



ENTRETIEN

AVEC PIERRE DUHAIME

NOUS DEVONS
NOTRE RÉUSSITE
AU TALENT ET AU
DÉVOUEMENT
INCROYABLES DE
NOTRE PERSONNEL

COMMENT S'EST DÉROULÉE L'ANNÉE 2010 SUR LE PLAN FINANCIER POUR SNC-LAVALIN ?

Nos résultats financiers pour 2010 sont excellents. Notre carnet de commandes s'est établi à 13 milliards \$ et notre bénéfice net a augmenté à 437 millions \$, soit 22 % de plus qu'en 2009. Approximativement 19 % de notre bénéfice net provient de nos investissements dans des concessions d'infrastructure (ICI), ce qui dénote un virage marqué de la nature de nos activités. Les ICI contribuent désormais largement à nos revenus.

Le rendement de l'avoir moyen de nos actionnaires s'est chiffré à 27 %, nos revenus sont demeurés forts, s'établissant à 6,3 milliards \$, et notre bilan est demeuré solide avec une trésorerie et des équivalents de trésorerie de 1,3 milliard \$. De ce montant, une somme de 900 millions \$ correspond à des liquidités discrétionnaires que nous pouvons utiliser pour des investissements et des acquisitions stratégiques.

QUELS ONT ÉTÉ LES FAITS SAILLANTS SUR LE MARCHÉ EN 2010 ?

Nous avons enregistré une croissance importante de nos activités dans le domaine des partenariats public-privé (PPP). Avec l'ajout des projets du Centre universitaire de santé McGill et du Chinook Roads Partnership, nous avons désormais six PPP au Canada. Nous avons également investi dans notre premier PPP en Inde, dans le cadre d'une concession d'autoroute à péage en Andhra Pradesh.

En ce qui a trait à la situation générale, les pays en voie de développement prennent les devants dans l'économie mondiale. Ils vont bientôt représenter plus de la moitié de la production économique mondiale, ce qui indique un changement structurel fondamental à long terme qui devrait nous offrir de nombreuses occasions. La croissance accélérée, ayant cours dans des pays comme la Chine et l'Inde, génère une demande pour les produits de base et relance l'économie des régions riches en ressources, dont plusieurs sont des marchés clés pour nous. En Amérique latine, nous avons presque doublé notre présence locale, principalement en 2010. Nous comptons désormais sur un effectif de plus de 4000 personnes dans cette région.

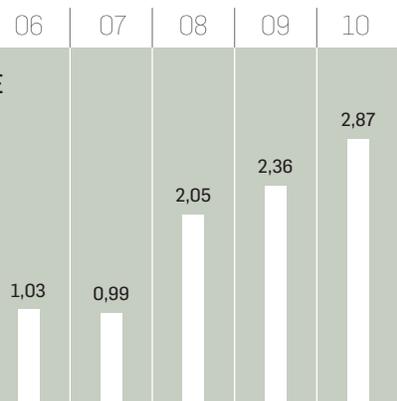
QUELLES SONT VOS PRINCIPALES PRIORITÉS ?

La sécurité est notre plus grande priorité. Nous sommes fiers d'affirmer que nos résultats en matière de santé et de sécurité pour 2010 ont tous été très positifs selon nos indicateurs, et se sont même améliorés. Nous allons continuer de miser sur nos procédures et nos meilleures pratiques en matière de santé et de sécurité. Tout aussi important, nous autorisons et invitons fortement chaque employé à prendre l'initiative de repérer et de corriger les situations non sécuritaires sur le terrain.

La gestion du risque est un autre domaine clé sur lequel nous allons nous concentrer. En 2010, nous avons eu également d'excellents résultats en matière de gestion du risque avec une marge brute de 19 % sur les projets de la catégorie Ensembles. Cette tendance reflète non seulement de solides pratiques de gestion du risque, mais également l'excellence dont fait preuve notre personnel dans l'exécution de nos projets. Nous faisons du bon travail, mais la gestion du risque est un processus en constante évolution. Chaque nouveau projet présente ses propres défis qui nous permettent d'affiner nos meilleures pratiques.

BÉNÉFICE DILUÉ PAR ACTION

(en \$ CA)



Les acquisitions occupent une place importante dans notre plan de croissance à long terme. Nous choisissons les entreprises avec soin en tenant compte du prix et de leur savoir-faire, mais sommes toujours à l'affût des occasions. En 2010, nous avons fait l'acquisition de 9 sociétés, ce qui a porté à 1230 le nombre de nouveaux employés qui se sont joints à nos bureaux du Canada, de Colombie, de France et d'Afrique du Sud.

Savoir recruter et gérer les talents est également essentiel à notre croissance à long terme. Nous avons accueilli Darleen Caron dans notre équipe à titre de vice-présidente directrice, Ressources humaines mondiales et membre du Bureau du Président. Il s'agit d'un nouveau poste créé pour mieux gérer les questions de plus en plus complexes du recrutement et de la gestion des talents à l'échelle mondiale. M^{me} Caron possède une expérience internationale en gestion des talents et du leadership. Nous sommes ravis de l'accueillir dans notre équipe.

Nos valeurs NOUS VEILLONS sont une priorité constante. Restez à l'affût de notre rapport sur le développement durable de 2010 qui sera publié au printemps 2011, pour une mise à jour sur nos activités NOUS VEILLONS.

QUELLES SONT LES PERSPECTIVES POUR VOS PRINCIPAUX SECTEURS D'ACTIVITÉ EN 2011 ?

Avec le prix du pétrole qui a remonté à plus de 90 \$ le baril, nous prévoyons une reprise de l'investissement dans les projets de pétrole et de gaz. Le prix du cuivre n'a jamais été aussi élevé pendant aussi longtemps, et le nickel et l'aluminium reviennent en force dans le secteur des mines et de la métallurgie. Nous voyons également de bonnes occasions dans les secteurs de l'or, du minerai de fer et de la potasse. Le marché de l'énergie reste stable et connaîtra même une croissance dès que l'économie reprendra de la vigueur. Nous prévoyons une activité particulièrement

intense pour les projets durables dans les secteurs de l'énergie verte et de l'énergie thermique. Les gouvernements à l'échelle mondiale continuent à procéder à la réfection des infrastructures vieillissantes et à investir dans de nouvelles. Nous entrevoyons des occasions de PPP et d'ICI dans plusieurs régions, spécialement au Canada, en Europe et en Amérique latine, où nous avons une très forte présence. Nos capacités en matière d'exploitation et d'entretien de camps éloignés s'étendent aux projets miniers et pétroliers et, à mesure que ces secteurs reprennent de la vigueur, nous pouvons prévoir plus d'occasions dans ce domaine.

Dans l'ensemble, nous croyons que 2011 sera encore une bonne année pour SNC-Lavalin, avec un potentiel intéressant dans tous les secteurs. Toutefois, même si nous demeurons positifs que la situation en Libye se résoudra, nous préférons, pour le moment, demeurer prudents en ce qui a trait à nos perspectives à court terme dans ce pays.

À QUOI ATTRIBUEZ-VOUS LA RÉUSSITE DE SNC-LAVALIN AU COURS DES 100 DERNIÈRES ANNÉES ?

Je pense que notre résilience provient d'un bon équilibre entre expérience et innovation. Nous comptons sur une équipe dévouée et incroyablement talentueuse, en plus d'avoir des clients et un conseil d'administration qui nous motivent constamment à dépasser leurs attentes. Au cours des 100 dernières années, SNC-Lavalin a surmonté d'innombrables défis. Chaque fois, elle a tiré profit de ses dures leçons et en est sortie plus forte. L'expérience nous apprend beaucoup mais, en tant qu'ingénieurs et constructeurs, nous savons l'importance de nous adapter, d'innover et de continuer à progresser. L'ensemble de ces comportements est la formule gagnante.



MESSAGE

DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Depuis sa fondation il y a un siècle au Québec, SNC-Lavalin est devenue un chef de file mondial et ses projets, menés dans une centaine de pays, se comptent par milliers. Dans cette foulée, l'année 2010 a été marquée par l'émergence d'un nouvel ordre mondial, dans lequel la croissance est passée des pays industrialisés aux pays en voie de développement. Toute l'histoire ne se résume pas à notre diversification géographique. SNC-Lavalin est l'une des rares sociétés d'ingénierie et de construction à pouvoir prendre en main presque tous les types de projets, aussi bien dans les secteurs de l'exploitation minière et de l'énergie que dans ceux du transport urbain sur rail, des routes, des ponts, des hôpitaux, des bâtiments et de l'environnement, pour n'en nommer que quelques-uns.

SNC-Lavalin se démarque encore davantage de ses concurrents par une source de revenus en forte hausse, ces dernières années : les investissements dans des concessions d'infrastructure.

Le conseil d'administration et ses comités continuent de viser le leadership en gouvernance d'entreprise. En 2010, le comité des ressources humaines a supervisé des ajustements à la rémunération des hauts cadres, afin de mieux harmoniser les primes avec le rendement tout en mettant l'accent sur les objectifs à plus long terme et la fidélisation. En collaboration avec la direction, le comité de vérification s'est davantage concentré sur l'évaluation du risque et sur un examen précoce des projets potentiellement problématiques. Le comité Santé, sécurité et environnement a, quant à lui, continué de favoriser une culture forte et proactive axée sur un leadership tangible en matière de sécurité à tous les niveaux hiérarchiques.

Dans l'ensemble, le conseil d'administration vise le leadership en gouvernance, notamment en matière d'intégrité, de communication de l'information et de transparence. Une fois de plus, la Société s'est révélée un leader en matière de gouvernance d'entreprise. En 2010, SNC-Lavalin a pris l'une des 10 premières places au classement du magazine *Report on Business* du *Globe and Mail* dans ce domaine et s'est classée première de sa catégorie pour la communication d'information sur la gouvernance d'entreprise au Concours des meilleurs rapports d'entreprise de l'ICCA de 2010.

L'une des clés pour garantir une bonne gouvernance d'entreprise consiste à recruter des administrateurs de grand talent possédant tout le bagage professionnel nécessaire. Avec la croissance continue, il était essentiel d'avoir un administrateur international compétent. Nous avons eu le plaisir d'annoncer la nomination de M. Mike Parker, basé à Londres, qui a notamment occupé le poste de PDG du géant industriel mondial Dow Chemical.

On dit souvent que le personnel est l'atout le plus important d'une entreprise. C'est d'autant plus vrai dans les secteurs de l'ingénierie et de la construction. Alors que les 24 000 membres de notre personnel, répartis dans 35 pays, se préparent à célébrer le centenaire de cette entreprise très spéciale, le conseil d'administration, dont je suis, tient à exprimer la fierté que lui inspirent leurs réalisations extraordinaires.

Le président du conseil,
GWYN MORGAN



MEMBRES

DU BUREAU DU PRÉSIDENT

Groupe de direction de SNC-Lavalin composé des cadres supérieurs décisionnaires, le Président et chef de la direction, et les Vice-présidents directeurs

DE GAUCHE À DROITE

FEROZ ASHRAF
JEAN BEAUDOIN
JEAN CLAUDE PINGAT
CHARLIE RATE
GILLES LARAMÉE
RIADH BEN AÏSSA
JIM BURKE
PIERRE DUHAIME
MICHAEL NOVAK
DARLEEN CARON
PATRICK LAMARRE