objectifs rendement de l'entreprise (BAIIA à 40 %, produits des activités ordinaires à 20 % et flux de trésorerie disponibles à 15 %). Le comité de rémunération fixe un seuil, un minimum, une cible et un plafond pour chaque 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 <sup>(1)</sup>	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
- Accélérer le sans fil
- Tirer le meilleur parti du sur fil
- Investir dans les services large bande
- Établir une structure de coûts concurrentielle
- 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	Considérablement 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 <sup>(1)</sup>	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 2014 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 2014, 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.



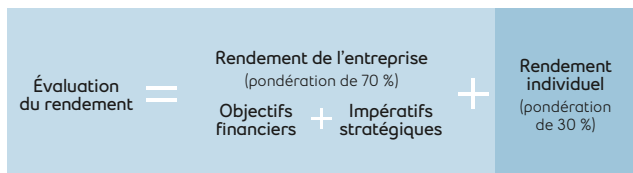


Le tableau suivant présente les objectifs et les résultats de l'entreprise obtenus pour 2014.

ÉLÉMENT	PONDÉRATION	PAIEMENT CALCULÉ	CIBLE POUR 2014	RÉSULTATS DE 2014	COMMENTAIRES
BAlIA	40 %	Paiement : 33 % Min. : 0 % Max. : 60 %	7 083 M\$	7 066 M\$	Bell a enregistré une croissance du BAlIA de 3,7 % pour 2014, qui a été conforme à l'échelle établie selon nos orientations financières mais, légèrement inférieure à nos cibles internes.
Produits des activités ordinaires	20 %	Paiement : 29 % Min. : 0 % Max. : 30 %	18 653 M\$	18 734 M\$	Bell a enregistré une croissance des produits des activités ordinaires de 3,5 % pour 2014, taux conforme à l'échelle établie selon nos orientations financières, et qui a dépassé nos cibles internes. Les produits des activités ordinaires de Bell tirés du secteur des services sans fil tiennent compte d'une croissance de 6,7 %, le secteur des services sur fil enregistrant une baisse de 0,6 % par rapport à l'exercice précédent.
Flux de trésorerie disponibles	15 %	Paiement : 21 % Min. : 0 % Max. : 22,5 %	2 705 M\$	2 744 M\$	BCE a enregistré des flux de trésorerie disponibles se situant au plafond de l'échelle établie selon nos orientations financières et dépassant nos cibles internes. La croissance de 6,7 % par rapport à l'exercice précédent pour 2014 a été attribuable en grande partie à la solide performance du BAlIA, 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 : 21 % 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> .
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>105 %</b>			

Les résultats financiers pour 2014 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 **105 %**.

### 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'exploitation. 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 2014, l'indice de rendement individuel des membres de la haute direction visés allait de 1,25x à 3,0x, l'indice moyen se situant à 2,3x. Jumelé au facteur de rendement de la Société qui a été atteint à 105 %, le montant des primes incitatives annuelles à court terme de 2014 pour les membres de la haute direction visés allait de 693 750 \$ à 3 433 500 \$ le paiement moyen s'étant établi à 1 447 740 \$. De plus amples renseignements à ce sujet sont présentés dans les biographies individuelles des membres de la haute direction visés dans les sections 10 et 11.

## Rémunération fondée sur des titres de capitaux propres

### RÉGIME D'UAD

Le régime d'unités d'actions différées (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 unités d'actions de négociation restreinte liées au rendement (UANR-R) et les unités d'actions de négociation restreinte (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 titres 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'acquièrent 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 2014.

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

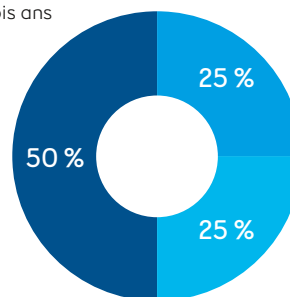
Notre régime d'intéressement à long terme est conçu pour rétribuer la création de valeur pour nos actionnaires tout en mettant en place un mécanisme capable d'attirer et de fidéliser les dirigeants talentueux et compétents. Le régime d'intéressement à long terme joue également un rôle crucial dans l'alignement de la rémunération variable avec l'horizon temporel de risques approprié et la responsabilité des décisions à long et moyen terme. 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 2012 et de 2013, les octrois de 2014 aux termes du régime d'intéressement à long terme ont été répartis comme suit :

#### UANR

Acquisition en entier à la fin de la période de trois ans

#### UANR-R

Acquisition à la fin de la période de trois ans sous réserve des flux de trésorerie disponibles pour soutenir la croissance du dividende



#### OPTIONS SUR ACTIONS

Acquisition en entier à la fin de la période de trois ans.  
Durée de l'option : sept ans

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 à la croissance du 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.
Fourchette de paiement (en % de l'octroi)	0 % à 100 %	0 % à 125 %	Aucune fourchette de paiement n'est définie, les paiements dépendant de la différence entre le prix au moment de l'octroi et le prix d'exercice.
Limite définie sur les niveaux d'octrois annuels	Oui		
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 2014	Le 31 décembre 2016		Le 25 février 2017 (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 <sup>(1)</sup>	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 précédant 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	Le président et chef de la direction et tous les vice-présidents exécutifs sont assujettis à la même disposition en matière de récupération de la rémunération telle que présentée dans la section 9.6 intitulée <i>Gestion des risques associés à la rémunération</i> .		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.

### PAIEMENTS D'UANR-R

Depuis l'instauration du régime d'UANR-R en 2011, deux cycles de paiement ont eu lieu. Les UANR-R octroyés en 2011 et 2012 ont été entièrement acquises puisque le niveau des résultats atteint durant les cycles de rendement a été plus que suffisant pour atteindre le taux de croissance cumulatif composé visé des dividendes pour maintenir le ratio de paiement des dividendes dans la fourchette de 65 %-75 % prévue par notre politique.

Les UANR-R octroyées avant 2014 avaient un niveau de paiement maximal de 100 %. Les octrois d'UANR-R de 2014 ont un plafond de paiement de 125 % destiné à renforcer l'encouragement à donner un rendement supérieur et à refléter les pratiques courantes du marché dans la conception des UANR-R.

Pour obtenir plus de détails sur les octrois d'UANR-R de chaque membre de la haute direction visé en 2014, se reporter à la rubrique « Tableau sommaire de la rémunération » à la page 68 de la présente circulaire de procuration de la direction ou encore à la biographie détaillée des membres de la haute direction visés présentée dans les sections 10 et 11.

### 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 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 multiple 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	
	CIBLE DE 5 ANS <sup>(1)</sup>	CIBLE DE 10 ANS
Président et chef de la direction	7,5x	10x
Vice-présidents exécutifs	3,0x	5x

(1) La moitié (50 %) de la cible de cinq ans doit être atteinte dans les trois années suivantes.

La propriété directe et indirecte d'actions ordinaires de BCE, 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 cibles de trois ans, de cinq ans ou de dix ans ne sont pas atteintes. 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 la cible soit atteinte. Comme l'indique le tableau qui suit, tous les membres de la haute direction visés ont dépassé leur cible de cinq ans et leur cible 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 5 mars 2015.

MEMBRE DE LA HAUTE DIRECTION VISÉ	EXIGENCE EN MATIÈRE D'AVOIR EN ACTIONS			VALEUR TOTALE DE L'AVOIR EN TITRES DE CAPITAUX PROPRES DE BCE <sup>(1)</sup> (\$)	POURCENTAGE DE		
	SALAIRE DE BASE (\$)	5 ANS	10 ANS		L'AVOIR EN UAD	LA CIBLE DE 5 ANS ATTEINTE	LA CIBLE DE 10 ANS ATTEINTE
George A. Cope	1 400 000	7,5x	10x	59 040 972 \$	95 %	562 %	422 %
Siim A. Vanaselja	620 000	3x	5x	17 237 606 \$	98 %	927 %	556 %
Wade Oosterman	750 000	3x	5x	35 817 337 \$	82 %	1 592 %	955 %
Kevin W. Crull	750 000	3x	5x	8 052 854 \$	88 %	358 %	215 %
Thomas Little	625 000	3x	5x	3 567 076 \$	91 %	190 %	114 %

(1) Estimée à l'aide du cours des actions de BCE de 55,10 \$.

## Régimes de retraite, avantages du personnel et avantages indirects

### RÉGIME DE RETRAITE

Aucun changement n'a été apporté au régime de retraite en 2014 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 novembre 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 – 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.

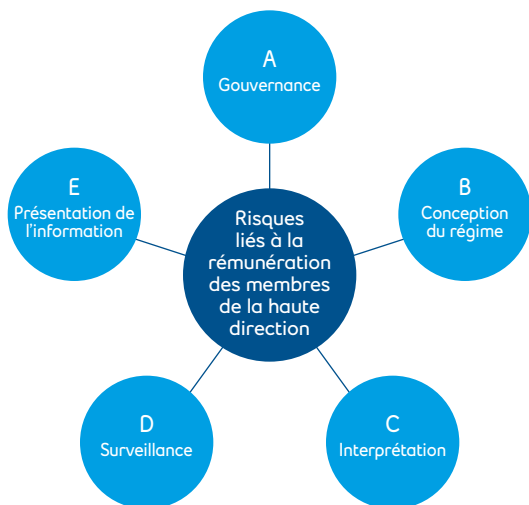
Nous offrons en outre à tous nos employés la possibilité de participer à notre REE. Le REE vise à mieux soutenir l'actionariat à long terme et à accroître l'intérêt envers la croissance et le succès de la Société. Aux termes du REE, les employés peuvent verser des cotisations allant jusqu'à 6 % de leurs 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 – 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 Gestion des risques associés à la rémunération

Nos services conseil-gestion risques (gestion des risques d'entreprise) 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 excessifs lorsqu'ils agissent pour le compte de la Société dans le but de réaliser des gains financiers personnels.

### STRUCTURE À CINQ PILIERS



Dans le cadre du processus d'évaluation des risques, notre structure à cinq piliers élaborée en 2011 en vue de l'évaluation annuelle a été utilisée et des risques potentiels pertinents ont été relevés en lien avec chacun de ces piliers.

Les facteurs de risque relevés 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.

*Aucun risque associé à nos politiques et pratiques en matière de rémunération qui pourrait avoir une incidence défavorable importante sur la société n'a été détecté au cours de notre évaluation*

Nous reconnaissons que la croissance à long terme et la création de valeur ne peuvent être atteints qu'en assumant un niveau de risques acceptable. Nous nous assurons 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 mais n'encouragent pas la prise de risques excessifs et ne produisent pas des niveaux de rémunération exorbitants. Nous nous assurons également que nos politiques et pratiques correspondent aux pratiques exemplaires en ce qui a trait aux tendances du marché et aux normes de gouvernance. Le tableau suivant présente les politiques clés en matière d'atténuation des risques qui font partie de l'évaluation annuelle du risque ainsi que l'approche de BCE en matière de gestion de la rémunération.

## CE QUE NOUS FAISONS

## CE QUE NOUS ÉVITONS

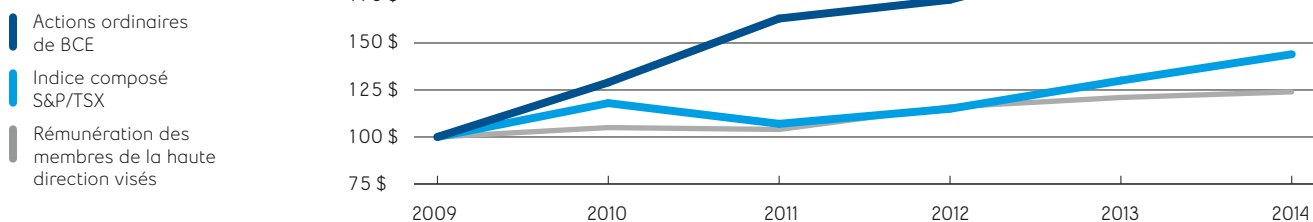
<p>Nous retenons les services de consultants indépendants externes pour évaluer nos programmes de rémunération des membres de la haute direction pour s'assurer qu'ils sont alignés avec les objectifs des actionnaires et de la Société, les pratiques exemplaires et les principes de gouvernance.</p>	<p>Nous ne maintenons pas et ne réduisons pas les niveaux cibles de rendement pour les régimes d'intéressement. Des niveaux de rendement progressant régulièrement doivent être atteints pour que des paiements soient effectués année après année.</p>
<p>Nous plafonnons les paiements d'intéressements à court terme annuels, les octrois d'intéressements à moyen et à long terme et les régimes de retraite des membres de la haute direction pour prévenir les niveaux de rémunération exorbitants.</p>	<p>Nous ne versons pas d'intéressements qui ne sont pas proportionnés aux résultats du rendement. Le conseil et le comité de rémunération disposent de pouvoirs discrétionnaires pour modifier les paiements d'intéressements lorsque des circonstances inattendues le justifient.</p>
<p>Nous incorporons des mécanismes d'atténuation du risque<sup>(1)</sup> dans les programmes d'intéressement et les politiques de rémunération afin d'atténuer la possibilité que les membres de la haute direction prennent des risques excessifs dans le but d'augmenter leur rémunération.</p>	<p>Nous ne fixons pas de cibles de rendement pour les intéressements sans effectuer de test de tension.</p>
<p>Nous équilibrons les intéressements à court terme (intéressements à court terme annuels), à moyen terme (UANR et UANR-R) et à long terme (options d'achat d'actions) afin d'aligner la rémunération sur l'horizon temporel de risque pour chaque composante de la rémunération.</p>	<p>Nous ne faisons pas d'exception en matière de rémunération pour les membres de la haute direction visés sans l'approbation appropriée du conseil.</p>
<p>Nous offrons un programme de rémunération qui priorise le rendement, 80 % de la rémunération directe totale cible des membres de la haute direction visés étant à risque et étroitement liée au rendement de BCE.</p>	<p>Nous n'offrons pas aux membres de la haute direction de droits en cas de changement de contrôle à simple condition<sup>(3)</sup>.</p>
<p>Nous appliquons une politique de récupération de la rémunération incitative et des dispositions de déchéance<sup>(2)</sup>.</p>	<p>Nous n'émettons pas d'options d'achat d'actions à un prix inférieur au cours des actions et ne permettons pas que le prix des options soit réduit ou que les options soient échangées contre des options comportant un prix d'exercice inférieur.</p>
<p>Nous imposons des exigences strictes en matière d'avoir en actions et offrons la possibilité de convertir les versements d'intéressements en UAD ce qui a pour effet de lier davantage les intérêts des membres de la haute direction avec ceux de nos actionnaires.</p>	<p>Nous ne permettons pas aux initiés, y compris les administrateurs et les membres de la haute direction, de faire des opérations de couverture sur le risque économique des titres de BCE. La politique anticouverture de BCE interdit toutes les opérations de couverture sur les titres de BCE qui auraient pour effet de réduire l'intérêt économique des titres de BCE pour l'initié ou encore le risque économique de l'initié à l'égard de BCE. Étant donné que les exigences en matière d'avoir en actions et le régime d'intéressement à long terme maintiennent l'alignement des intérêts des actionnaires et des membres de la haute direction, ces restrictions font en sorte que cet alignement demeure entier.</p>
<p>Nous appliquons un processus d'approbation préalable pour le président et chef de la direction et pour tous les vice-présidents exécutifs afin d'éviter les opérations d'initiés et d'assurer le respect des périodes d'interdiction d'opérations.</p>	<p>Nous n'incluons pas les intéressements à long terme non acquis et non exercés dans le calcul de l'avoir en actions.</p>
<p>Nous nous assurons que le comité de rémunération soit composé d'administrateurs indépendants de manière à éviter des conflits d'intérêts reliés à la rémunération.</p>	<p>Nous ne garantissons pas le paiement des intéressements variables.</p>
<p>Nous offrons aux actionnaires l'occasion de faire des commentaires au conseil concernant nos pratiques et niveaux de rémunération des membres de la haute direction au moyen d'un vote consultatif sur la rémunération des membres de la haute direction.</p>	<p>Nous ne garantissons pas le paiement des intéressements variables.</p>

- (1) *Les principaux mécanismes d'atténuation du risque comprennent ce qui suit : l'incorporation d'une combinaison équilibrée et diversifiée de paramètres de rendement pour les régimes d'intéressement afin d'éviter qu'un paramètre en particulier ne soit favorisé ou dépende de la santé globale de l'entreprise; la prépondérance d'intéressements à long terme comportant des cycles d'acquisition de trois ans dans la rémunération des membres de la haute direction en vue de décourager la prise de risques excessifs à court terme; et la limitation du recours aux options (qui offrent la plus grande possibilité de gains sur la fluctuation du cours des actions) de manière à ce qu'elles ne représentent que 14,5 % de la rémunération directe cible totale des membres de la haute direction visés.*
- (2) *Les contrats d'emploi du président et chef de la direction ainsi que de tous les vice-présidents exécutifs contiennent des dispositions relatives à la récupération de la rémunération qui prévoient que la société peut, à sa discrétion, récupérer une partie de la rémunération en espèces et en titres de capitaux propres qui leur est versée et obtenir le remboursement d'une partie des gains réalisés à l'exercice d'options qui leur ont été octroyées après leur nomination. Ces mesures peuvent être appliquées en cas de correction des états financiers attribuables à une négligence grave, à une faute intentionnelle ou à un acte frauduleux de leur part 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.*
- Tous les porteurs d'options sur actions sont assujettis aux dispositions relatives à la récupération de la rémunération s'ils adoptent des comportements interdits, comme il est décrit en détail à la section 9.5 intitulée Éléments rémunératoires pour 2014 – Régime d'intéressement à long terme.*
- En cas de cessation des fonctions pour motif valable, toutes les options acquises et non acquises et toutes les UANR et UANR-R octroyées mais non acquises sont annulées.*
- (3) *L'application de notre politique en cas de changement de contrôle à double conditions nécessite un changement de contrôle et une cessation des fonctions autrement que pour un motif valable ou une démission pour motif valable dans les 18 mois suivant le changement de contrôle. Cette politique évite à la société de devoir verser des prestations de cessation de fonctions en cas de changement de contrôle s'il n'est pas mis fin à l'emploi du membre de la haute direction dans le cadre du changement de contrôle. De plus amples renseignements à ce sujet sont présentés à la section 11.5 intitulée Prestations en cas de cessation des fonctions et de changement de contrôle sous la rubrique « Régime d'options sur actions ».*

## 9.7 Graphique sur le rendement de l'avoir des actionnaires

### RENDEMENT TOTAL CUMULATIF SUR 5 ANS D'UN PLACEMENT DE 100 \$

31 décembre 2009 –  
31 décembre 2014



	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Actions ordinaires de BCE	100	129	163	173	197	239
Indice composé S&P/TSX	100	118	107	115	130	144
Rémunération des membres de la haute direction visés	100	105	104	116	121	124

Le graphique ci-dessus compare les variations annuelles du rendement total annuel cumulatif pour les porteurs des actions ordinaires de BCE avec le rendement total annuel cumulatif de l'indice composé S&P/TSX pour la période de cinq ans close le 31 décembre 2014. Il suppose que la valeur initiale du placement le 31 décembre 2009 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. Ce graphique démontre que la rémunération attribuée aux membres de la haute direction visés est demeurée plutôt stable et n'a pas suivi la croissance du rendement des actions ordinaires de BCE ou de l'indice composé S&P/TSX. Toutefois, 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 plus étroitement à l'évolution du cours de l'action et à la croissance du dividende de la Société que ce qu'indique le graphique ci-dessus.

### 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.