

Rapport de gestion 2011

Le 25 mars 2012⁽¹⁾

Le rapport de gestion a pour but de permettre au lecteur de mieux comprendre les activités de la Société, sa stratégie d'affaires et son rendement, ainsi que sa façon de gérer les risques et les ressources financières. Il vise également à améliorer la compréhension des états financiers consolidés annuels audités et de leurs notes afférentes et devrait, à cette fin, être lu conjointement avec ces documents ainsi qu'à la lumière des informations se retrouvant ci-dessous sur les énoncés prospectifs. Dans le présent rapport de gestion, le terme « Société » ou le terme « SNC-Lavalin » désigne, selon le contexte, le Groupe SNC-Lavalin inc. et toutes ou certaines de ses filiales ou coentreprises, ou le Groupe SNC-Lavalin inc. ou l'une ou plusieurs de ses filiales ou coentreprises.

Il est possible de consulter l'information financière trimestrielle et annuelle de la Société, sa notice annuelle, la circulaire de sollicitation de procurations de la direction ainsi que d'autres documents financiers sur son site Internet (www.snclavalin.com) et sur SEDAR (www.sedar.com), le système électronique de dépôt pour la plupart des documents publics déposés auprès des Autorités canadiennes en valeurs mobilières.

À moins d'indication contraire, toute l'information financière du présent rapport de gestion, y compris les montants dans les tableaux, est présentée en dollars canadiens et est préparée conformément aux Normes internationales d'information financière (les « IFRS »).

L'exercice 2011 est le premier exercice pour lequel les états financiers consolidés de la Société ont été préparés selon les IFRS. Les informations comparatives de 2010 et l'état de la situation financière d'ouverture au 1^{er} janvier 2010 (la « date de transition ») ont été retraités conformément aux indications fournies dans l'IFRS 1, *Première application des Normes internationales d'information financière* (« IFRS 1 »). Se reporter à la note 35 des états financiers consolidés annuels audités de 2011 de la Société pour des rapprochements quantitatifs entre les principes comptables généralement reconnus (les « PCGR ») du Canada et les IFRS. Les répercussions les plus importantes de l'adoption des IFRS par la Société étaient liées à : i) la présentation du résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin séparément du résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle; ii) la comptabilisation de ses entités contrôlées conjointement pour ses Investissements — concessions d'infrastructure (« ICI »), qui sont comptabilisées conformément à l'IAS 31, *Participations dans des coentreprises* (« IAS 31 »); et iii) la comptabilisation des ICI de la Société, qui sont comptabilisés conformément à l'interprétation IFRIC 12, *Accords de concession de services* (« IFRIC 12 »). Le passage aux IFRS a eu une incidence sur les ICI, mais n'a eu que peu d'incidence sur les autres activités de la Société.

ÉNONCÉS PROSPECTIFS

Les énoncés contenus dans le présent rapport de gestion faisant état des budgets, des estimations, des attentes, des prévisions, des objectifs, des prédictions ou des projections de la Société ou de la direction pour l'avenir peuvent être des « énoncés prospectifs » et peuvent être signalés par l'utilisation de verbes tels que « anticiper », « s'attendre à », « croire », « espérer », « estimer », « évaluer », « planifier », « pouvoir », « présumer », « prévoir » ou « projeter », ainsi que par l'emploi du conditionnel ou du futur, que la tournure soit négative ou positive et quelle que soit la variante utilisée. La Société met en garde le lecteur que ces énoncés prospectifs, de par leur nature même, comportent des risques et des incertitudes, et que les actions et/ou les résultats réels de la Société pourraient différer substantiellement de ceux contenus explicitement ou implicitement dans de tels énoncés prospectifs, ou pourraient avoir une incidence sur le degré avec lequel une projection particulière se réalisera.

De nombreux facteurs et de nombreuses hypothèses peuvent influencer sur la concrétisation des projections de la Société, y compris, notamment, le rendement des projets, les dépassements de coûts, le rendement des partenaires en coentreprise, la capacité d'attirer et de retenir des membres du personnel compétents, les sous-traitants et les fournisseurs, les conditions économiques et politiques, le non-respect des lois ou des règlements par des employés, des agents, des fournisseurs ou des partenaires de la Société, et d'autres facteurs hors de son contrôle. Des risques et des incertitudes additionnels existent en raison des faiblesses importantes identifiées liées au contrôle interne à l'égard de l'information financière de la Société et des faits analysés dans le cadre de l'Examen indépendant (tel qu'il est défini ci-après), qui sont décrits en détail dans ce rapport de gestion. La Société met en garde le lecteur que la liste des facteurs qui précèdent n'est pas exhaustive. Pour plus d'information sur les risques et incertitudes, et sur les hypothèses qui feraient en sorte que les résultats réels de la Société diffèrent des attentes actuelles, se reporter respectivement à la section *Jugements comptables critiques et sources principales d'incertitudes relatives aux estimations* et à la section *Risques et incertitudes du présent rapport*.

Les énoncés prospectifs contenus dans le présent document reflètent les attentes de la Société au 25 mars 2012, date d'approbation par le conseil d'administration de la Société, et sont sujets à changement après cette date. La Société ne s'engage nullement à actualiser publiquement ces énoncés prospectifs, sauf si les lois ou les règlements applicables l'exigent.

(1) Le présent rapport de gestion est daté du 25 mars 2012, à l'exception de certaines annonces faites par la Société en date du 26 mars 2012, lesquelles sont décrites aux présentes.

Rapport de gestion 2011

TABLE DES MATIÈRES

SECTION

PAGE

1 Développements récents	6
Description des développements récents	
2 Faits saillants de 2011	15
Sommaire des principaux résultats et chiffres de la Société, et des faits marquants de 2011	
3 Aperçu général de notre entreprise et de notre stratégie	18
Analyse des activités et de la stratégie de SNC-Lavalin	
4 Comment nous analysons et présentons nos résultats	21
Description des catégories d'activité de la Société ainsi que de son processus d'établissement du budget, et de la manière dont la valeur de la Société est habituellement estimée	
5 Nos principaux indicateurs financiers de rendement	30
Analyse des principaux indicateurs financiers de la Société	
6 Détail du compte de résultat	31
Analyse détaillée du compte consolidé de résultat de la Société	
7 Carnet de commandes	39
Description de la méthode de constatation du carnet de commandes de la Société et analyse de l'état du carnet de commandes	
8 Répartition géographique des produits par catégorie d'activité	45
Analyse des produits de la Société par secteur géographique	
9 Résultats d'exploitation par secteur	47
Analyse détaillée des résultats d'exploitation de chacun des secteurs d'activité de la Société	
10 Liquidités et ressources financières	61
Analyse de la situation financière, des liquidités et des flux de trésorerie de la Société, ainsi que d'autres informations financières	
11 Transactions entre parties liées	71
Analyse des transactions entre parties liées conclues par la Société	
12 Actionnaires et actionariat du personnel	72
Analyse des actionnaires de la Société et des programmes d'actionariat et de rémunération à base d'actions pour le personnel	
13 Jugements comptables critiques et sources principales d'incertitudes relatives aux estimations	73
Description des jugements comptables clés de la Société et des méthodes comptables s'y rapportant	
14 Méthodes comptables et modifications	73
Rapport sur les méthodes comptables adoptées au cours de l'exercice, notamment la première application des IFRS, ainsi que sur celles qui seront adoptées au cours des prochaines périodes	
15 Risques et incertitudes	75
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société fait face, et des pratiques et politiques mises en place pour les atténuer	
16 Litiges	81
Description des litiges	
17 Résultats du quatrième trimestre	81
Analyse des résultats d'exploitation de la Société pour le quatrième trimestre, ainsi que du carnet de commandes et de la situation financière au 31 décembre 2011	
18 Contrôles et procédures	81
Rapport sur les contrôles et procédures de communication de l'information, et sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière	
19 Informations trimestrielles	85
Sommaire des principales données financières de la Société pour chacun des trimestres de 2011 et de 2010	

Rapport de gestion 2011

1 DÉVELOPPEMENTS RÉCENTS

1.1 EXAMEN INDÉPENDANT

Le 28 février 2012, la Société a annoncé que son résultat net de 2011 devrait être d'environ 18 % inférieur à ses perspectives pour 2011 déjà annoncées. De plus, la Société a annoncé que son conseil d'administration avait amorcé, sous la direction de son comité d'audit, une enquête indépendante (l'« examen indépendant ») des faits et des circonstances se rapportant aux charges d'environ 35 millions \$ pour la période relatives à certains paiements effectués au quatrième trimestre de 2011 qui avaient été documentés à l'égard de projets de construction auxquels ils ne se rapportaient pas, ainsi que certains autres contrats, et que les services de conseillers juridiques indépendants avaient été retenus à cet égard.

Le 26 mars 2012, la Société a annoncé les résultats de l'examen indépendant et les conclusions et recommandations s'y rapportant du comité d'audit au conseil d'administration de la Société. Le conseil d'administration a adopté toutes ces recommandations, qui portent principalement sur le renforcement des normes de conduite, l'amélioration des contrôles et procédures internes et l'examen des mécanismes de conformité, et il a mandaté la direction de concevoir un plan et un calendrier détaillés pour leur mise en œuvre.

La Société a l'intention de rendre compte séparément de ces questions aux autorités compétentes et elle entend coopérer entièrement avec elles à ce sujet et à l'égard de toute autre question.

Le sommaire portant sur les résultats de l'examen indépendant ainsi que les conclusions et recommandations du comité d'audit sont reproduits ci après (« sommaire de l'examen indépendant »).

SOMMAIRE DE L'EXAMEN INDÉPENDANT, CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS REMIS EN DATE DU 23 MARS 2012

CONTEXTE DE L'EXAMEN INDÉPENDANT

En décembre 2011 et janvier 2012, des renseignements ont été obtenus dans le cadre d'un examen comptable et de nombreuses réunions internes, tenues par certains membres de la haute direction, qui avaient trait à deux contrats d'agence documentés à l'égard de projets de construction auxquels ils ne semblaient pas se rapporter. Le président du conseil d'administration en a été informé le 19 janvier 2012, a demandé des renseignements complémentaires et a été informé à nouveau le 3 février 2012, date à laquelle il a été demandé à Stikeman Elliott S.E.N.C.R.L., s.r.l. d'agir comme conseillers juridiques indépendants. Une enquête a été ouverte au sujet de paiements d'un total de 33,5 millions de dollars américains effectués par la Société au quatrième trimestre de 2011 aux termes de contrats d'agence présumés (les « **contrats A** ») documentés à l'égard du projet [omis intentionnellement]¹ (le « **projet 1** ») et du projet [omis intentionnellement] (le « **projet 2** »), mais dont on croit en fait qu'ils se rapportent au projet [omis intentionnellement] (le « **projet A** »). Les conseillers juridiques indépendants ont retenu les services d'enquêteurs-conseil pour recueillir des renseignements d'affaires et rendre certains autres services connexes.

En février 2012, des documents sur deux autres contrats sont parvenus au chef des affaires financières de la Société² et des renseignements connexes ont été découverts dans le cadre de processus comptables de fin d'exercice. Le 16 février 2012, le président du conseil d'administration et le président du comité d'audit ont été informés de la situation et l'examen a été élargi de manière à porter aussi : a) sur des paiements d'un total d'environ 22,5 millions de dollars américains effectués par la Société en 2010 et 2011 aux termes d'un présumé contrat d'agence (le « **contrat B** », désigné, collectivement avec les contrats A, les « **Contrats** ») documenté à l'égard du projet [omis intentionnellement] (le « **projet 3** »), mais dont on pense en fait qu'il se rapporte au projet [omis intentionnellement] (le « **projet B** »); b) et sur un présumé contrat de recouvrement (le « **contrat de recouvrement** ») et la facture correspondante de 2009 (la « **facture** ») censés se rapporter au règlement d'un différend relatif au projet [omis intentionnellement] (le « **projet 4** »), sur lesquels aucun renseignement n'avait été obtenu jusque-là.

Le 23 janvier 2012 et le 16 février 2012, la Société a informé son auditeur externe, Deloitte & Touche s.r.l. (« **D&T** »), de l'objet de l'examen indépendant et l'a régulièrement tenu au courant depuis lors, à mesure des progrès.

1 Étant donné la nature privée ou commercialement délicate de ces renseignements, les projets et les parties externes concernés ne sont pas nommés dans le présent sommaire.

2 Voir note 8 ci après..

Rapport de gestion 2011

Les conseillers juridiques indépendants ont rendu compte périodiquement des progrès de l'examen indépendant au comité d'audit ou aux membres externes du conseil d'administration. Les membres externes du conseil ont été invités à assister aux réunions du comité d'audit. Les présidents du comité d'audit et du conseil d'administration ont été régulièrement tenus au courant des progrès de l'examen indépendant et ont donné leurs instructions sur les questions soulevées par l'examen.

Le 27 février 2012, selon l'analyse à ce jour concernant les contrats A, la direction a informé le comité d'audit qu'elle avait conclu, avec l'accord de D&T qui menait l'audit des états financiers de 2011, que les paiements en cause devraient être comptabilisés à titre de charges pour la période (c.-à-d. qu'ils ne génèrent aucun produit).

Le 28 février 2012, la Société a annoncé publiquement avant l'ouverture des marchés que son résultat net de 2011 devrait être d'environ 18 % (soit environ 80 millions de dollars) inférieur à ses perspectives pour 2011 déjà annoncées, notamment en raison des charges d'environ 35 millions de dollars pour la période relatives à certains paiements mentionnés plus haut qui avaient été effectués au quatrième trimestre de 2011, paiements qui avaient été documentés à l'égard de projets auxquels ils ne se rapportaient pas et qui devaient donc être comptabilisés à titre de charges pour le trimestre.

PORTÉE DE L'EXAMEN INDÉPENDANT

La portée de l'examen indépendant et les mesures entreprises ont été approuvées par les membres externes du conseil d'administration ou le comité d'audit, selon le cas. Dès le départ, les hauts dirigeants actuels ont apporté leur collaboration et leur soutien à l'examen indépendant, notamment en aidant à coordonner les demandes et à fournir des renseignements.

À la demande des conseillers juridiques indépendants, des documents électroniques et papier ont été obtenus du siège social de la Société à Montréal, des serveurs de la Société ainsi que de membres de la haute direction et d'employés clés. Des recherches ont été menées dans les documents électroniques à l'aide de mots clés pertinents et les documents contenant ces mots clés ont été examinés. Les conseillers juridiques indépendants ont eu des entrevues avec les membres de la haute direction et d'autres employés susceptibles d'être au courant des faits faisant l'objet de l'examen indépendant ou autrement concernés, dans certains cas à plus d'une reprise. En outre, à la demande des conseillers juridiques indépendants, des renseignements d'affaires et d'autres informations ont été recherchés sur des sociétés et des particuliers.

Des recherches ont été effectuées sur les contreparties nommées dans les Contrats et le contrat de recouvrement et sur d'autres entités qui avaient un lien avec ces contreparties. Il s'agissait principalement de recherches de renseignements publics, qu'on trouve notamment dans les registres sur les entreprises tenus par les autorités compétentes.

L'examen indépendant a été assujéti à certaines restrictions pratiques, notamment les suivantes : a) M. Riadh Ben Aïssa (l'« **ancien VPD Construction** »), ancien haut dirigeant de la Société, aurait une connaissance directe et considérable de la plupart des opérations faisant l'objet de l'examen, mais il n'a pas pu être rencontré malgré la demande adressée à son avocat; b) M. Stéphane Roy (l'« **ancien contrôleur Construction** »), ancien dirigeant de la Société qui aurait une certaine connaissance des opérations faisant l'objet de l'examen, a été rencontré avant son congédiement le 9 février 2012 mais il n'a pas été rencontré depuis lors; c) les renseignements examinés se limitent à ceux qui sont sous le contrôle de la Société et à l'information publique; d) les contreparties concernées des Contrats et du contrat de recouvrement sont constituées dans plusieurs territoires, dont certains ont des registres publics limités dont l'information risque d'être incomplète, périmée ou inexacte; e) des tiers ont refusé de fournir ou ont été réticents à fournir des renseignements sur leurs activités ou les affaires de leurs clients; f) d'anciens employés ont utilisé des adresses de courrier électronique personnelles pour mener les affaires de la Société ou ont utilisé des dispositifs protégés par un mot de passe auxquels la Société n'a pas accès; g) les conclusions tirées sont limitées aux renseignements obtenus à ce jour; h) l'interprétation de documents entachés d'irrégularités ne peut pas être définitive, notamment parce qu'on sait qu'ils sont inexacts, au moins à certains égards, et que l'entente véritable doit être inférée de la preuve orale ou circonstancielle contraire ou supplémentaire.

Rapport de gestion 2011

RÉSULTATS DE L'EXAMEN INDÉPENDANT

QUESTIONS PRÉLIMINAIRES

Les Contrats sont inspirés du modèle de contrat de représentation figurant dans la politique de la Société sur les agents et représentants commerciaux (la « **politique sur les agents** »). La politique sur les agents énonce les règles régissant l'utilisation et la rémunération d'agents ou de représentants commerciaux par la Société dans différents marchés mondiaux. L'une des principales caractéristiques de cette politique est que le recrutement et la rémunération des agents sont entièrement sous la responsabilité de SNC-Lavalin International inc. (« SLII »), filiale de la Société. Différentes personnes ont un pouvoir de signature, selon les limites du contrat conclu avec l'agent, mais la politique sur les agents n'autorise aucune dérogation à ses règles³.

CONCLUSIONS TIRÉES DES RENSEIGNEMENTS OBTENUS

D'après les renseignements obtenus dans le cadre de l'examen indépendant et même s'il n'existe pas de preuve documentaire liant les Contrats au projet A ou au projet B : a) les services d'un agent, représentant ou consultant présumé⁴ semblent avoir été retenus pour le projet A et pour le projet B; b) les Contrats ont été documentés pour les projets 1 et 2 (au lieu du projet A) et le projet 3 (au lieu du projet B); c) la totalité ou une partie des 33,5 millions de dollars américains payés en 2011 aux termes des contrats A concerne vraisemblablement le projet A; d) la totalité ou une partie de la somme d'environ 22,5 millions de dollars américains payée en 2010 et en 2011 aux termes du contrat B concerne vraisemblablement le projet B. Sauf les Contrats, aucun contrat d'agence qui aurait été mal documenté à l'égard d'un projet auquel il ne se rapportait pas réellement n'a été révélé dans le contexte de l'examen indépendant.

3 La politique sur les agents prévoit aussi, entre autres, l'existence d'un contrat écrit avec un agent, l'emploi d'un contrat-cadre approuvé, un calendrier de paiements progressifs pour les commissions, les plafonds des commissions en pourcentage ou en ratio, la procédure à suivre pour l'approbation et la signature des contrats et des paiements qui en découlent, la distribution standardisée des contrats une fois qu'ils sont signés, les obligations de diligence et de certification ainsi que les règles d'approbation dans les cas où un contrat ne respecte pas les plafonds spécifiés.

4 Étant donné qu'on ne sait pas précisément quels services ont été rendus, le présent sommaire fait mention, pour des raisons de commodité, d'un contrat d'agence ou d'un agent présumé..

Rapport de gestion 2011

Le tableau suivant résume ces résultats :

	Contrats A	Contrat B
Agents présumés recrutés	En 2011, l'ancien VPD Construction a dit qu'il avait engagé un agent pour aider à obtenir une participation au projet A. L'examen indépendant n'a pas révélé de preuve directe et concluante établissant la nature des services rendus ou des mesures prises par un agent présumé, ni son identité réelle. Les contreparties nommées dans les contrats A semblent fictives et tout particulier inscrit dans les registres publics relativement aux sociétés contrepartistes ne semble pas être une véritable partie intéressée ⁵ .	En 2009, l'ancien VPD Construction a dit qu'il avait engagé un agent pour aider à obtenir une participation au projet B. L'examen indépendant n'a pas révélé de preuve directe et concluante établissant la nature des services rendus ou des mesures prises par un agent présumé, ni son identité réelle. La contrepartie nommée dans le contrat B semble fictive et tout particulier inscrit dans les registres publics relativement aux sociétés contrepartistes ne semble pas être une véritable partie intéressée.
Décisions d'attribution à d'autres projets	En même temps, il a été décidé de ne pas imputer les commissions des agents présumés au projet A, et de ne pas associer par ailleurs les agents présumés au projet A.	En même temps, il a été décidé de ne pas imputer les commissions des agents présumés au projet B, et de ne pas associer par ailleurs les agents présumés au projet B.
Signature de documents non conformes	L'ancien VPD Construction a cosigné et donné instruction à un haut dirigeant de SLII de cosigner les contrats A au nom de SLII. Les contrats A ont été documentés de façon non conforme à l'égard des projets 1 et 2.	L'ancien VPD Construction a donné instruction à un haut dirigeant de SLII de signer le contrat B au nom de SLII. Le contrat B a été documenté de façon non conforme à l'égard du projet 3.
Politique sur les agents	Les contrats A ont contrevenu à la politique sur les agents à divers égards, notamment en ce qui concerne les signataires autorisés et les plafonds fixés par la Société sur les commissions attribuables aux projets attribués.	Le contrat B a contrevenu à la politique sur les agents à divers égards, notamment en ce qui concerne les signataires autorisés et les plafonds fixés par la Société sur les commissions attribuables au projet attribué.
Paiements	Les contrats A prévoyaient des commissions totales de 33,5 millions de dollars américains. En décembre 2011, l'ancien VPD Construction a demandé à SLII de faire des paiements de 33,5 millions de dollars américains aux termes des contrats A. Les signataires requis (le président du conseil de SLII et le chef des affaires financières) ont refusé d'approuver les paiements. Les demandes ont été présentées au chef de la direction de la Société, qui a autorisé l'ancien VPD Construction à faire les paiements, ou lui a permis de le faire, en passant par sa division.	Le contrat B prévoyait des commissions de 30 millions de dollars. Des paiements d'un total de 22,5 millions de dollars américains ⁶ ont été effectués en 2010 et 2011 par l'intermédiaire de SLII (Tunisie), mais ils ont été approuvés de façon non conforme par l'ancien VPD Construction et une autre personne de sa division.
Utilisation des paiements et autres	L'examen indépendant n'a pas révélé de preuve directe et concluante établissant l'utilisation, le but ou les bénéficiaires exacts des paiements effectués aux termes des contrats A. Toutefois, comme il est indiqué plus haut, il a été décidé d'engager des agents présumés à ce moment là au motif que cela aiderait à obtenir une participation au projet A.	L'examen indépendant n'a pas révélé de preuve directe et concluante établissant l'utilisation, le but ou les bénéficiaires exacts des paiements effectués aux termes du contrat B. Toutefois, comme il est indiqué plus haut, il a été décidé d'engager un agent présumé à ce moment là au motif que cela aiderait à obtenir une participation au projet B.
Comptabilité	Les paiements étaient censés être comptabilisés pour les projets 1 et 2 selon la documentation non conforme. Les écritures comptables n'ont pas été faites, ou bien elles ont été faites et contrepassées en peu de temps pour les projets 1 et 2.	Les paiements ont été comptabilisés pour le projet 3 selon la documentation non conforme. Les écritures comptables ont été faites pour le projet 3 en 2010 et 2011. Les écritures ont été détectées et considérées comme des anomalies par la suite en février 2012, puis signalées au vice-président principal et contrôleur de la Société.
Communication de l'information	Les contrats d'agence du projet A n'ont pas été déclarés selon les règles internes de la Société. Ils n'ont été déclarés aux auditeurs internes et externes que peu de temps avant le début de l'examen indépendant. À la fin de 2011, le chef des affaires financières a appris à une réunion avec le chef de la direction et l'ancien VPD Construction que des agents avaient été engagés pour le projet A. Le chef des affaires financières s'est objecté à y être mêlé.	Le contrat d'agence du projet B n'a pas été déclaré selon les règles internes de la Société. Il n'a été déclaré aux auditeurs internes et externes que peu de temps avant le début de l'examen indépendant. En 2010, le chef des affaires financières a appris à une réunion avec le chef de la direction et l'ancien VPD Construction qu'un agent avait été engagé pour le projet B et que ses commissions seraient imputées à d'autres projets. Le chef des affaires financières s'y est opposé à la réunion.

5 La corrélation de ces renseignements avec d'autres renseignements semblables a dégagé certaines relations, en raison de mandats d'administrateurs parallèles ou autrement, avec d'autres contreparties à des contrats d'agence.

6 On suppose que cela découle de la renégociation des commissions après un changement dans le coût du projet, mais il n'y a pas de preuve de cette modification.

7 En 2011, un haut dirigeant a appris qu'un agent présumé avait été engagé pour le projet A. Toutefois, il n'a pas vu les contrats A.

Rapport de gestion 2011

CONTRAT DE RECOUVREMENT

Le contrat de recouvrement et la facture ont été reçus ensemble. Le contrat de recouvrement est censé se rapporter à un différend portant sur une somme due à la Société au titre du projet 4 et donner lieu à une dette de 8,25 millions de dollars américains. La facture semble avoir été reçue par la Société en 2011, mais son règlement a été refusé en raison de l'absence de trace de cet arrangement ou d'information à ce sujet. Le 21 mars 2012, une mise en demeure a été reçue de l'avocat de la contrepartie exigeant le paiement de 8,25 millions d'euros (sic). À ce jour, hormis ces documents, il n'existe aucune preuve orale, documentaire ou circonstancielle liant les documents au projet 4 ou à tout autre projet. En outre, il ne semble y avoir eu aucun paiement au bénéficiaire du contrat depuis janvier 2010. Par conséquent, tout ce qu'on peut en conclure est qu'il est peu probable que ces documents se rapportent au projet 4, notamment parce qu'il existe déjà un contrat de recouvrement concernant le prétendu différend et qu'il n'y avait aucun motif apparent permettant d'expliquer pourquoi il y en aurait un deuxième. L'examen indépendant n'a révélé aucune preuve directe et concluante établissant la nature des services ou des actions entreprises par le prétendu agent, ni sa véritable identité. Selon l'information recueillie, la contrepartie visée semble fictive et la véritable partie intéressée à l'opération ne semble pas être une personne physique figurant dans les registres publics concernant la contrepartie.

SANCTIONS POTENTIELLES

En l'absence de preuves directes et concluantes, l'utilisation et l'objet des paiements ou la nature des mesures prises ou des services rendus aux termes des Contrats ne peuvent pas être établis avec certitude. Toutefois, l'absence d'éléments concluants n'exclut pas la possibilité que, si des faits additionnels préjudiciables à la Société devaient faire surface, des sanctions soient imposées à la Société en raison de violations possibles des lois ou de contrats.

CODE DE DÉONTOLOGIE ET DE CONDUITE DANS LES AFFAIRES ET QUESTIONS CONNEXES

INTRODUCTION

Code. Les conclusions de l'examen indépendant ont été considérées à la lumière du code de déontologie et de conduite dans les affaires de la Société (le « **Code** »). Le principe général sur lequel se fonde le code est exprimé comme suit :

« Notre politique consiste à respecter les normes déontologiques dans la conduite de nos affaires et dans toutes nos relations avec nos collègues, administrateurs, actionnaires, clients, associés et fournisseurs ainsi qu'avec les gouvernements, le grand public et les médias. Notre intégrité et notre réputation en matière de déontologie ont beaucoup de prix à nos yeux et sont essentielles à une rentabilité soutenue. »

Le Code s'applique à « tous les membres du conseil d'administration ainsi qu'à tous les cadres supérieurs et membres du personnel de SNC-Lavalin, au Canada comme à l'étranger ». Il impose des obligations personnelles à tous les administrateurs, cadres supérieurs et membres du personnel « pour conserver son emploi ou son appartenance au groupe », et chacun doit déclarer avoir lu le Code, l'avoir compris et s'engager à en respecter les dispositions.

Toute personne qui autorise une violation du Code ou y participe commet une violation du Code (« chacun d'entre nous est responsable de ses actes »). Toutefois, même s'il est loisible à toute personne qui a connaissance d'une violation soupçonnée du Code de la signaler, il n'est pas obligatoire de le faire, de sorte qu'une personne qui a connaissance d'une violation du Code mais qui ne la signale pas ne commet pas elle-même une violation.

Politique de signalement. La procédure relative aux plaintes et aux préoccupations concernant la comptabilité, les contrôles comptables internes, la vérification et d'autres questions (la « **politique de signalement** ») régit la présentation des plaintes, y compris les questions comme la protection de l'identité du dénonciateur et la garantie de l'absence de représailles contre lui. La politique de signalement n'impose toutefois pas d'obligation de signalement.

Politique sur les agents. Le Code prévoit que « toutes les transactions doivent être menées par des personnes de l'échelon d'autorité exigé par les politiques et procédures de SNC-Lavalin », ce qui fait en sorte que toute violation de la politique sur les agents constitue une violation du Code.

RÈGLES RELATIVES À LA TENUE DES LIVRES

Dans les circonstances actuelles, les dispositions pertinentes du Code comprennent celles visant la conformité avec des principes et des méthodes exemplaires visant la comptabilité et la tenue des livres (les « **règles relatives à la tenue des livres** ») :

Conformité avec des principes et des méthodes exemplaires visant la comptabilité et la tenue des livres

« Enregistrer avec exactitude les transactions de la Société »

Rapport de gestion 2011

Nous devons tous et toutes nous assurer que les transactions et éléments d'actif ou de passif de SNC-Lavalin sont enregistrés de façon exacte et ponctuelle dans les livres comptables de la Société. Nous adhérons à l'application rationnelle des normes, pratiques, règles, réglementations et contrôles comptables reconnus. Parmi nos engagements, citons :

- > Tous les registres commerciaux, rapports de dépenses, factures, pièces justificatives, registres de paie, dossiers d'employé et autres rapports doivent être préparés soigneusement, honnêtement et en temps opportun.
- > Toutes les transactions doivent être menées par des personnes de l'échelon d'autorité exigé par les politiques et procédures de SNC-Lavalin et conformément aux règles et réglementations applicables.
- > Aucune transaction ni aucun élément d'actif ou de passif et autre information financière ne doit être caché à la direction ou aux auditeurs internes ou externes de SNC-Lavalin [...]
- > Tous les documents signés doivent, pour autant que nous le sachions, être exacts et véridiques.
- > Il est strictement interdit, de passer des écritures comptables fausses ou trompeuses ou d'établir des comptes bancaires non enregistrés, ayant trait aux ventes, aux achats ou à toute autre activité de la Société. [...]

La liste qui précède est loin d'être exhaustive. Les violations présumées de nos pratiques comptables, la tenue des livres et les contrôles internes qui semblent y contrevenir feront l'objet d'une enquête. [Nous soulignons]

Les règles relatives à la tenue des livres ne font référence à aucun seuil d'importance relative explicite ou implicite, sauf lorsqu'il est question de pratiques comptables. Par conséquent, la constatation d'une infraction aux règles relatives à la tenue des livres n'exige ou n'implique pas la commission d'une faute entraînant un fait important sur une base consolidée.

CONCLUSIONS

Dans les circonstances actuelles, les règles relatives à la tenue des livres n'ont pas été respectées pour l'une ou l'autre des raisons suivantes : a) rattachement fautif des contrats d'agence à des projets auxquels ils ne se rapportaient pas et dissimulation de ce fait; b) inscriptions irrégulières de paiements dans les livres comptables de la Société et dissimulation de celles-ci; c) non respect de la politique sur les agents.

Transactions non déclarées. Le Code prévoit qu'aucune transaction ni aucune autre information financière ne doit être cachée à la direction ou aux auditeurs internes et externes. En décembre 2009 et en juillet 2011, l'ancien VPD Construction a retenu les services d'agents présumés à l'égard, respectivement, des projets A et B, sans respecter la politique sur les agents. Les contrats d'agence relatifs aux projets A et B n'ont pas été correctement déclarés selon les règles internes de la Société. Ils n'ont été déclarés aux auditeurs internes et externes que peu de temps avant le début de l'examen indépendant. Le chef de la direction et l'ancien VPD Construction ont autorisé ou permis cette façon de faire jusqu'en 2012, ce qui contrevenait au Code.

Exactitude des documents. Le Code prévoit que les livres et registres doivent refléter avec exactitude les transactions de la Société et que tous les documents signés doivent être, pour autant que la Société le sache, exacts et véridiques. Les Contrats signés par l'ancien VPD Construction ne sont ni exacts, ni véridiques. Par conséquent, ils contreviennent au Code. Les livres et registres relatifs au projet 3 font irrégulièrement état de commissions qui ne s'y rapportent pas. Le chef de la direction savait que l'ancien VPD Construction avait engagé des agents pour les projets A et B dans des circonstances inhabituelles et que l'ancien VPD Construction ferait en sorte que leurs commissions ne soient pas imputées aux projets A et B, mais plutôt à d'autres projets⁸. Le chef de la direction n'a pas vu les Contrats ni les inscriptions dans les livres comptables et les registres de la Société, mais il aurait dû savoir que des documents contractuels feraient référence à des projets autres que les projets A et B et que des renseignements incorrects seraient inscrits, en contravention avec le Code.

Échelon d'autorité exigé. Le Code prévoit que toutes les transactions doivent être menées par des personnes de l'échelon d'autorité exigé par les politiques de la Société, et la politique sur les agents prévoit que tous les versements de commissions d'agents doivent être faits par SLII. En décembre 2011, l'ancien VPD Construction a demandé à SLII de faire des paiements aux termes des Contrats. Le président du conseil de SLII et le chef des affaires financières ont refusé d'autoriser ces paiements. La question a été soumise au chef de la direction, qui a autorisé l'ancien VPD Construction à faire les paiements, ou lui a permis de le faire, en passant par sa division. Même si le chef de la direction croyait qu'il en avait le pouvoir, il aurait dû confirmer son pouvoir d'agir, mais il ne l'a pas fait. L'autorisation de ces paiements par le chef de la direction ne respectait pas la politique sur les agents et enfreignait par conséquent le Code.

⁸ Aucune conclusion n'est exprimée au sujet de l'ancien contrôleur Construction. Toutefois, il est possible de déduire qu'il avait une certaine connaissance des Contrats en raison du fait qu'il en a remis les originaux ou des copies au chef des affaires financières au moment de son départ, en février 2012.

Rapport de gestion 2011

SOMMAIRE DES MESURES RECOMMANDÉES

Le comité d'audit considère que l'embauche d'agents présumés relativement aux projets A et B et la documentation irrégulière découlent principalement de ce qui suit :

- > contournement par la direction, conception imparfaite ou application inefficace des mécanismes de contrôle qui auraient dû régir les contrats d'agence présumés, y compris les contrôles contenus dans la politique sur les agents;
- > non respect du Code et de la politique sur les agents; et
- > mise en application inefficace ou portée insuffisante du Code et de la politique sur les agents ou contrôles insuffisants de leur respect.

La Société est une organisation multinationale qui a modifié sa structure au cours des dernières années. Un héritage de ce changement de structure est la répartition des pouvoirs de direction, qui a généralement bien servi la Société. Le comité d'audit signale qu'il pourrait s'avérer utile de revoir ce modèle à l'avenir et dans un contexte plus général.

PRINCIPES DIRECTEURS

Le comité d'audit s'est penché sur les principes directeurs, compte tenu des résultats de l'examen indépendant, à prendre en compte pour prévenir que des comportements inappropriés se reproduisent et pour améliorer les mécanismes de conformité et de contrôle. Ces principes portent principalement sur ce qui suit :

- > le renforcement des normes de conduite
- > l'amélioration des contrôles et procédures internes
- > l'examen des mécanismes de conformité.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations du comité d'audit sont présentées ci après en vue d'être étudiées par le conseil d'administration. Si elles sont adoptées, il devrait être demandé à la direction, au besoin, de concevoir un plan et un calendrier détaillés de mise en œuvre, dont l'application sera placée sous la supervision du conseil d'administration.

CODE ET QUESTIONS CONNEXES

À la lumière de ses conclusions, le comité d'audit recommande les mesures suivantes :

- > Non respect du Code. Le conseil d'administration devrait se pencher sur les sanctions à imposer, le cas échéant, relativement au non respect du Code⁹. En général, dans l'exercice de ses fonctions au mieux des intérêts de la Société, le conseil d'administration pourrait considérer les facteurs suivants dans l'évaluation d'une violation du Code :
 - > les fonctions et responsabilités de la personne au sein de la Société;
 - > la nature et la gravité de la conduite, y compris le risque de dommages à la Société, s'il y a eu récidive, et s'il s'agissait ou non d'une violation d'une loi;
 - > la personne est-elle l'instigatrice de la conduite ou une participante, la durée de la participation et les motifs pour y participer;
 - > la déclaration volontaire, en temps opportun, de la violation, et la volonté de coopérer à l'enquête;
 - > les pertes ou les risques, pour la Société, découlant de la conduite et s'il y a des gains illicites réalisés par la personne;
 - > la violation constituait-elle un comportement anormal compte tenu des antécédents de la personne au sein de la Société et de son caractère; et
 - > les nombreux motifs d'appliquer le Code, y compris la sanction d'une conduite inappropriée, et la dissuasion particulière et générale.
- > Le Code et la politique de signalement. Le comité d'audit recommande aussi la mise à jour du Code et de la politique de signalement selon ses conclusions, y compris en vue de prévoir l'obligation de signaler toute violation réelle ou soupçonnée des politiques et des procédures.

9 Il pourrait s'agir entre autres de mesures disciplinaires, pécuniaires ou de formation.

Rapport de gestion 2011

CONTRÔLES ET PROCÉDURES INTERNES, ET CONFORMITÉ

Les contrôles internes favorisent la bonne supervision des activités commerciales et des actifs de l'entreprise, l'exactitude de l'information financière et le respect des lois. Par conséquent, ils réduisent les risques d'abus, d'inexactitudes et de non conformité. Ainsi, le comité d'audit recommande les mesures suivantes (dont certaines ont déjà commencé à être mises en œuvre) :

- > Dérogation par la direction. La Société devrait préciser la procédure dans les cas où la direction est autorisée à déroger des politiques et pratiques.
- > Examen de la conformité. Le conseil d'administration devrait demander à un expert indépendant de le conseiller sur la structure de l'organisation, les lignes directrices, les contrôles, la communication et la formation.
- > Politique sur les agents. La politique sur les agents devrait continuer à être revue régulièrement, au fur et à mesure de l'évolution des lois et des pratiques commerciales, y compris en fonction du projet de modification présenté au comité d'audit en février 2012. La politique sur les agents doit par ailleurs être plus amplement revue à la lumière des conclusions de l'examen indépendant.
- > Niveaux d'approbation. La procédure et les mécanismes d'approbation devraient être améliorés en ce qui concerne les niveaux d'autorité; toute dérogation effective ou projetée devrait faire l'objet d'une divulgation.
- > Contrôleurs des divisions. La ligne hiérarchique des contrôleurs de division devrait être révisée.
- > Fonctions d'audit interne. La pratique actuelle voulant que le chef du groupe d'audit interne rende compte directement au comité d'audit devrait être constatée officiellement par écrit.
- > Technologie. La Société devrait poursuivre l'intégration de ses plateformes technologiques pour faciliter davantage la production d'une information financière exacte et la surveillance d'une telle information en temps opportun et de manière économique.

ADOPTION RECOMMANDÉE

Après étude approfondie de la question, le comité d'audit a recommandé au conseil d'administration l'adoption de toutes les recommandations susmentionnées.

CONCLUSION

Le comité d'audit considère que la remise du présent sommaire met fin à son examen indépendant des Contrats et du contrat de recouvrement. Le comité d'audit poursuivra son examen de la politique sur les agents et des questions de conformité, notamment en vue de déterminer si des sommes ont été irrégulièrement versées, directement ou indirectement, à des personnes ayant un devoir fiduciaire envers la Société. Le comité d'audit continuera d'étudier, de concevoir et de mettre en œuvre des mesures correctives additionnelles selon ce qu'il estime judicieux. Le comité d'audit s'attend à entreprendre à l'avenir les activités particulières qu'il juge indiquées ou que le conseil lui demandera.

Rapport de gestion 2011

1.2 DÉPART DU CHEF DE LA DIRECTION ET NOMINATION DU CHEF DE LA DIRECTION PAR INTÉRIM

Le 26 mars 2012, la Société a annoncé que M. Pierre Duhaime avait démissionné de sa fonction de chef de la direction (l'« ancien chef de la direction ») et d'administrateur de la Société et qu'il se retirerait de la Société. À la demande du conseil d'administration, M. Ian A. Bourne a accepté d'exercer la fonction de vice-président du conseil et de chef de la direction par intérim de la Société (le « chef de la direction par intérim »). M. Bourne est administrateur de la Société et membre de son comité d'audit et du comité de la santé, de la sécurité et de l'environnement depuis 2009. M. Bourne demeurera administrateur de la Société, mais se retirera temporairement des comités du conseil. La Société a également annoncé que la recherche d'un nouveau chef de la direction commencera immédiatement, sous la direction du président du conseil. Les candidatures internes et externes seront considérées.

Le conseil d'administration a mis sur pied un comité spécial de transition composé du président du conseil, du chef de la direction par intérim et des présidents du comité d'audit et du comité des ressources humaines, qui aura pour mandat de prêter assistance dans le cadre du règlement des questions relatives à la transition et d'appuyer l'équipe de direction.

1.3 RECOURS COLLECTIF PROPOSÉ

Le 5 mars 2012, la Société a annoncé qu'elle avait appris qu'une « requête pour autorisation d'exercer un recours collectif et de se voir attribuer le statut de représentant » (la « requête ») avait été déposée devant la Cour supérieure du Québec dans le district judiciaire du Québec. La Société, ses administrateurs actuels et certains de ses dirigeants actuels ainsi que certains anciens employés de la Société ont été désignés en tant que défendeurs dans le cadre du recours collectif proposé.

La requête a été déposée devant le tribunal en vue d'obtenir l'autorisation d'exercer un recours collectif relativement à des déclarations fausses et trompeuses alléguées pour le compte de toutes les personnes qui ont acquis des valeurs mobilières de la Société entre le 13 mars 2009 et le 28 février 2012 et, si l'exercice de ce recours est autorisé, diverses déclarations, et des dommages-intérêts compensatoires de 250 millions \$ sont demandés. Veuillez vous reporter à la rubrique 16 « Litiges ».

1.4 ENQUÊTE AU BANGLADESH

Comme il a déjà été annoncé le 6 septembre 2011, la Gendarmerie Royale du Canada (« GRC ») enquête sur la participation de la Société dans des projets au Bangladesh et dans certains pays d'Afrique. La Société croit savoir que l'enquête vise principalement sa participation dans le cadre d'une soumission antérieure à titre de maître d'œuvre du projet, pour le compte du gouvernement du Bangladesh, où la Société aurait supervisé les travaux de l'entrepreneur chargé de l'ensemble du projet. La Banque mondiale se penche également sur la participation de la Société dans cette affaire. La Société croit savoir que l'enquête de la GRC dans cette affaire est en cours, mais qu'aucune accusation n'a été portée contre elle. La Société croit également savoir que l'enquête de la Banque mondiale est en cours, mais qu'aucune sanction ni procédure n'a été entamée contre elle. En raison de la nature de ces enquêtes, il n'est pas possible de prédire leur issue respective avec certitude ou les pertes éventuelles, le cas échéant, qui seraient occasionnées à la Société relativement à celles-ci.

Rapport de gestion 2011

2 FAITS SAILLANTS DE 2011**BAISSE DU RÉSULTAT NET EN 2011**

EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE (EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS, SAUF LE RÉSULTAT PAR ACTION)	2011	2010	VARIATION (%)
Résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin :			
Provenant de gains nets sur cession de certains actifs et investissements	– \$	45,7 \$	s.o.
Excluant les ICI et un gain net sur cession de certains actifs liés à des solutions technologiques	247,6	322,2	(23,1%)
Provenant des ICI, excluant un gain net sur cession d'investissements	131,2	108,8	20,6%
Résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin	378,8 \$	476,7 \$	(20,5%)
Résultat par action (après dilution) (en \$)	2,49 \$	3,13 \$	(20,5%)

- > Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011, le résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin était de 378,8 millions \$ (2,49 \$ par action après dilution), comparativement à 476,7 millions \$ (3,13 \$ par action après dilution) pour l'exercice précédent, ou 431,0 millions \$ (2,83 \$ par action après dilution) excluant les gains nets de 45,7 millions \$ provenant de la cession de certains actifs et investissements constatés en 2010.
- > La variation reflétait un résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin excluant les ICI moins élevé, partiellement contrebalancé par un résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin provenant des ICI plus élevé, excluant dans les deux cas les gains nets sur cession de certains actifs et investissements. La baisse du résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin excluant les ICI reflétait principalement un apport moins élevé du secteur Infrastructures et environnement, partiellement contrebalancé par des apports plus élevés de tous les autres secteurs, alors que la hausse du résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin provenant des ICI reflétait principalement une hausse des dividendes provenant de 407 International inc. (« Autoroute 407 »).
- > Tel qu'annoncé dans son communiqué de presse daté du 28 février 2012, au cours du quatrième trimestre de 2011, la Société a comptabilisé une perte nette de 35 millions \$ liées à des paiements effectués au cours du quatrième trimestre de 2011 en vertu de ce qu'on présume être des contrats d'agence (se reporter à la section 1.1 « Développements récents – Examen indépendant »). Il convient de noter que les résultats de 2010 de la Société ont été ajustés par une réduction de 17,9 millions \$ du résultat net afin de refléter l'incidence de paiements de 20 millions \$ effectués en 2010 en vertu de ce qu'on présume être un contrat d'agence. La Société a décidé de corriger les informations financières comparatives de la période antérieure dans ses premiers états financiers consolidés annuels audités établis conformément aux IFRS (se reporter à la section 1.1 « Développements récents – Examen indépendant » et à la section 14.1 « Première application des IFRS »).

AUGMENTATION DES PRODUITS EN 2011

EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE (EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	2011	2010	VARIATION (%)
Produits	7 209,9 \$	5 993,9 \$	20,3%

- > Les produits ont augmenté dans tous les secteurs d'activité de la Société et dans toutes les catégories d'activité, les produits de la catégorie Ensembles ayant augmenté de 34,3 % et ceux de la catégorie Services ayant augmenté de 18,7 %.

SITUATION FINANCIÈRE SOLIDE

AU 31 DÉCEMBRE (EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	2011	2010	VARIATION (%)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 231,0 \$	1 235,1 \$	(0,3) %
Position de trésorerie nette	851,7 \$	870,1 \$	(2,1) %

- > La position de trésorerie nette (trésorerie et équivalents de trésorerie moins la trésorerie et les équivalents de trésorerie provenant des ICI et la dette avec recours) est demeurée solide au 31 décembre 2011.

Rapport de gestion 2011

- > La trésorerie et les équivalents de trésorerie en 2011 sont demeurés à un niveau comparable à celui de 2010, reflétant essentiellement les liquidités provenant des activités d'exploitation, contrebalancés principalement par les liquidités affectées aux activités d'investissement.
- > Les liquidités discrétionnaires, qui sont une mesure financière non définie par les IFRS correspondant au montant de trésorerie et d'équivalents de trésorerie non affecté à des activités, aux investissements dans des ICI et au solde des paiements dus pour les acquisitions d'entreprises effectuées, ont diminué pour s'établir à 750 millions \$ à la fin de 2011 comparativement à 900 millions \$ à la fin de 2010, en raison principalement de l'acquisition de la participation de 23,08 % de Macquarie Essential Assets Partnership (« MEAP ») dans AltaLink ainsi que de l'acquisition d'une débeture d'une filiale, dans le cadre de la même transaction, ainsi que des besoins de trésorerie estimés pour achever des projets existants, des liquidités utilisées pour les acquisitions d'entreprises, et des dividendes versés aux actionnaires de SNC-Lavalin. Cette diminution a été partiellement contrebalancée par les flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation excluant les ICI.

CARNET DE COMMANDES SOLIDE

AU 31 DÉCEMBRE (EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	2011	2010
Services	2 226,1 \$	1 410,7 \$
Ensembles	5 482,8	5 572,4
Opérations et maintenance (« O&M »)	2 379,1	2 732,8
Total	10 088,0 \$	9 715,9 \$

- > L'augmentation du carnet de commandes total de la Société au 31 décembre 2011 par rapport au 31 décembre 2010 reflétait la hausse de 57,8 % dans la catégorie Services, qui a atteint un sommet historique de 2,2 milliards \$, en partie contrebalancée par une baisse dans les catégories O&M et Ensembles. La hausse dans la catégorie Services est attribuable à tous les secteurs d'activité de la Société, plus particulièrement au secteur Mines et métallurgie.

ICI — ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS

- > La Société a fait l'acquisition de la participation de 23,08 % de MEAP dans AltaLink pour une contrepartie totale en espèces de 228,8 millions \$. À la suite de cette transaction, la participation de la Société dans AltaLink a augmenté, passant de 76,92 % à 100 %. AltaLink a un savoir-faire technique et une vaste expérience en Alberta, au Canada, où elle détient et exploite des installations de transport à tarifs réglementés, telles que des lignes de transport d'électricité et des postes électriques qui desservent 85 % de la population albertaine.
- > Des ajouts notables ont été faits au portefeuille d'ICI en 2011. Les principaux ajouts de la Société sont la Société d'Exploitation de l'Aéroport de Mayotte S.A.S. (« Mayotte ») et Rainbow Hospital Partnership (« Rainbow »).

Rapport de gestion 2011

ACQUISITION D'ENTREPRISES

- > En 2011, SNC-Lavalin a effectué des acquisitions d'entreprises, ajoutant environ 2 900 personnes à son effectif, notamment l'acquisition de certains actifs de la division des réacteurs commerciaux d'Énergie atomique du Canada limitée (« EACL »). Environ 1 400 membres du personnel sont passés d'EACL à Candu Énergie inc., une filiale en propriété exclusive de SNC-Lavalin. Les autres entreprises acquises sont les suivantes :
- Interfleet Technology, groupe-conseil international en technologies ferroviaires dont le siège social se situe à Derby, au Royaume-Uni, soit l'ajout d'environ 600 personnes;
 - Société immobilière Arcturus, qui gère, au Canada, une superficie de plus de 35 millions de pieds carrés occupée par des bureaux, des commerces de détail et des industries, soit l'ajout de plus de 350 personnes;
 - Groupe Stavibel, entreprise de génie-conseil multidisciplinaire établie en Abitibi-Témiscamingue, au Québec, soit l'ajout d'environ 300 personnes;
 - MDH Engineered Solutions, entreprise de génie-conseil et de recherche située à Saskatoon, en Saskatchewan, soit l'ajout d'environ 175 personnes;
 - Aqua Data, société canadienne spécialisée dans le diagnostic et l'analyse informatisés des réseaux de distribution d'eau et de collecte des eaux usées pour des clients des secteurs municipal, commercial et industriel, soit l'ajout d'environ 100 personnes; et
 - Harder Associates Engineering Consulting, firme de génie-conseil établie à Fort St. John, en Colombie-Britannique, soit l'ajout de 16 personnes.

RENDEMENT DES CAPITAUX PROPRES MOYENS ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES (« RCPMA »)

EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE	2011	2010	2009 ⁽¹⁾
RCPMA	19,3%	28,4%	27,3%

(1) Conformément aux PCGR du Canada. Se reporter à la section 14.1 pour plus de détails.

- > En 2011, le RCPMA a été nettement supérieur à l'objectif de rendement de la Société, qui consiste à dépasser de 600 points de base le rendement des obligations à long terme du Canada, soit un total de 9,3 % pour l'exercice.

AUGMENTATION DU DIVIDENDE

- > Le 25 mars 2012, le conseil d'administration de la Société a approuvé un dividende trimestriel de 0,22 \$ par action, soit une augmentation de 4,8 % par rapport au dividende déclaré au trimestre précédent.

Rapport de gestion 2011

3 APERÇU GÉNÉRAL DE NOTRE ENTREPRISE ET DE NOTRE STRATÉGIE**3.1 NOTRE ENTREPRISE**

SNC-Lavalin est un chef de file mondial dans les domaines de l'ingénierie et de la construction, et un chef de file en O&M au Canada. La Société est également reconnue pour ses investissements sélectifs dans des concessions d'infrastructure.

SNC-LAVALIN, C'EST :

Un réseau de bureaux répartis dans tout le Canada et dans plus de 40 autres pays comptant 28 000 EMPLOYÉS travaillant à la réalisation de plus de 10 000 PROJETS dans une CENTAINE DE PAYS, et tout un savoir-faire qui répond aux besoins du client, et des investissements sélectifs dans des concessions d'infrastructure



Savoir-faire en ingénierie et en construction fourni aux clients sous forme de **Services** ou d'**Ensembles**, dans de nombreux secteurs :

- › Infrastructures et environnement
- › Hydrocarbures et produits chimiques (anciennement connu sous le nom de Produits chimiques et pétrole)
- › Mines et métallurgie
- › Énergie
- › Autres secteurs (tels que : agroalimentaire, produits pharmaceutiques et biotechnologie, et acide sulfurique)



Des activités d'**O&M** pour la gestion efficiente des actifs fournis à des clients, dans divers domaines d'affaires :

- › Gestion de projets, de biens et d'installations
- › Installations industrielles
- › Transport
- › Défense et logistique



Investissements sélectifs dans des **concessions d'infrastructure** qui, en général, offrent potentiellement des opportunités de contrats complémentaires d'ingénierie et de construction et/ou d'O&M, avec un rendement satisfaisant pour les actionnaires de SNC-Lavalin, tels que :

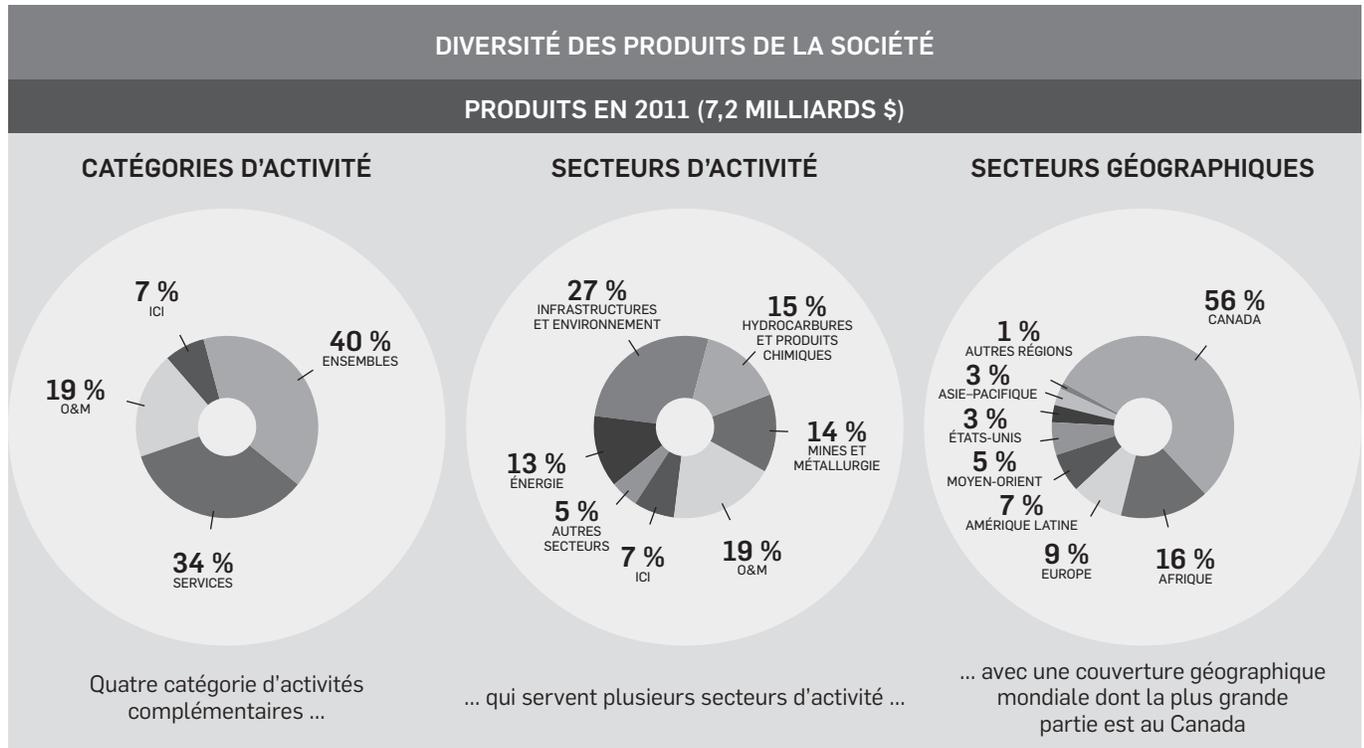
- › Aéroports
- › Ponts
- › Bâtiments de services culturels et publics
- › Réseaux de transport en commun
- › Énergie
- › Routes
- › Eau

Le secteur Hydrocarbures et produits chimiques était anciennement connu sous le nom de Produits chimiques et pétrole. Puisque le terme pétrole signifie exclusivement pétrole brut liquide, sa définition n'incluant pas d'autres hydrocarbures tels que le gaz naturel liquéfié, le traitement du gaz naturel ou la liquéfaction, le nouveau nom reflète mieux la gamme complète d'activités de la Société.

SNC-Lavalin compte plus de 10 000 projets en cours dans divers secteurs géographiques et secteurs d'activité, ce qui témoigne de la diversité des activités de la Société. La diversification des activités de la Société sur les plans géographique et sectoriel est un des facteurs clés qui permet à SNC-Lavalin de se démarquer de ses concurrents.

Rapport de gestion 2011

Les graphiques ci-après illustrent la **diversité des produits de la Société** et sa capacité à travailler dans diverses catégories d'activité, divers secteurs d'activité et divers secteurs géographiques, selon les produits de 2011.



La **diversité de son effectif**, qui s'élève à 28 000 personnes et est illustrée par le graphique ci-dessous, permet à la Société de maintenir la diversité de ses produits.



Rapport de gestion 2011

3.2 NOTRE STRATÉGIE D'AFFAIRES

La stratégie d'affaires de SNC-Lavalin s'appuie sur la **vision stratégique** suivante :

ÊTRE LE CHEF DE FILE MONDIAL LE PLUS DIVERSIFIÉ EN MATIÈRE DE SOLUTIONS D'INGÉNIERIE
ET DE CONSTRUCTION DURABLES POUR LES COLLECTIVITÉS LOCALES

Les 7 priorités stratégiques présentées ci-après constituent les piliers sur lesquels repose la vision stratégique de la Société. Mettre l'accent sur ces priorités permet à SNC-Lavalin de poursuivre sa croissance et sa réussite en répondant aux besoins de ses clients, de son personnel, de ses actionnaires et des collectivités au sein desquels elle exerce ses activités.

PRIORITÉS STRATÉGIQUES	OBJECTIFS CLÉS
Excellence opérationnelle	La réalisation fructueuse des projets est au cœur de l'excellence opérationnelle nécessaire à SNC-Lavalin pour conserver la confiance de ses clients existants et nouveaux. La réalisation fructueuse des projets consiste d'abord et avant tout à surpasser les objectifs fixés en ce qui a trait au rendement en matière de santé et sécurité, au budget, au calendrier, à la qualité du travail et à la satisfaction globale des clients.
Amélioration de la compétitivité	Mettre l'accent sur la rentabilité et la différenciation des produits, et pouvoir compter sur des capacités et une expérience solides sont les éléments clés qui permettront à la Société d'être constamment le premier choix des clients qui recherchent un partenaire pour des projets.
Renforcement des relations avec les clients	L'établissement de relations solides avec les clients permettra à SNC-Lavalin de devenir un véritable partenaire pour ses clients.
Diversification géographique et croissance des marchés et des produits	Accroître la diversité géographique, sectorielle et la gamme de produits offerts permettra d'accéder aux nouveaux marchés où la Société entend poursuivre l'expansion de ses activités. La capacité de réaliser des projets locaux au moyen des ressources locales est un élément clé de la prestation de services qui devra être concilié avec la stratégie de croissance sur le plan géographique.
Développement de capacités humaines et organisationnelles durables	Grâce à un leadership solide et au perfectionnement des talents, la Société continuera à repérer et à former ses futurs leaders, et à renforcer l'engagement de ses employés.
Solidité et flexibilité financières	Maintenir une situation financière solide est non seulement important pour les actionnaires et les fournisseurs de crédit de la Société, mais également pour ses clients qui peuvent ainsi avoir confiance en la capacité de la Société à maintenir sa stabilité dans le cadre des projets qu'elle réalise pour eux. Cela permet également à la Société de profiter d'occasions d'affaires et d'investissements dans des concessions d'infrastructure stratégiques.
Responsabilité sociale	La Société a un profond respect pour ses obligations sociales et s'assurera d'agir et d'être reconnue comme une société socialement responsable, notamment en s'engageant auprès de l'ensemble de la collectivité où elle exerce ses activités.

Rapport de gestion 2011

4 COMMENT NOUS ANALYSONS ET PRÉSENTONS NOS RÉSULTATS

4.1 RÉSULTATS PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉ

La Société présente ses résultats selon 4 catégories d'activité : **Services** et **Ensembles** (qui regroupent les activités des domaines de l'ingénierie et de la construction), **O&M**, et **ICI**. La Société analyse régulièrement les résultats de chacune de ces catégories, étant donné qu'elles génèrent des marges brutes différentes et présentent des profils de risque différents.

4.1.1 ACTIVITÉS DE LA CATÉGORIE SERVICES

Les **produits de la catégorie Services** proviennent principalement de contrats à prix coûtant majoré et comprennent les contrats en vertu desquels SNC-Lavalin fournit des services d'ingénierie, d'études de faisabilité, de planification, de conception détaillée, d'évaluation et de sélection d'entrepreneurs, de gestion de projet et de la construction, et de mise en service. Les produits provenant de contrats individuels de la catégorie Services sont généralement inférieurs à ceux générés par les activités de la catégorie Ensembles, présentés ci-dessous, puisqu'ils reflètent principalement les services professionnels fournis, et non le coût des matériaux, des équipements et/ou de la construction. Historiquement, les activités de la catégorie Services ont généré un ratio de marge brute se situant entre 25 % et 29 %. Les contrats de services pour l'ingénierie, l'approvisionnement et la gestion de la construction sont désignés comme des contrats d'« IAGC ».

4.1.2 ACTIVITÉS DE LA CATÉGORIE ENSEMBLES

Les activités de la catégorie Ensembles diffèrent des activités de la catégorie Services, puisque la Société est responsable non seulement d'exécuter une ou plusieurs des activités de la catégorie Services, mais assume également la responsabilité de fournir les matériaux et l'équipement, en plus d'être habituellement responsable des activités de construction. En particulier, les contrats de la catégorie Ensembles pour fournir des services d'ingénierie, des matériaux et de l'équipement, et des activités de construction sont désignés comme des contrats d'« IAC ». Les **produits de la catégorie Ensembles** proviennent principalement de contrats à prix forfaitaire. À ce titre, les produits de la catégorie Ensembles incluent le coût des matériaux, des équipements et, dans la plupart des cas, des activités de construction. Les activités de la catégorie Ensembles de la Société visent à générer un ratio de marge brute se situant entre 7 % et 10 %.

Rapport de gestion 2011

COMPRENDRE LA DIFFÉRENCE ENTRE UN CONTRAT D'IAGC (SERVICES) ET UN CONTRAT D'IAC (ENSEMBLES)

L'exemple 1 pose l'hypothèse que le client a octroyé à SNC-Lavalin un contrat d'IAGC de 10 millions \$ pour un projet dont le coût en capital total est estimé à 100 millions \$ et que le projet génère un ratio de marge brute de 27 %, ce qui est comparable à la fourchette historique de la marge brute de la Société pour des activités de la catégorie Services. La marge brute nominale générée sur ce projet serait de 2,7 millions \$ sur des produits de 10 millions \$. Dans cet exemple, les produits générés par le contrat d'IAGC, qui seront inclus dans les produits de la catégorie Services sur la période au cours de laquelle les services sont fournis, représentent 10 % du coût en capital total du projet, pourcentage qui peut varier d'un projet à l'autre.

EXEMPLE 1 — CONTRAT D'IAGC DANS LA CATÉGORIE SERVICES

(EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)

Services :

Total des produits	10,0 \$
Total de la marge brute	2,7 \$
Ratio de marge brute	27 %

L'exemple 2 pose l'hypothèse que le client a octroyé à SNC-Lavalin un contrat d'IAC à prix forfaitaire de 100 millions \$ (c'est-à-dire correspondant au coût en capital du projet). Au cours de la durée de vie du projet et en supposant que le projet génère un ratio de marge brute de 9 %, ce qui est conforme à la fourchette cible de marge brute de la Société, les résultats suivants seront comptabilisés selon la méthode de l'avancement des travaux, pour la catégorie Ensembles.

EXEMPLE 2 — CONTRAT D'IAC DANS LA CATÉGORIE ENSEMBLES

(EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)

Ensembles :

Total des produits	100,0 \$
Total de la marge brute	9,0 \$
Ratio de marge brute	9 %

La marge brute nominale plus élevée générée à l'exemple 2 (soit 9,0 millions \$), comparativement à celle de l'exemple 1 (soit 2,7 millions \$), reflète les risques additionnels assumés par la Société en ce qui a trait aux contrats à prix forfaitaire dans la catégorie Ensembles, qui peuvent donner lieu à des dépassements de coûts et à d'autres obligations de rendement financier.

4.1.3 ACTIVITÉS DE LA CATÉGORIE O&M

La Société fournit des **solutions d'exploitation, d'entretien et de logistique** pour des immeubles, des centrales électriques, des systèmes d'adduction et de traitement de l'eau, des usines de dessalement, des services postaux, des installations de radiodiffusion, des autoroutes, des ponts, des réseaux de transport léger sur rail, des aéroports, des navires, des camps militaires et des baraquements de chantier. Les **produits de la catégorie O&M** proviennent principalement de contrats à prix coûtant avec honoraires fixes, et de contrats à prix forfaitaire. Les activités de la catégorie O&M comportent habituellement un volume élevé de transactions, qui sont principalement des coûts remboursables par le client, ce qui résulte en un ratio de marge brute inférieur à celui des activités des catégories Services et Ensembles. Historiquement, les activités de la catégorie O&M ont généré un ratio de marge brute se situant entre 3 % et 5 %.

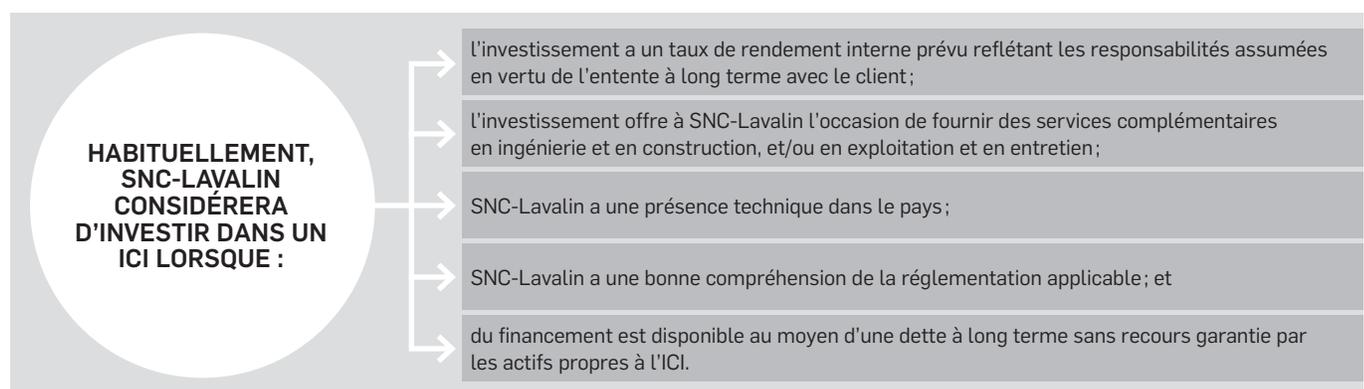
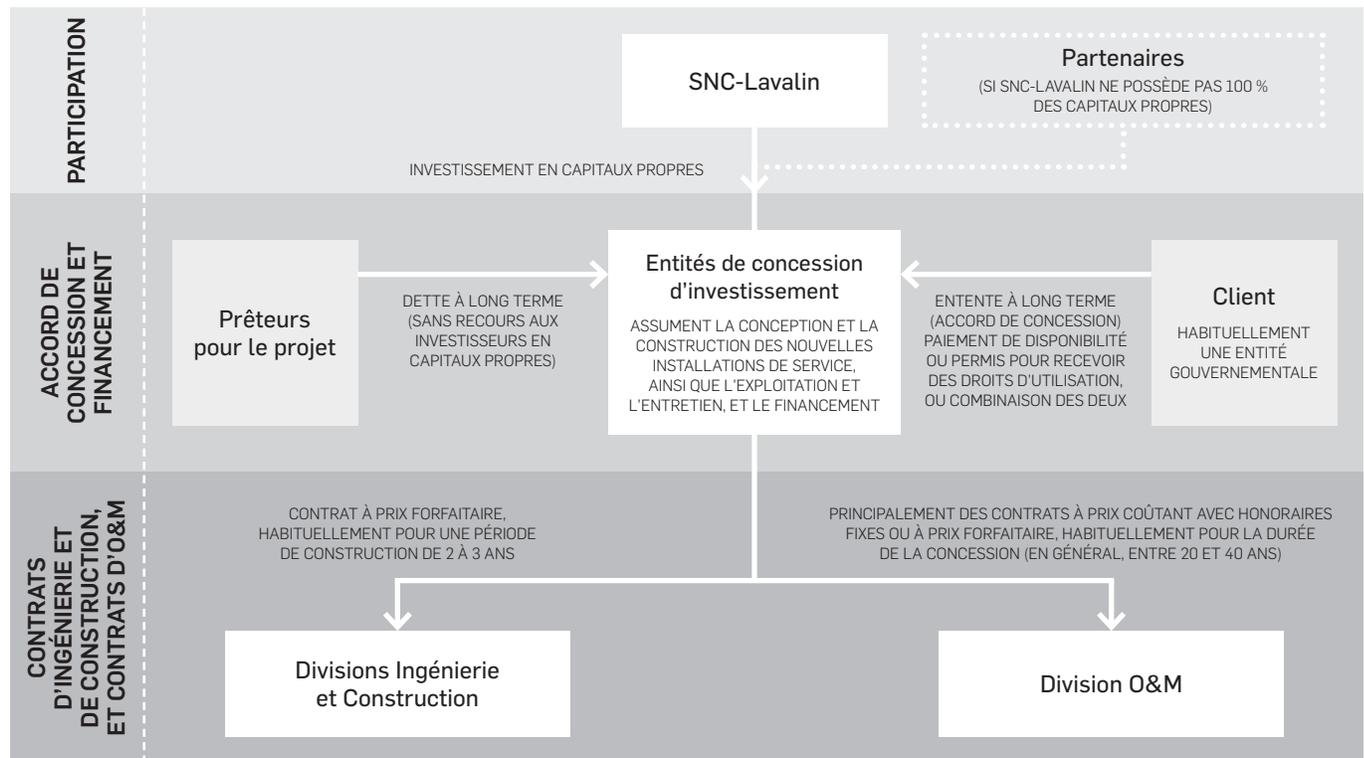
4.1.4 ACTIVITÉS DE LA CATÉGORIE ICI

Les ICI de la Société touchent généralement des infrastructures pour les services publics, tels que **les aéroports, les ponts, les bâtiments culturels et publics, l'énergie, les systèmes de transport en commun, les routes et l'eau**. Ces types d'infrastructures sont habituellement fournis par des entités gouvernementales; toutefois, de nombreux pays s'adressent à présent au secteur privé pour qu'il assume la propriété, le financement, l'exploitation et l'entretien des actifs, d'ordinaire pendant une période déterminée. De telles ententes de partenariat public-privé permettent le transfert au secteur privé d'une grande partie des risques liés à la conception, à la construction, à l'exploitation et à l'entretien, ainsi qu'au financement de tels actifs. En retour, le gouvernement i) soit s'engage à faire des paiements réguliers, d'ordinaire en fonction de la disponibilité, dès la mise en exploitation de l'infrastructure, pendant une période déterminée (de 20 à 40 ans, en général); ii) soit permet à l'entité de concession d'infrastructure de percevoir des droits d'utilisation auprès des usagers de l'infrastructure pendant une période déterminée; ou iii) combine ces deux aspects.

Rapport de gestion 2011

Les produits de la catégorie ICI proviennent principalement des dividendes ou distributions reçus par SNC-Lavalin des entités de concession d'investissement, ou de la totalité ou d'une portion des résultats ou des produits nets de cette entité, selon la méthode comptable exigée par les IFRS, comme il est décrit à la section 4.1.4.2.

Pour SNC-Lavalin, un investissement dans une concession d'infrastructure « entièrement nouvelle » (c'est-à-dire que l'infrastructure doit être construite, puisqu'il n'y en a aucune sur le site) adopte habituellement la structure type illustrée ci-dessous :



Par le passé, la Société a principalement investi dans des concessions liées à des projets « entièrement nouveaux », c'est-à-dire des projets pour lesquels l'infrastructure doit être construite, puisqu'il n'y en a aucune sur le site. Ces projets donnent l'occasion à SNC-Lavalin d'offrir des activités liées aux catégories Services, Ensembles, et/ou des services d'exploitation et d'entretien. Bien que la stratégie de la Société à l'égard des ICI soit principalement axée sur les projets « entièrement nouveaux », SNC-Lavalin pourrait également investir dans davantage de concessions liées à des projets « existants », où l'infrastructure est déjà construite et opérationnelle, pourvu que l'investissement génère un rendement satisfaisant et qu'il ait une valeur stratégique pour SNC-Lavalin.

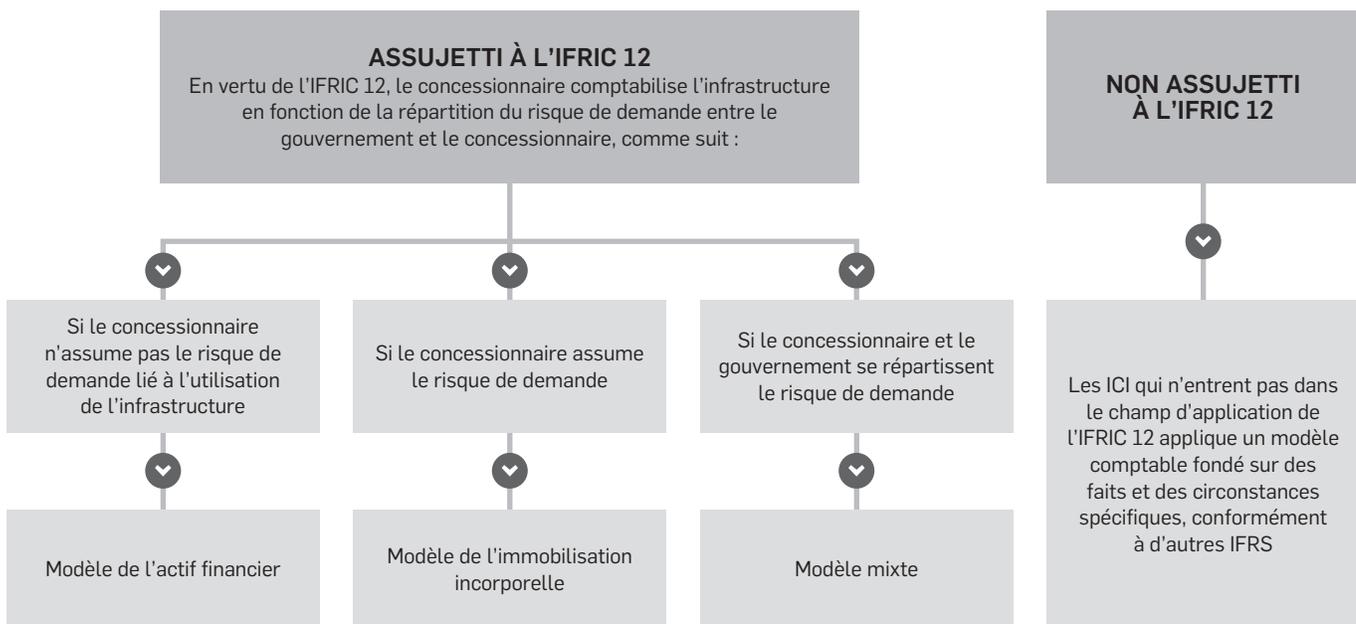
Rapport de gestion 2011

4.1.4.1 MODÈLES COMPTABLES UTILISÉS PAR LES ENTITÉS DE CONCESSION

Certains ICI de la Société liés à des ententes de partenariat public-privé sont admissibles à la comptabilisation en vertu de l'interprétation IFRIC 12, *Accords de concession de services* (« IFRIC 12 »), qui fournit des indications sur la comptabilisation de telles ententes, aux termes desquelles le concédant (en général un gouvernement) :

- > contrôle ou régleme les services que l'exploitant (le « concessionnaire ») doit fournir avec l'infrastructure, à qui il doit les fournir et à quel tarif; et
- > contrôle tout intérêt résiduel significatif dans l'infrastructure à l'échéance de l'accord.

L'accord contractuel intervenant entre le gouvernement et le concessionnaire est appelé « accord de concession de services »; le gouvernement y précise les responsabilités et le mode de rémunération du concessionnaire. Le concessionnaire est habituellement responsable de la construction, de l'exploitation, de l'entretien et de la remise en état de l'infrastructure. Il est habituellement rémunéré soit par le gouvernement, soit par les usagers, ou par les deux. Dans certains cas, le concessionnaire peut recevoir des paiements du gouvernement au cours de la phase de construction initiale. À l'échéance de l'accord de concession de services, l'infrastructure est cédée au gouvernement, souvent sans aucune autre contrepartie. Voici les modèles comptables utilisés par les entités de concession, selon que l'accord de concession est assujéti ou non à l'IFRIC 12 :



Les ICI de la Société dans le tableau suivant ont été identifiés comme entrant dans le champ d'application de l'IFRIC 12 :

	MODÈLE DE L'ACTIF FINANCIER	MODÈLE DE L'IMMOBILISATION INCORPORELLE	MODÈLE MIXTE
Chinook Roads Partnership	✓		
Groupe immobilier santé McGill	✓		
InTransit BC Limited Partnership	✓		
Okanagan Lake Concession Limited Partnership	✓		
Groupe immobilier Ovation (Québec) inc.	✓		
Rainbow Hospital Partnership	✓		
Rayalseema Expressway Private Limited		✓	
Société d'Exploitation de l'Aéroport de Mayotte S.A.S.			✓
TC Dôme S.A.S.	✓		

Rapport de gestion 2011

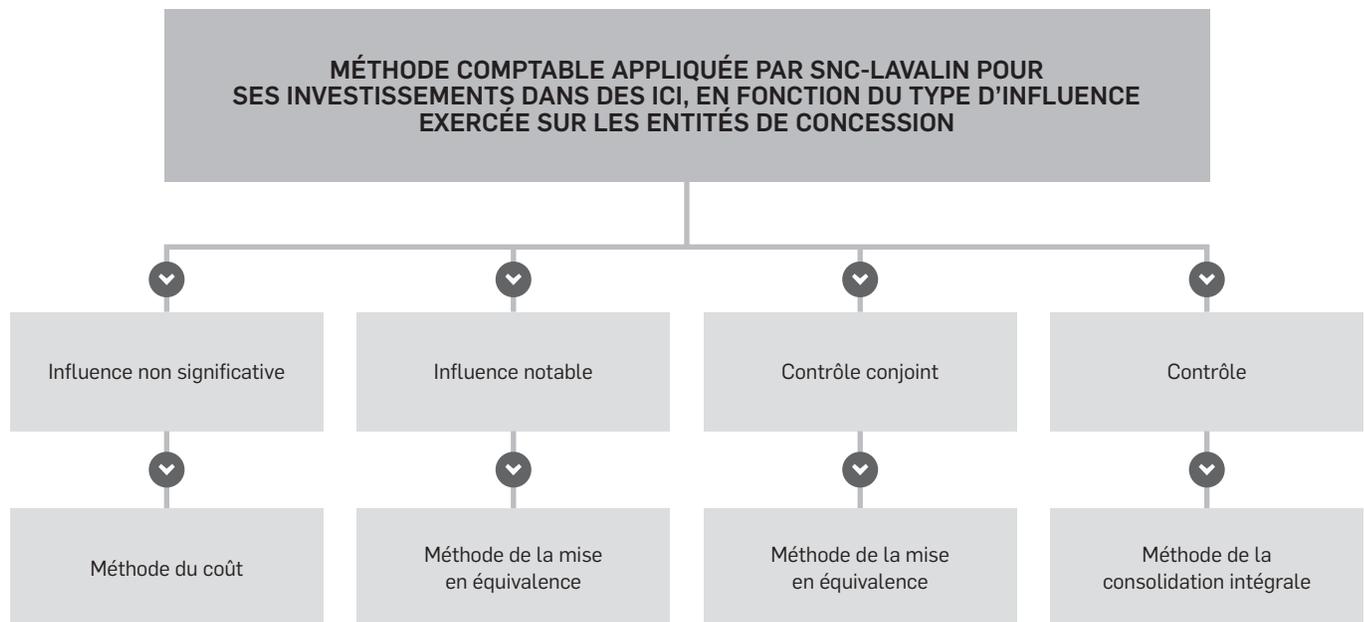
Le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques de la comptabilisation d'une concession par la Société selon le modèle de l'actif financier, lequel est appliqué à la plupart des ICI de la Société en vertu de l'IFRIC 12 :

Incidence sur l'état consolidé de la situation financière de la Société	Les produits comptabilisés par la Société en vertu du modèle de l'actif financier sont cumulés à titre d'actifs financiers, au poste « Créances financières en vertu des accords de concession de services », un actif financier recouvré via les paiements reçus du concédant
Incidence sur le compte consolidé de résultat de la Société	> Comptabilisation des produits liés aux activités d'IAC; et > Coûts de l'entrepreneur en IAC
	> Comptabilisation des produits liés aux activités d'exploitation et d'entretien; et > Coûts de l'entrepreneur en exploitation et entretien
	Comptabilisation des produits financiers générés des actifs financiers, selon la méthode du taux d'intérêt effectif, qui sont classés dans les produits provenant des ICI
	Coûts d'emprunt liés à la dette

Les ICI suivants ne sont pas assujettis à l'IFRIC 12 : AltaLink, Autoroute 407, Astoria Project Partners LLC, Astoria Project Partners II LLC, Malta International Airport p.l.c., Myah Tipaza S.p.A., Société d'Exploitation de Vatry Europort S.A. et Shariket Kahrama Hadjret En Nouss S.p.A.

4.1.4.2 MÉTHODES COMPTABLES POUR LES INVESTISSEMENTS DE LA SOCIÉTÉ DANS DES ENTITÉS DE CONCESSION

Aux fins de la présentation des états financiers consolidés annuels audités de la Société, les investissements dans des concessions d'infrastructure (« ICI ») de SNC-Lavalin sont comptabilisés de la façon suivante :



Rapport de gestion 2011

Les produits provenant des ICI englobent ce qui suit :

MÉTHODES COMPTABLES POUR LES INVESTISSEMENTS DE LA SOCIÉTÉ DANS DES ICI	PRODUITS INCLUS DANS LE COMPTE CONSOLIDÉ DE RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ
Consolidation intégrale	Produits constatés et présentés par les ICI
Méthode de la mise en équivalence	Quote-part de SNC-Lavalin du résultat net des ICI ou des dividendes des ICI dont la valeur comptable est de néant
Méthode du coût	Dividendes et distributions provenant des ICI

4.1.4.3 INFORMATION FINANCIÈRE SUPPLÉMENTAIRE SUR LES ICI POUR UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DE NOS ÉTATS FINANCIERS

L'état consolidé de la situation financière de la Société reflète l'incidence ligne par ligne des ICI comptabilisés selon la méthode de la consolidation intégrale. Contrairement aux activités dans les catégories Services, Ensembles, et O&M, les ICI sont souvent à prédominance de capital. Cela s'explique par la propriété d'actifs d'infrastructure financés principalement au moyen d'emprunts de projet sans recours au crédit général de la Société.

Afin de permettre au lecteur de mieux comprendre la situation financière et les résultats d'exploitation de ses ICI, la Société présente, dans ses états financiers consolidés annuels audités, les informations supplémentaires suivantes concernant ses ICI :

État consolidé de la situation financière	<ul style="list-style-type: none"> > Immobilisations corporelles provenant des ICI contrôlés par la Société; > Valeur comptable nette des ICI comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence ou la méthode du coût; > Dette sans recours provenant des ICI contrôlés par la Société
Tableau consolidé des flux de trésorerie	Pour les ICI contrôlés par la Société : <ul style="list-style-type: none"> > Amortissement et acquisition d'immobilisations corporelles provenant des ICI; > Remboursement et augmentation de la dette sans recours provenant des ICI
Notes afférentes aux états financiers consolidés annuels	<ul style="list-style-type: none"> > Les principaux comptes de l'état de la situation financière touchés par les ICI contrôlés par la Société sont présentés séparément à la note 5; > Résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin provenant des ICI; > Certaines autres notes présentent des informations sur les ICI séparément de celles des autres activités

Dans certaines parties du présent rapport de gestion, les activités des catégories Services, Ensembles, et O&M sont désignées collectivement comme « provenant des autres activités » ou « excluant les ICI », afin de les distinguer des activités de la catégorie ICI.

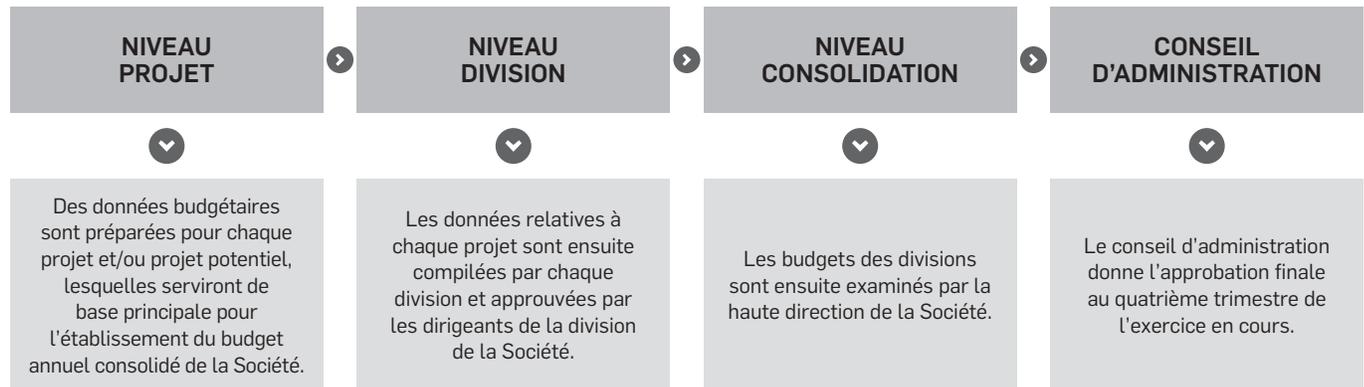
4.2 RÉSULTATS PAR SECTEUR UTILISÉS À DES FINS DE RESPONSABILISATION

Les résultats de la Société sont analysés par secteur d'activité. Ces secteurs regroupent les activités connexes au sein de SNC-Lavalin, de la façon dont est évalué le rendement de la direction. La responsabilité du rendement de la Société est assumée par les membres de la haute direction, dont une portion de la rémunération est fondée sur la rentabilité de leurs secteurs d'affaires respectifs, de même que sur leurs objectifs individuels et sur le rendement financier global de la Société.

Rapport de gestion 2011

4.3 COMMENT NOUS ÉTABLISSONS LE BUDGET ET NOS PRÉVISIONS À L'ÉGARD DES RÉSULTATS

Au cours du quatrième trimestre de chaque exercice, la Société prépare un budget annuel en bonne et due forme (« le budget annuel ») sur lequel se fondent les perspectives financières de la Société.



Le budget annuel est un outil clé utilisé par la direction pour évaluer le rendement de la Société et les progrès réalisés par rapport aux principaux objectifs financiers. En outre, les chiffres qui figurent dans le budget annuel ont une incidence sur la rémunération des membres de la direction, puisque ces chiffres servent à déterminer une partie de leur prime de rendement. Le budget annuel est mis à jour au cours de l'exercice pour refléter l'information au moment où la Société prépare les prévisions de ses résultats annuels pour les premier, deuxième et troisième trimestres (« prévisions trimestrielles »), lesquelles sont présentées au conseil d'administration. De plus, le rendement de chaque projet pris séparément (c'est-à-dire les produits et les coûts d'achèvement estimatifs) est continuellement passé en revue par le directeur du projet et, selon l'envergure et le profil de risque du projet, par des cadres clés, y compris le responsable de la division, le vice-président directeur du secteur d'activité, le chef des affaires financières et le chef de la direction.

Les principaux éléments pris en compte dans l'estimation des produits et de la marge brute aux fins de l'établissement du budget et des prévisions pour les activités des catégories Services, Ensembles et O&M sont les suivants :

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS	INCIDENCE SUR LE BUDGET ANNUEL
Carnet de commandes	Contrats fermes utilisés pour estimer une partie des produits futurs en fonction de l'exécution et du rendement prévu de chaque projet.
Liste de projets potentiels	Contrats non signés pour lesquels la Société prépare actuellement une offre de services et/ou des projets futurs sur lesquels elle a l'intention de présenter une offre de services. Pour les projets potentiels, la Société applique à la valeur d'un contrat un quotient appelé « pourcentage d'octroi-obtention », qui correspond au rapport entre la probabilité que le client octroie le contrat (« octroi ») et la probabilité que la Société obtienne ce contrat (« obtention »).
Exécution et rendement prévu	Les produits et coûts (ou l'exécution) sont déterminés pour chaque projet et tiennent compte des hypothèses sur les risques et incertitudes susceptibles d'avoir une incidence sur l'évolution et/ou la rentabilité de ce projet, y compris, notamment, le rendement du personnel de la Société et de ses sous-traitants ou de ses fournisseurs d'équipement, ainsi que le prix et la disponibilité de la main-d'œuvre, de l'équipement et des matériaux.

Les frais de vente, généraux et administratifs, les charges financières nettes et la charge d'impôt sur le résultat budgétés et prévus sont compilés à partir des analyses détaillées et influencés par le volume d'activité et la rentabilité anticipés.

En ce qui concerne le budget et les prévisions des ICI, les résultats prévus fondés sur des hypothèses portant sur l'investissement en question sont utilisés.

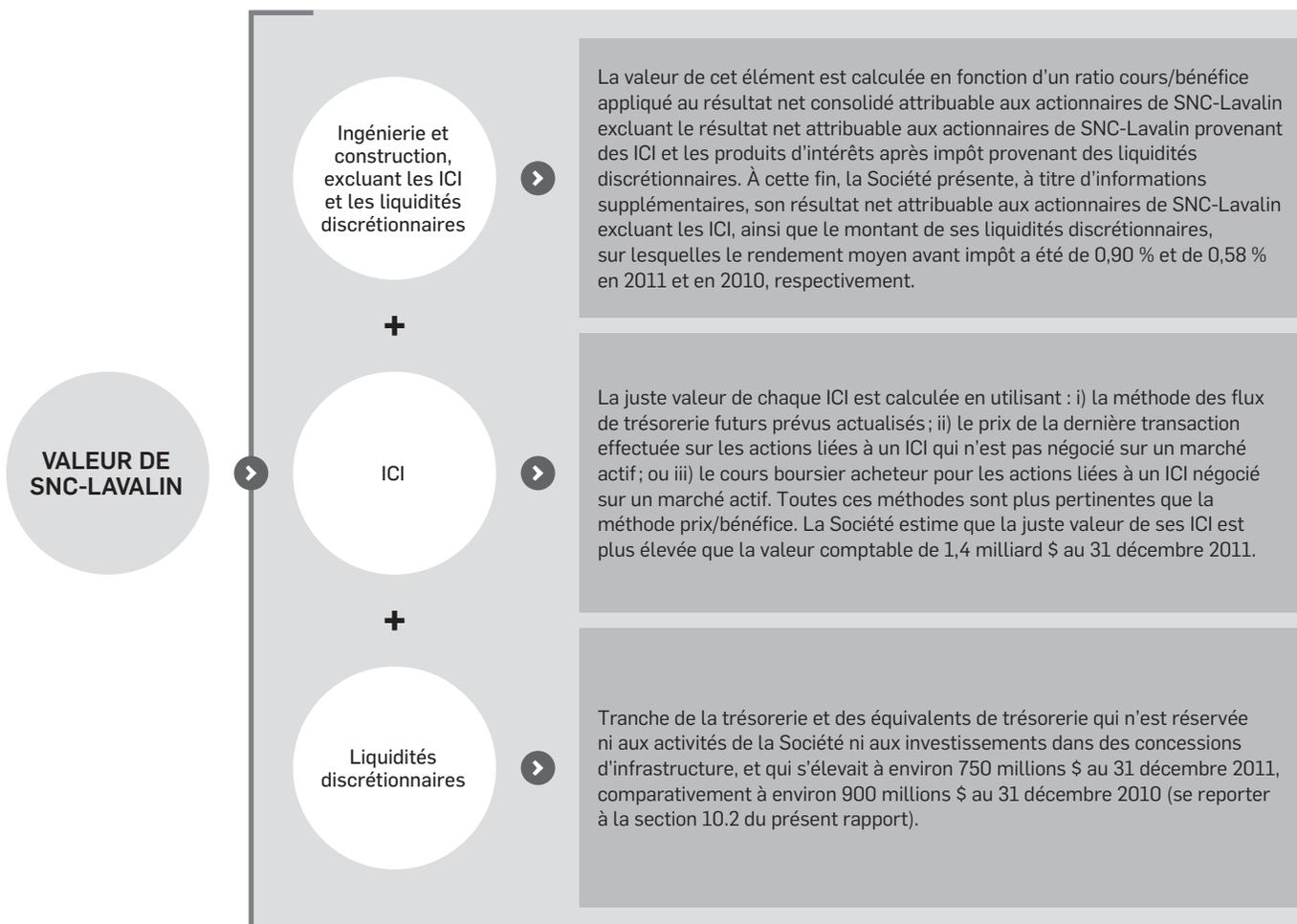
Rapport de gestion 2011

L'un des outils de gestion clés permettant d'évaluer le rendement de la Société est l'évaluation et l'analyse mensuelles des résultats réels par rapport à ceux du budget annuel ou des prévisions trimestrielles, afin d'analyser la variation des produits, de la marge brute et de la rentabilité. Cela permet à la direction d'évaluer son rendement et, si nécessaire, de mettre en œuvre les mesures correctives. Cette variation peut survenir principalement pour les raisons suivantes :

SOURCE DE VARIATION	EXPLICATION
Volume d'activité pour les catégories Services, Ensembles et O&M	Variation selon le nombre de projets récemment obtenus, en cours, achevés ou quasi achevés, et selon l'avancement réalisé sur chacun de ces projets pendant cette période. Par ailleurs, la répartition des produits entre les catégories d'activité influera, entre autres, sur la marge brute de la Société.
Changements apportés aux produits et/ou aux coûts estimés de chaque projet (« révision des prévisions »)	La variation des coûts estimés pour l'achèvement des projets en vertu des contrats à prix forfaitaire peut avoir une incidence favorable ou défavorable sur les résultats d'un projet. Les hausses ou les baisses de rentabilité pour tout projet à prix forfaitaire dépendent en grande partie de l'exécution du projet.
Changements apportés aux résultats des ICI	La variation des résultats financiers générés par chaque ICI influera sur les résultats financiers de la Société. Les ajouts au portefeuille des ICI de la Société, ou les retranchements de ce portefeuille, peuvent aussi influencer sur les résultats de la Société.

4.4 COMMENT LA VALEUR DE LA SOCIÉTÉ EST HABITUELLEMENT ESTIMÉE

La Société est habituellement évaluée selon la nature de ses affaires et, par conséquent, la plupart des investisseurs et des analystes financiers qui surveillent le rendement de la Société estiment que sa juste valeur correspond à la somme des 3 éléments ci-dessous :



Rapport de gestion 2011

Il est à noter que cette méthode, bien qu'elle soit utilisée par la majorité des investisseurs et des analystes financiers qui surveillent le rendement de la Société, n'est pas la seule façon d'estimer la juste valeur de la Société. La description de cette méthode vise à permettre au lecteur de mieux comprendre la manière dont les intervenants du marché évaluent habituellement la juste valeur de la Société et les raisons pour lesquelles la direction présente certaines informations financières dans le présent rapport de gestion et dans ses états financiers consolidés annuels audités.

4.5 MESURES FINANCIÈRES NON DÉFINIES PAR LES IFRS

Certains des indicateurs utilisés par la Société pour analyser et mesurer ses résultats constituent des mesures financières non définies par les IFRS. Par conséquent, ils n'ont pas de signification normalisée prescrite par les IFRS et pourraient donc ne pas être comparables aux mesures similaires présentées par d'autres émetteurs. La direction estime que ces indicateurs fournissent une information utile, car ils permettent d'évaluer le rendement de la Société et de ses composantes à divers égards, comme la rentabilité et la situation financière passées, présentes et prévues.

Ces mesures financières non définies par les IFRS comprennent les indicateurs suivants :

MESURES FINANCIÈRES NON DÉFINIES PAR LES IFRS	RÉFÉRENCE	MESURES FINANCIÈRES NON DÉFINIES PAR LES IFRS	RÉFÉRENCE
Rendement		Liquidités	
Marge brute par catégorie d'activité	Section 6.2	Position de trésorerie nette	Section 10.2
Carnet de commandes	Section 7	Liquidités discrétionnaires	Section 10.2
Ratio des octrois sur les produits	Section 7	Fonds de roulement	Section 10.4
Résultat d'exploitation par secteur	Section 9	Ratio d'endettement avec recours sur le capital	Section 10.6
RCPMA	Section 10.10		

Une définition de toutes les mesures non définies par les IFRS est fournie aux sections susmentionnées afin de permettre au lecteur de mieux comprendre les indicateurs utilisés par la direction et, selon le cas, la Société présente un rapprochement quantitatif clair des mesures financières non définies par les IFRS et de la mesure la plus directement comparable calculée conformément aux IFRS.

Rapport de gestion 2011

5 NOS PRINCIPAUX INDICATEURS FINANCIERS DE RENDEMENT

La Société s'efforce constamment de créer de la valeur pour ses actionnaires en évaluant régulièrement son rendement global à l'aide des indicateurs financiers clés suivants :

- > le **résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin**, qui est utilisé par la Société pour évaluer sa rentabilité et communiquer son objectif de croissance, car la Société accorde la priorité à la croissance du résultat net plutôt qu'à la croissance des produits ;
- > le **RCPMA**, qui permet de mesurer le rendement des capitaux propres ; et
- > la **position de trésorerie nette**, qui est un indicateur clé de la capacité financière de la Société.

Le tableau suivant présente un sommaire des principaux indicateurs financiers de rendement et compare les résultats obtenus aux 31 décembre 2011, 2010 et 2009, et pour les exercices terminés à ces dates, avec les objectifs financiers de la Société.

PRINCIPAUX INDICATEURS FINANCIERS

INDICATEUR FINANCIER	OBJECTIF FINANCIER	RÉSULTATS RÉELS		
		2011	2010	2009 ⁽¹⁾
Augmentation (diminution) du résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin	Croissance annuelle d'entre 7 % et 12 %	✗ (20,5%)	✓ 21,6 % ⁽²⁾	✓ 15,0%
RCPMA	Au moins égal au rendement des obligations à long terme du Canada plus 600 points de base (total de 9,3 % en 2011, de 9,8 % en 2010 et de 9,9 % en 2009)	✓ 19,3%	✓ 28,4%	✓ 27,3%
Position de trésorerie nette (trésorerie et équivalents de trésorerie moins la trésorerie et les équivalents de trésorerie provenant des ICI et la dette avec recours)	Maintien d'une situation financière solide avec une position de trésorerie nette suffisante pour réaliser les projets d'exploitation, de financement et d'investissement	✓ 851,7 M\$	✓ 870,1 M\$	✓ 722,9 M\$

✓ ÉGAL OU SUPÉRIEUR À L'OBJECTIF FINANCIER

✗ INFÉRIEUR À L'OBJECTIF FINANCIER

(1) Conformément aux PCGR du Canada. Se reporter à la section 14.1 pour plus de détails.

(2) Croissance du résultat net selon les données de 2009 et de 2010 établies conformément aux PCGR du Canada.

Le **résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin a diminué de 20,5 % en 2011 pour s'établir à 378,8 millions \$** (2,49 \$ par action après dilution), comparativement à 476,7 millions \$ (3,13 \$ par action après dilution) en 2010. Bien que la Société eût prévu que son résultat net en 2011 demeurerait à un niveau comparable à celui de 2010 en excluant les gains provenant des cessions de certains actifs et investissements constatés en 2010, son résultat net a diminué de 12,1 % en excluant ces gains.

Le RCPMA, qui s'est établi à 19,3 % pour 2011, a dépassé l'objectif de 9,3 % qui avait été fixé pour l'exercice, ce qui reflète un solide rendement. La Société a été en mesure d'atteindre ce rendement notable tout en maintenant une position de trésorerie solide (trésorerie et équivalents de trésorerie de 1,2 milliard \$ au 31 décembre 2011). En 2011, un rendement moyen de 0,90 % avant impôt a été obtenu sur sa trésorerie et ses équivalents de trésorerie, en raison des taux d'intérêt qui sont demeurés bas.

La position de trésorerie nette de 851,7 millions \$ de la Société au 31 décembre 2011 reflète sa solide situation financière, qui permet à la Société de respecter ses plans d'exploitation, d'investissement et de financement.

Rapport de gestion 2011

6 DÉTAIL DU COMPTE DE RÉSULTAT

7,2
milliards \$

PRODUITS

1,3
milliard \$

MARGE BRUTE

378,8
millions \$

RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE
AUX ACTIONNAIRES
DE SNC-LAVALIN

EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE (EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS, SAUF LE RÉSULTAT PAR ACTION)	IFRS		PCGR DU CANADA ⁽¹⁾	
	2011	2010	2010	2009
Produits par activité :				
Services	2 437,8 \$	2 053,8 \$	2 051,9 \$	2 221,4 \$
Ensembles ⁽²⁾	2 871,5	2 137,4	2 409,0	2 202,2
O&M	1 399,2	1 330,4	1 330,5	1 297,9
ICI ⁽³⁾	501,4	472,3	523,6	380,2
	7 209,9 \$	5 993,9 \$	6 315,0 \$	6 101,7 \$
Marge brute par activité :				
Services	592,5 \$ 24,3 %	543,0 \$ ⁽²⁾ 26,4 %	539,2 \$ ⁽²⁾ 26,3 %	562,7 \$ 25,3 %
Ensembles	301,9 10,5 %	434,2 20,3 %	448,2 18,6 %	357,4 16,2 %
O&M	78,4 5,6 %	59,6 ⁽³⁾ 4,5 %	59,7 ⁽³⁾ 4,5 %	50,1 3,9 %
ICI	279,3 55,7 %	264,2 55,9 %	284,6 54,4 %	180,9 47,6 %
	1 252,1 \$ 17,4 %	1 301,0 \$ 21,7 %	1 331,7 \$ 21,1 %	1 151,1 \$ 18,9 %
Frais de vente, généraux et administratifs	654,7	581,7	585,6	545,6
Charges financières nettes :				
Provenant des ICI	99,7	85,1	151,8	112,2
Provenant des autres activités	15,5	26,0	23,1	16,0
	115,2	111,1	174,9	128,2
Résultat avant impôt sur le résultat	482,2	608,2	571,2	477,3
Charge d'impôt sur le résultat	94,9	120,8	123,4	108,2
Participations ne donnant pas le contrôle	–	–	10,8	9,7
Résultat net	387,3 \$	487,4 \$	437,0 \$	359,4 \$
Résultat net attribuable aux éléments suivants :				
Actionnaires de SNC-Lavalin	378,8 \$	476,7 \$	437,0 \$	359,4 \$
Participations ne donnant pas le contrôle	8,5	10,7	–	–
Résultat net	387,3 \$	487,4 \$	437,0 \$	359,4 \$
Résultat par action (\$)				
De base	2,51 \$	3,16 \$	2,89 \$	2,38 \$
Dilué	2,49 \$	3,13 \$	2,87 \$	2,36 \$

(1) Se reporter à la section 14.1 pour plus de détails sur la transition des PCGR du Canada aux IFRS.

(2) Incluant le gain de 22,8 millions \$ avant impôt provenant de la cession de certains actifs liés à des solutions technologiques en 2010.

(3) Incluant le gain net avant impôt de 29,6 millions \$ provenant des cessions de Trencap et de Valener en 2010.

Rapport de gestion 2011

6.1 ANALYSE DU RÉSULTAT NET

EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE (EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	IFRS		PCGR DU CANADA ⁽¹⁾	
	2011	2010	2010	2009
Résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin provenant des ICI :				
Provenant d'un gain net sur cession de Trencep et de Valener ⁽²⁾	– \$	26,1 \$	26,1 \$	– \$
Excluant le gain net sur cession de Trencep et de Valener	131,2	108,8	56,8	36,9
Résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin provenant des ICI	131,2	134,9	82,9	36,9
Résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin excluant les ICI :				
Provenant d'un gain sur cession de certains actifs liés à des solutions technologiques ⁽³⁾	–	19,6	19,6	–
Excluant le gain sur cession de certains actifs liés à des solutions technologiques	247,6	322,2	334,5	322,5
Résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin excluant les ICI	247,6	341,8	354,1	322,5
Résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin	378,8 \$	476,7 \$	437,0 \$	359,4 \$

(1) Se reporter à la section 14.1 pour plus de détails sur la transition des PCGR du Canada aux IFRS.

(2) En 2010, SNC-Lavalin a cédé la totalité de sa participation dans Trencep et dans Valener (se reporter à la note 5 B des états financiers consolidés annuels audités de 2011 de la Société.) Ces transactions ont résulté en un gain net après impôt de 26,1 millions \$ inclus à la rubrique ICI en 2010.

(3) En 2010, SNC-Lavalin a conclu une entente avec une tierce partie pour procéder à la cession de certains actifs liés à des solutions technologiques qui aident à gérer et à optimiser le passage du courant dans les réseaux électriques. Cette transaction a généré un gain avant impôt de 22,8 millions \$ inclus dans les activités de la catégorie Ensembles, sous Énergie, et a résulté en un gain après impôt de 19,6 millions \$ inclus à la rubrique Résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin excluant les ICI pour 2010.

L'analyse qui suit porte sur les exercices 2011, 2010 et 2009. La Société n'a pas retraité ses données financières de 2009 conformément aux IFRS. Par conséquent, l'analyse de la variation entre les données de 2010 et celles de 2009, présentée dans ce rapport de gestion, est fondée sur les données déterminées selon les PCGR du Canada pour 2009 et 2010.

Bien que la Société eût prévu que le **résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin en 2011** demeurerait à un niveau comparable à celui de 2010, **si l'on exclut les gains mentionnés ci-dessus, il a diminué**, reflétant principalement une baisse du résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin excluant les ICI. L'augmentation du résultat net en 2010 par rapport à celui de 2009 est attribuable à la croissance du résultat net provenant des ICI et du résultat net excluant les ICI.

Bien que la Société eût prévu que le **résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin excluant les ICI en 2011** demeurerait à un niveau comparable à celui de 2010, **si l'on exclut le gain de 2010 mentionné précédemment, il a diminué**, reflétant principalement une baisse du ratio de marge brute, en particulier dans la catégorie Ensembles, partiellement contrebalancée par une hausse du volume d'activité. Le résultat net a augmenté en 2010 par rapport à 2009, en raison essentiellement d'une hausse du ratio de marge brute et du volume d'activité dans la catégorie Ensembles, en partie contrebalancée par une baisse du volume d'activité dans la catégorie Services. Pour un deuxième exercice consécutif, le ratio de marge brute dans la catégorie Ensembles a dépassé la fourchette cible de la Société. Ce résultat est principalement attribuable aux révisions favorables des prévisions pour certains projets d'envergure, ainsi qu'au gain de 22,8 millions \$ avant impôt provenant de la cession de certains actifs liés à des solutions technologiques.

Bien que la Société eût prévu que le **résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin provenant des ICI en 2011** demeurerait à un niveau comparable à celui de 2010, **excluant le gain net de 26,1 millions \$ après impôt comptabilisé en 2010** provenant des cessions de Trencep et de Valener, **il a augmenté**. Cette augmentation est principalement attribuable à une hausse des dividendes provenant de l'Autoroute 407, ainsi qu'à l'augmentation de l'apport provenant d'AltaLink, partiellement contrebalancées par l'absence, en 2011, d'apports provenant des investissements de la Société dans Trencep et Valener, lesquels ont été cédés au quatrième trimestre de 2010. Le résultat net provenant des ICI a augmenté en 2010 par rapport à 2009, reflétant le gain net après impôt de 26,1 millions \$ provenant des cessions de Trencep et de Valener, ainsi que l'apport plus élevé de Shariket Kahraba Hadjret En Nouss S.p.A. (« SKH »), reflétant sa première année d'exploitation complète en 2010 comparativement à 6 mois en 2009.

Rapport de gestion 2011

Tel qu'annoncé dans son communiqué de presse daté du 28 février 2012, au cours du quatrième trimestre de 2011, la Société a comptabilisé une perte nette de 35 millions \$ liées à des paiements effectués au cours du quatrième trimestre de 2011 en vertu de ce qu'on présume être des contrats d'agence (se reporter à la section 1.1 « Développements récents – Examen indépendant »). Il convient de noter que les résultats de 2010 de la Société ont été ajustés par une réduction de 17,9 millions \$ du résultat net afin de refléter l'incidence de paiements de 20 millions \$ effectués en 2010 en vertu de ce qu'on présume être un contrat d'agence. La Société a décidé de corriger les informations financières comparatives de la période antérieure dans ses premiers états financiers consolidés annuels audités établis conformément aux IFRS (se reporter à la section 1.1 « Développements récents – Examen indépendant » et à la section 14.1 « Première application des IFRS »).

6.2 ANALYSE DES PRODUITS ET DE LA MARGE BRUTE

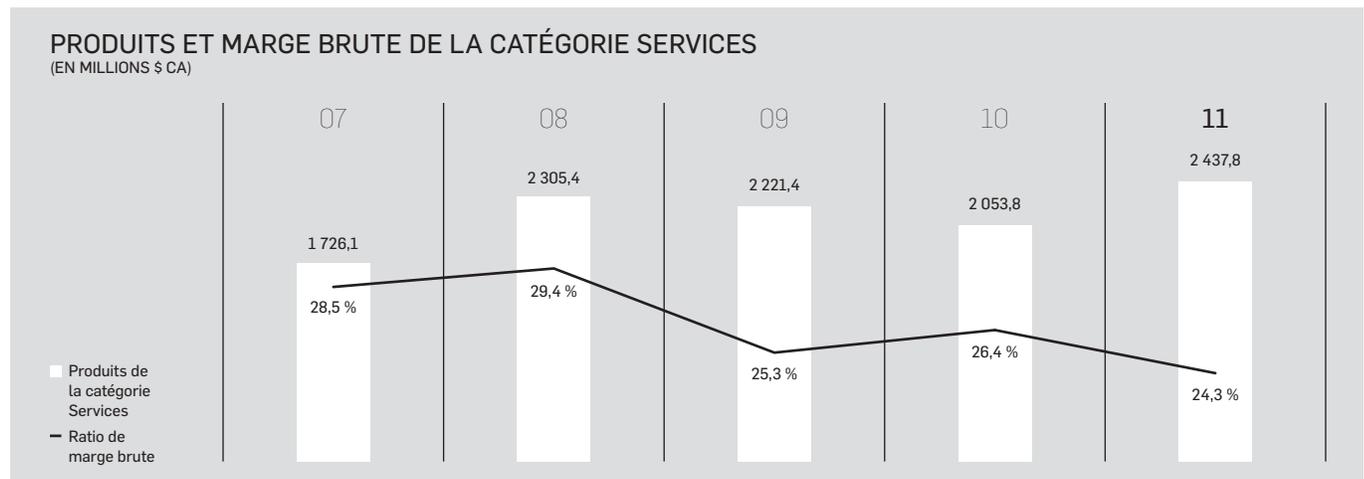
Comme prévu, **les produits se sont accrus en 2011** par rapport à 2010. Toutes les catégories d'activité de la Société ont enregistré une hausse, la majeure partie de cette hausse provenant des catégories Ensembles et Services. L'accroissement en 2010, par rapport à 2009, reflète principalement une augmentation des activités dans les catégories Ensembles et ICI, en partie contrebalancée par une diminution du volume d'activité dans la catégorie Services.

Bien que la Société eût prévu que **la marge brute en 2011** demeurerait à un niveau comparable à celui de 2010, elle **a diminué**, reflétant principalement une baisse du ratio de marge brute, partiellement contrebalancée par un volume d'activité plus élevé. La hausse de la marge brute en 2010, par rapport à 2009, reflète principalement une augmentation du ratio de marge brute pour toutes les catégories d'activité, conjuguée à une hausse du volume d'activité dans la catégorie Ensembles, en partie contrebalancées par une baisse du volume d'activité dans la catégorie Services.

6.2.1 PRODUITS ET MARGE BRUTE DE LA CATÉGORIE SERVICES

Tel que prévu, **les produits de la catégorie Services ont augmenté en 2011** par rapport à 2010. Cette augmentation est attribuable à tous les secteurs d'activité de la Société, plus particulièrement au secteur Mines et métallurgie.

Entre 2007 et 2010, les activités de la catégorie Services ont maintenu un ratio de marge brute se situant entre 25 % et 29 %. En 2011, le ratio de marge brute a été inférieur à la fourchette historique, en raison principalement d'une baisse des marges brutes sur certains projets d'envergure.



Les données de 2007 à 2009 ont été établies conformément aux PCGR du Canada. Se reporter à la section 14.1 pour plus de détails.

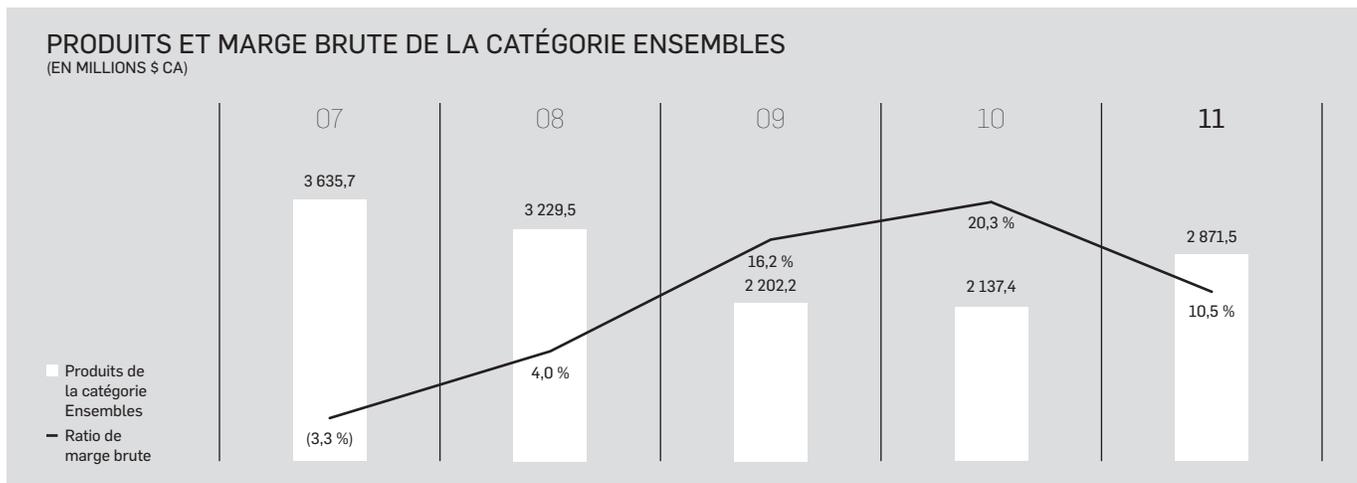
Comme prévu, **la marge brute de la catégorie Services a augmenté en 2011** par rapport à 2010, reflétant essentiellement un volume d'activité plus élevé, en particulier dans le secteur Mines et métallurgie, en partie contrebalancé par une diminution du ratio de marge brute, principalement dans les secteurs Mines et métallurgie, et Hydrocarbures et produits chimiques.

Rapport de gestion 2011

6.2.2 PRODUITS ET MARGE BRUTE DE LA CATÉGORIE ENSEMBLES

Comme prévu, les produits de la catégorie Ensembles ont augmenté en 2011 par rapport à 2010. Cette augmentation est attribuable à tous les secteurs d'activité de la Société, plus particulièrement au secteur Énergie.

Les activités de la catégorie Ensembles ont diminué entre 2007 et 2010, puisque certains projets d'envergure ont été achevés ou quasi achevés en 2008 et en 2009. Cette diminution a été suivie par une hausse du volume d'activité en 2011. La Société vise un ratio de marge brute se situant entre 7 % et 10 % pour les activités de la catégorie Ensembles. Cependant, comme l'illustre le tableau ci-dessous, ce ratio était inférieur à la fourchette cible en 2007 et en 2008, en raison principalement d'un ratio de marge brute moins élevé dans le secteur Énergie. En 2009 et 2010, la fourchette cible a été dépassée, en raison principalement de la révision favorable des prévisions pour certains projets d'envergure, alors que la fourchette cible a été légèrement dépassée en 2011.



Les données de 2007 à 2009 ont été établies conformément aux PCGR du Canada. Se reporter à la section 14.1 pour plus de détails.

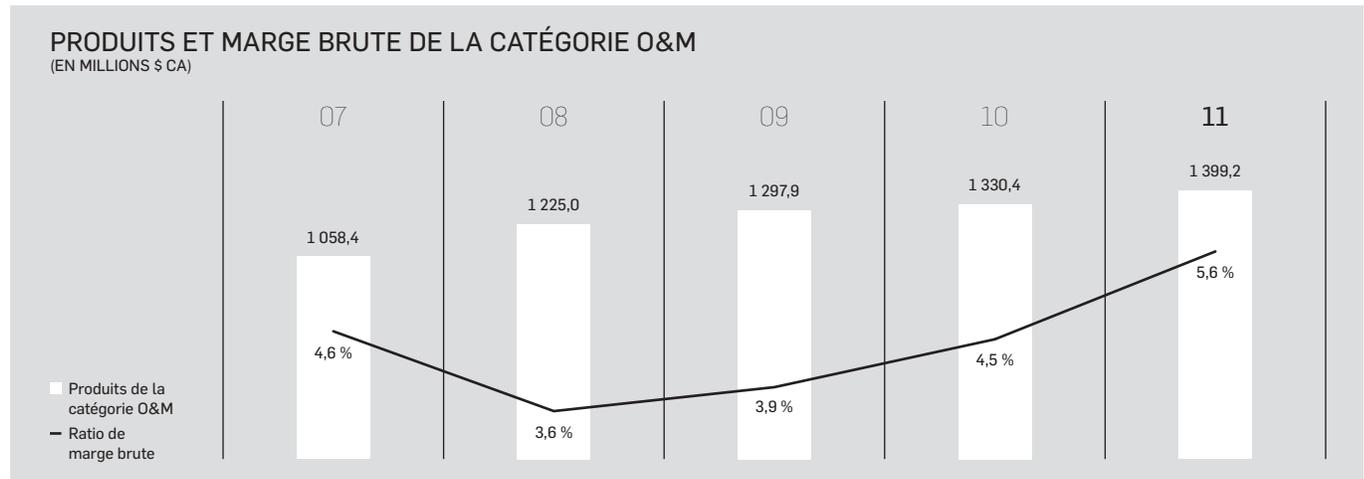
Tel que prévu, la marge brute de la catégorie Ensembles a diminué en 2011 par rapport à 2010. Cette diminution est essentiellement attribuable à une baisse du ratio de marge brute, principalement dans les secteurs Infrastructures et environnement, et Énergie, partiellement contrebalancée par un volume d'activité plus élevé, en particulier dans le secteur Énergie. Il est à noter que le ratio de marge brute de 20,3 % enregistré dans la catégorie Ensembles en 2010 a été supérieur à la fourchette cible de 7 % à 10 % de la Société.

Rapport de gestion 2011

6.2.3 PRODUITS ET MARGE BRUTE DE LA CATÉGORIE O&M

Comme prévu, **les produits du secteur O&M ont augmenté en 2011** par rapport à 2010, en raison d'une hausse du volume d'activité.

Comme l'illustre le tableau ci-dessous, les activités de la catégorie O&M ont augmenté de façon continue au cours des 5 derniers exercices. De 2007 à 2010, le ratio de marge brute s'est maintenu dans la fourchette historique de 3 % à 5 %, alors qu'il l'a dépassée en 2011 :



Les données de 2007 à 2009 ont été établies conformément aux PCGR du Canada. Se reporter à la section 14.1 pour plus de détails.

Comme prévu, **la marge brute de la catégorie O&M a augmenté en 2011** par rapport à l'exercice précédent, reflétant essentiellement un ratio de marge brute plus élevé sur certains contrats en cours.

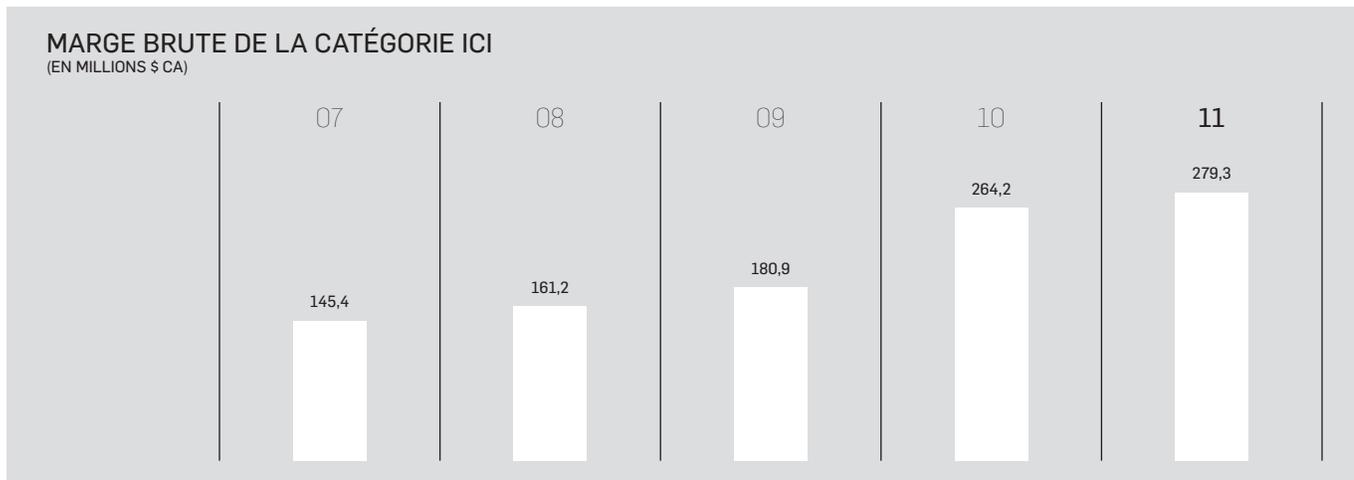
6.2.4 PRODUITS ET MARGE BRUTE DE LA CATÉGORIE ICI

La relation entre les produits et la marge brute pour les activités de la catégorie ICI n'est pas pertinente, puisqu'une partie importante des investissements est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence ou la méthode du coût, méthodes qui ne reflètent pas les postes individuels des résultats financiers de ces ICI. La direction utilise comme indicateur clé le résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin provenant des ICI pour évaluer les résultats de ses ICI. L'analyse présentée dans cette section vise à donner au lecteur une meilleure compréhension de la marge brute générée par les ICI.

Bien que la Société eût prévu que les **produits de la catégorie ICI en 2011** demeureraient à un niveau comparable à celui de 2010, ils **ont augmenté**, en raison principalement de l'accroissement des produits provenant d'AltaLink et de l'augmentation des dividendes provenant de l'Autoroute 407, partiellement contrebalancés par le gain net de 29,6 millions \$ avant impôt provenant des cessions de Trencap et de Valener en 2010, ainsi que par l'absence, en 2011, d'apports provenant des investissements de la Société dans Trencap et Valener, lesquels ont été cédés au quatrième trimestre de 2010. **La marge brute a augmenté en 2011** comparativement à 2010, essentiellement pour les mêmes raisons que celles mentionnées ci-dessus relativement à l'augmentation des produits.

Rapport de gestion 2011

Comme l'illustre le tableau ci-dessous, la marge brute de la catégorie ICI a presque doublé au cours des 5 derniers exercices, reflétant principalement l'accroissement des activités d'AltaLink et de l'Autoroute 407, conjugué au début de l'exploitation de l'Okanagan Lake Concession en 2008 et de SKH en 2009, ainsi que le gain net provenant des cessions de Trencap et de Valener en 2010.



Les données de 2007 à 2009 ont été établies conformément aux PCGR du Canada. Se reporter à la section 14.1 pour plus de détails.

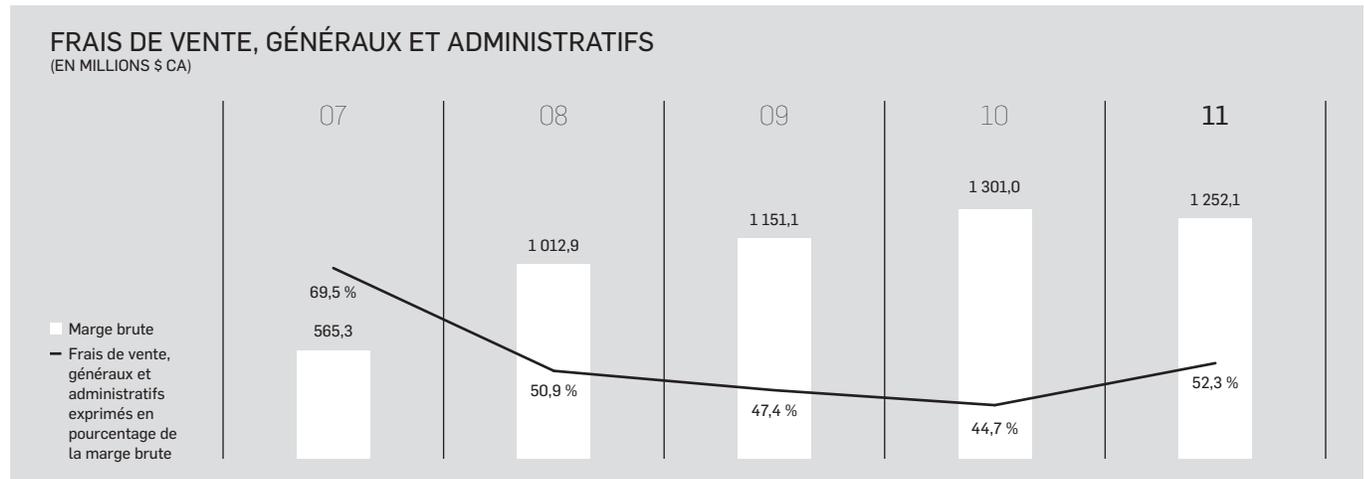
6.3 ANALYSE DES FRAIS DE VENTE, GÉNÉRAUX ET ADMINISTRATIFS

(EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	2011	2010	VARIATION (%)
Frais de vente	191,3 \$	168,2 \$	13,7 %
Frais généraux et administratifs	463,4	413,5	12,1 %
Frais de vente, généraux et administratifs	654,7 \$	581,7 \$	12,5 %

Comme prévu, **les frais de vente, généraux et administratifs ont augmenté en 2011** comparativement à 2010, en raison essentiellement des frais de vente, généraux et administratifs de 44,6 millions \$ liés aux entreprises récemment acquises, ainsi que du volume d'activité plus élevé.

Comme la gestion des coûts demeure une priorité stratégique, la Société continue à maintenir un équilibre approprié entre la marge brute et les frais de vente, généraux et administratifs, tout en conservant les investissements nécessaires dans les activités de vente afin d'atteindre son objectif de croissance.

Rapport de gestion 2011



Les données de 2007 à 2009 ont été établies conformément aux PCGR du Canada. Se reporter à la section 14.1 pour plus de détails.

6.4 CHARGES FINANCIÈRES NETTES

Bien que la Société eût prévu que les variations des charges financières nettes provenant des ICI et des autres activités se contrebalanceraient et que, de ce fait, **les charges financières nettes en 2011** demeureraient à un niveau comparable à celui de 2010, elles **ont augmenté**, reflétant principalement des charges financières nettes provenant des ICI plus élevées qui n'ont été que partiellement contrebalancées par des charges financières nettes provenant des autres activités moins élevées.

Tel que prévu, **les charges financières nettes provenant des ICI ont augmenté en 2011** par rapport à 2010, en raison essentiellement d'une augmentation des intérêts sur la dette sans recours, provenant principalement d'AltaLink.

Comme prévu, **les charges financières nettes provenant des autres activités ont diminué en 2011** comparativement à l'exercice précédent, reflétant principalement une baisse des intérêts sur la dette avec recours, par suite du remboursement à échéance, en septembre 2010, de débentures non garanties totalisant 105 millions \$, conjuguée à une hausse des produits d'intérêts, essentiellement attribuable à l'augmentation des taux effectifs.

(EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	2011			2010		
	PROVENANT DES ICI	PROVENANT DES AUTRES ACTIVITÉS	TOTAL	PROVENANT DES ICI	PROVENANT DES AUTRES ACTIVITÉS	TOTAL
Produits d'intérêts	(7,1) \$	(10,2) \$	(17,3) \$	(0,1) \$	(6,6) \$	(6,7) \$
Intérêts sur la dette :						
Avec recours	–	21,9	21,9	–	27,8	27,8
Sans recours						
AltaLink	87,9	–	87,9	71,8	–	71,8
Autres	7,9	–	7,9	8,6	–	8,6
Autres	11,0	3,8	14,8	4,8	4,8	9,6
Charges financières nettes	99,7 \$	15,5 \$	115,2 \$	85,1 \$	26,0 \$	111,1 \$

Rapport de gestion 2011

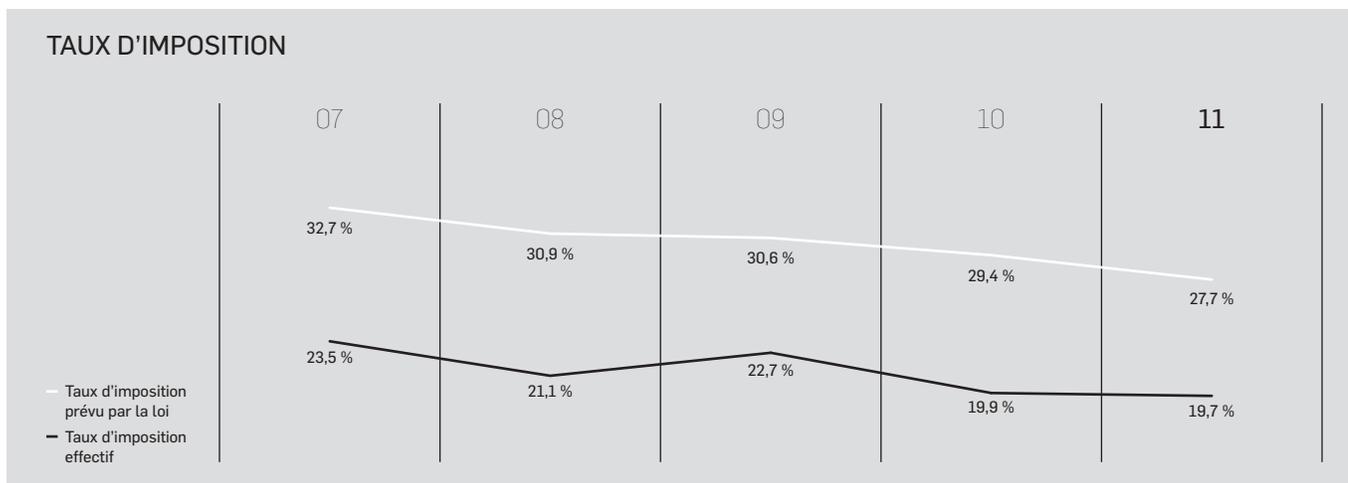
6.5 ANALYSE DE L'IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

Comme prévu, le taux d'imposition effectif en 2011 est demeuré comparable à celui de 2010.

Le tableau suivant présente un sommaire du taux d'imposition effectif de la Société en distinguant les ICI des autres activités.

(EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	2011			2010		
	PROVENANT DES ICI	PROVENANT DES AUTRES ACTIVITÉS	TOTAL	PROVENANT DES ICI	PROVENANT DES AUTRES ACTIVITÉS	TOTAL
Résultat avant impôt sur le résultat	151,3 \$	330,9 \$	482,2 \$	158,6 \$	449,6 \$	608,2 \$
Charge d'impôt sur le résultat	12,6 \$	82,3 \$	94,9 \$	14,4 \$	106,4 \$	120,8 \$
Taux d'imposition effectif (%)	8,4 %	24,9 %	19,7 %	9,1 %	23,7 %	19,9 %

Comme l'illustre le tableau ci-dessous, le taux d'imposition effectif est, depuis 2007, inférieur au taux d'imposition canadien prévu par la loi.



Les données de 2007 à 2009 ont été établies conformément aux PCGR du Canada. Se reporter à la section 14.1 pour plus de détails.

Rapport de gestion 2011

7 CARNET DE COMMANDES

10,1 milliards \$
TOTAL DU CARNET DE COMMANDES

2,2 milliards \$
SERVICES

5,5 milliards \$
ENSEMBLES

2,4 milliards \$
O&M

La Société divulgue son carnet de commandes, qui est une mesure financière non définie par les IFRS, pour les **catégories d'activité** suivantes, soit : i) **Services**; ii) **Ensembles**; et iii) **O&M**. Le carnet de commandes est un **indicateur prévisionnel des produits anticipés** qui seront comptabilisés par la Société. Il est établi en fonction des **contrats octroyés** considérés comme des commandes **fermes**.

Les activités de la catégorie **O&M** sont exercées en vertu de contrats qui s'étalent sur une période pouvant aller jusqu'à 40 ans. Afin de fournir une information comparable au carnet de commandes des autres catégories d'activité, la Société limite le carnet de commandes de la catégorie O&M à la période dont l'échéance est la plus rapprochée, soit : i) la **durée du contrat**; ou ii) les **5 prochaines années**. Une indication du total du carnet de commandes de la catégorie O&M pour la période postérieure à la période de 5 ans, laquelle n'est pas prise en compte dans le carnet de commandes de la Société, est présentée à la section 7.3.

La Société veille à ce que l'information présentée dans le carnet de commandes soit à la fois utile et à jour. Par conséquent, la Société revoit régulièrement son carnet de commandes afin de s'assurer que toutes les modifications y sont reflétées, notamment les nouveaux contrats octroyés, les modifications aux contrats en cours et les annulations de projets, le cas échéant.

Dans la prochaine section, la Société présente son « ratio des octrois sur les produits » par catégorie d'activité, lequel est une mesure non définie par les IFRS. Le ratio s'obtient en divisant le montant des contrats octroyés par le montant des produits, pour une période donnée. Cette mesure fournit une base pour l'évaluation du renouvellement des affaires. Cependant, la mesure du carnet de commandes ne comprend pas les projets potentiels, qui sont un des éléments clés pris en compte dans l'estimation des produits et de la marge brute aux fins de l'établissement du budget et des prévisions, comme il est décrit à la section 4.3, et qui peuvent représenter une partie importante des produits budgétés et/ou prévus.

Considérant l'incidence de l'IAS 31, *Participation dans des coentreprises* (« IAS 31 »), et de l'interprétation IFRIC 12, *Accords de concession de services* (« IFRIC 12 »), sur ses ICI, la **Société a décidé de ne plus fournir, à compter du 1^{er} janvier 2011**, le carnet de commandes pour les activités de la catégorie ICI lorsqu'elle présente ses résultats financiers conformément aux IFRS. Tous les chiffres correspondants de ce document ont été retraités en ce sens. Le carnet de commandes de la Société pour les activités de la catégorie ICI, présenté dans son rapport de gestion inclus dans le rapport financier 2010, était de 2,9 milliards \$ au 31 décembre 2010.

Rapport de gestion 2011

CARNET DE COMMANDES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ, SECTEUR GÉOGRAPHIQUE ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉ

Le tableau suivant présente le détail du carnet de commandes par secteur d'activité, secteur géographique et catégorie d'activité.

AU 31 DÉCEMBRE (EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	2011			
	SERVICES	ENSEMBLES	O&M	TOTAL
PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ				
Services et Ensembles				
Infrastructures et environnement	804,7 \$	2 051,2 \$	– \$	2 855,9 \$
Hydrocarbures et produits chimiques	248,9	971,8	–	1 220,7
Mines et métallurgie	646,4	476,6	–	1 123,0
Énergie	360,8	1 601,1	–	1 961,9
Autres secteurs	165,3	382,1	–	547,4
O&M	–	–	2 379,1	2 379,1
Total	2 226,1 \$	5 482,8 \$	2 379,1 \$	10 088,0 \$
AU CANADA ET À L'EXTÉRIEUR DU CANADA				
Au Canada	727,7 \$	3 885,1 \$	1 792,4 \$	6 405,2 \$
À l'extérieur du Canada	1 498,4	1 597,7	586,7	3 682,8
Total	2 226,1 \$	5 482,8 \$	2 379,1 \$	10 088,0 \$

AU 31 DÉCEMBRE (EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	2010			
	SERVICES	ENSEMBLES	O&M	TOTAL
PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ				
Services et Ensembles				
Infrastructures et environnement	665,1 \$	2 820,6 \$	– \$	3 485,7 \$
Hydrocarbures et produits chimiques	165,8	923,8	–	1 089,6
Mines et métallurgie	273,6	167,1	–	440,7
Énergie	219,6	1 340,4	–	1 560,0
Autres secteurs	86,6	320,5	–	407,1
O&M	–	–	2 732,8	2 732,8
Total	1 410,7 \$	5 572,4 \$	2 732,8 \$	9 715,9 \$
AU CANADA ET À L'EXTÉRIEUR DU CANADA				
Au Canada	467,3 \$	3 645,0 \$	2 213,7 \$	6 326,0 \$
À l'extérieur du Canada	943,4	1 927,4	519,1	3 389,9
Total	1 410,7 \$	5 572,4 \$	2 732,8 \$	9 715,9 \$

Le carnet de commandes de la Société a augmenté au 31 décembre 2011 par rapport à la fin de l'exercice 2010, reflétant une augmentation dans les Services, qui a été en partie contrebalancée par une diminution dans les catégories O&M et Ensembles.

Le carnet de commandes au Canada a augmenté, en raison principalement d'une hausse dans les secteurs Hydrocarbures et produits chimiques, et Mines et métallurgie, partiellement contrebalancée par une baisse dans les secteurs Infrastructures et environnement, et O&M.

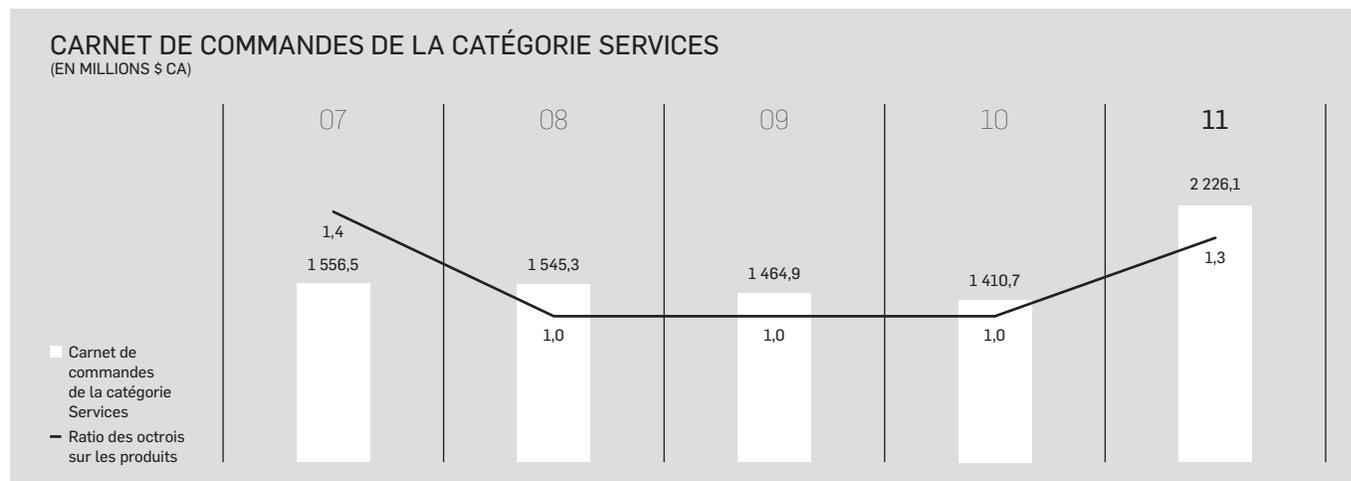
Le carnet de commandes à l'extérieur du Canada a augmenté, en raison essentiellement d'une hausse dans les secteurs Énergie, et Mines et métallurgie, partiellement contrebalancée par une baisse dans le secteur Hydrocarbures et produits chimiques.

En 2011, SNC-Lavalin a acquis certains actifs de la division des réacteurs commerciaux d'EACL. Environ 1 400 membres du personnel ont été transférés d'EACL à Candu Énergie inc., une filiale en propriété exclusive de SNC-Lavalin. Le carnet de commandes de Candu Énergie inc. totalisait 161,8 millions \$ au 31 décembre 2011 et était lié principalement aux activités de la catégorie Services.

Rapport de gestion 2011

7.1 CARNET DE COMMANDES DE LA CATÉGORIE SERVICES

Le carnet de commandes de la catégorie Services a augmenté à la fin de 2011, comparativement à la fin de l'exercice précédent, et ce, dans tous les secteurs d'activité de la Société, principalement dans le secteur Mines et métallurgie.



Les données de 2007 à 2009 ont été établies conformément aux PCGR du Canada. Se reporter à la section 14.1 pour plus de détails.

RAPPROCHEMENT DU CARNET DE COMMANDES — SERVICES

EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE (EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	2011	2010
Carnet de commandes — au début	1 410,7 \$	1 464,9 \$
Ajouter : Contrats octroyés pendant l'exercice	3 021,1	1 884,3
Carnet de commandes provenant des acquisitions d'entreprises	232,1	115,3
Déduire : Produits comptabilisés pendant l'exercice	2 437,8	2 053,8
Carnet de commandes — à la fin	2 226,1 \$	1 410,7 \$

Les **contrats octroyés dans la catégorie Services** comprenaient des ajouts d'envergure en 2011, dont :

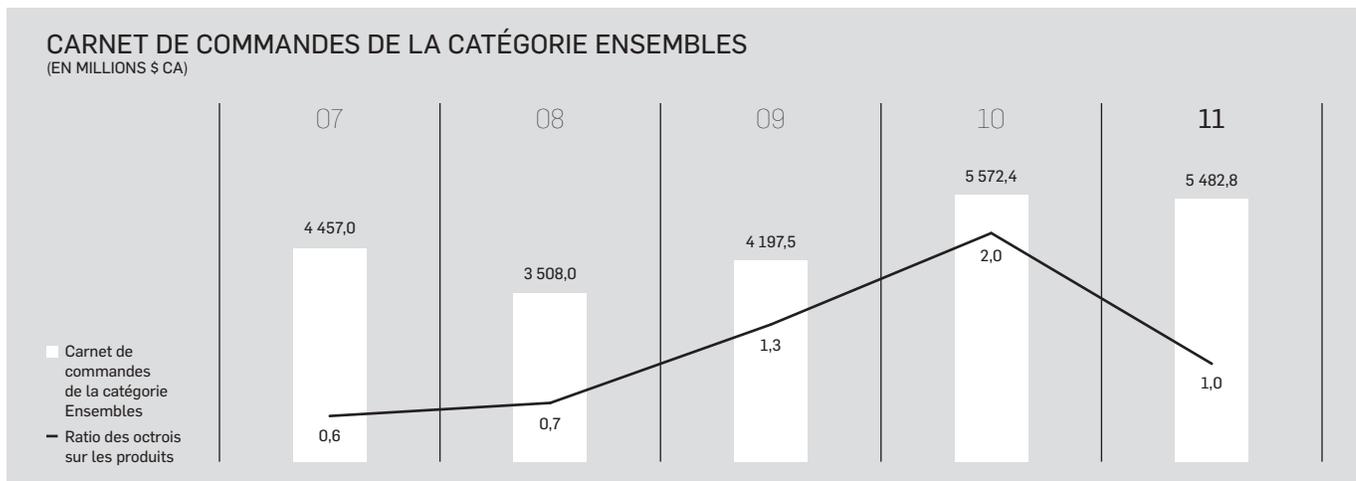
- > **Projet de Jansen de BHP Billiton** (Mines et métallurgie/Canada) : étude de définition octroyée pour la phase 1 du projet de Jansen, une installation entièrement nouvelle de 2 millions de tonnes de potasse par année, près de Lanigan, en Saskatchewan. Ce contrat a été octroyé dans le cadre du contrat de pôle pluriannuel conclu avec BHP Billiton en 2011, visant l'exécution de projets de potasse dont la conception et la construction seront réalisées principalement en Saskatchewan;
- > **Projets d'Ecopetrol** (Hydrocarbures et produits chimiques/Amérique latine) : 3 contrats de services-conseils et de gestion de projet octroyés pour diverses installations et infrastructures d'Ecopetrol S.A., en Colombie;
- > **Projets des laveries El Halassa, Mea et Daoui** (Autres secteurs/Afrique) : contrats octroyés par l'Office Chérifien des Phosphates (« OCP ») visant l'exécution d'activités liées à l'IAGC pour la laverie d'El Halassa, ainsi que pour les laveries Mea et Daoui, situées au sud-est de Casablanca, près de la ville de Khouribga, au Maroc. Ces installations traitent, ou traiteront, de la roche phosphatée afin de préparer un liquide qui sera acheminé par pipeline à boues au terminal de Jorf Lasfar, sur la côte de l'océan Atlantique;
- > **Complexe d'électrolyse d'Emirates Aluminium, phase II** (Mines et métallurgie/Moyen-Orient) : contrat de services d'IAGC octroyé par l'Emirates Aluminium Company Limited PJSC (« EMAL ») pour la phase II de son usine d'aluminium d'Al Taweelah, dans l'Émirat d'Abou Dhabi. Ce contrat comprend des services d'IAGC pour une nouvelle usine d'aluminium, incluant une centrale de 1 000 MW et une série de cuves de 1,7 km, soit la plus longue série jamais construite. Une fois terminée, l'usine de la phase II du projet d'EMAL produira 525 000 tonnes d'aluminium par année;

Rapport de gestion 2011

- > **Centrale électrique Fenix** (Énergie/Amérique latine) : contrat octroyé par Fenix Power Peru S.A. visant des services d'IAGC pour la centrale électrique Fenix, située au sud de Lima, à Chilca, au Pérou. Le projet comprend la construction d'une centrale électrique à cycle combiné alimentée au gaz naturel, d'une capacité de 520 MW, ainsi que la construction d'une structure de prise et de sortie d'eau de mer pour faire circuler l'eau entre l'océan Pacifique et un système de refroidissement de la centrale;
- > **Kharyaga** (Hydrocarbures et produits chimiques/Autres régions) : contrat octroyé par Globalstroy-Engineering visant l'ingénierie détaillée et l'approvisionnement du lot 4 de la phase III du projet de Kharyaga, situé à 60 km au nord du cercle polaire, dans la province russe de Timan-Petchora, riche en pétrole. SNC-Lavalin fournira également des services de soutien à la gestion de projet et de mise en service. La phase III comprend la mise en valeur de réserves additionnelles, le maintien d'une production quotidienne de 30 000 barils par jour, l'utilisation de 95 % du gaz associé et l'élimination du brûlage à la torche;
- > **Projet d'agrandissement de Mont-Wright** (Mines et métallurgie/Canada) : contrat octroyé par ArcelorMittal visant des services d'IAGC pour le projet d'agrandissement de Mont-Wright, un complexe minier existant situé au Québec, pour une capacité prévue de 8 millions de tonnes de minerai de fer par année. Le projet augmentera la capacité de production totale du concentrateur de minerai de fer de Mont-Wright à environ 24 millions de tonnes par année; et
- > **Aménagement hydroélectrique de Muskrat Falls** (Énergie/Canada) : accord signé avec Nalcor Energy visant des services d'IAGC pour la phase I du projet du Bas-Churchill, à Terre-Neuve-et-Labrador. La phase I du projet se composera d'une installation hydroélectrique d'une capacité de 824 MW à Muskrat Falls. Le réseau de transport d'électricité prévu comprendra, d'une part, 1 200 km de lignes de transport entre le Labrador et l'île de Terre-Neuve, avec des postes de conversion associés, et d'autre part, les lignes de transport reliant les installations hydroélectriques de Muskrat Falls à la centrale électrique de Churchill Falls.

7.2 CARNET DE COMMANDES DE LA CATÉGORIE ENSEMBLES

Le carnet de commandes de la catégorie Ensembles a diminué à la fin de 2011 par rapport à 2010, en raison principalement d'une baisse dans le secteur Infrastructures et environnement, partiellement contrebalancée par une augmentation dans les secteurs Mines et métallurgie, et Énergie.



Les données de 2007 à 2009 ont été établies conformément aux PCGR du Canada. Se reporter à la section 14.1 pour plus de détails.

Rapport de gestion 2011

RAPPROCHEMENT DU CARNET DE COMMANDES – ENSEMBLE

EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE (EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	2011	2010
Carnet de commandes — au début	5 572,4 \$	3 996,8 \$
Ajouter : Contrats octroyés pendant l'exercice	2 764,6	4 197,0
Carnet de commandes provenant des acquisitions d'entreprises	17,3	—
Déduire : Produits comptabilisés pendant l'exercice	2 871,5	2 137,4
Carnet de commandes de projets en Libye	—	484,0
Carnet de commandes — à la fin	5 482,8 \$	5 572,4 \$

Les **contrats octroyés dans la catégorie Ensembles** comprenaient des ajouts d'envergure en 2011, dont :

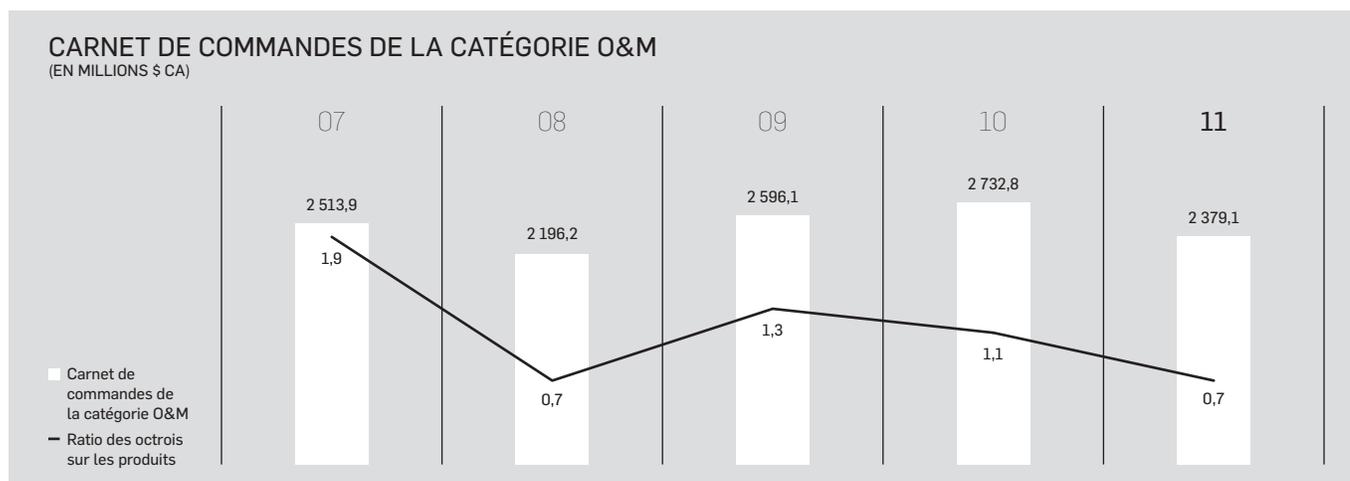
- > **Agrium** (Mines et métallurgie/Canada) : contrat d'IAC à prix coûtant majoré octroyé en 2009 par Agrium pour l'agrandissement de la mine de potasse souterraine existante à Vanscoy, un treuil de production, un concentrateur et des infrastructures, qui permettront d'augmenter la capacité de production d'un million de tonnes par an, ayant reçu le feu vert d'Agrium en 2011 pour la totalité des travaux prévus au contrat initial. Les infrastructures comportent des systèmes d'alimentation électrique de 138 kV, une zone de gestion des résidus et des installations de chargement ferroviaire;
- > **Usine de traitement des mousses de Canadian Natural Resources Ltd (« CNRL »)** (Hydrocarbures et produits chimiques/Canada) : contrat octroyé par CNRL, un grand producteur exploitant de sables bitumineux, visant l'exécution de travaux liés à l'IAC pour une usine de traitement des mousses qui traitera 155 000 barils de mousses bitumineuses par jour, dans la région de Fort McMurray. La phase d'ingénierie est déjà en cours;
- > **North Link à Edmonton** (Infrastructures et environnement/Canada) : contrat octroyé par la Ville d'Edmonton à North Link Partnership, une coentreprise de la Société, aux fins du projet de la ligne nord de transport léger sur rail (« TLR ») d'Edmonton. Ce contrat comprend la gestion de la construction, la main-d'œuvre, les matériaux et l'équipement pour tous les travaux de construction, de même que l'essai et la mise en service de la ligne avant qu'elle ne soit remise à la Ville d'Edmonton. Les travaux pour le projet de la ligne nord de TLR ont débuté en 2011;
- > **Projet de réfection du barrage de Matala** (Énergie/Afrique) : contrat d'IAC visant la conception et la réfection d'un nouvel évacuateur de crue à une centrale hydroélectrique existante, y compris la fourniture et la construction de nouvelles vannes à segment. Le projet est en cours;
- > **Centre hospitalier Restigouche de soins psychiatriques** (Infrastructures et environnement/Canada) : travaux liés à l'IAC aux termes d'un contrat octroyé par Rainbow Hospital Partnership, une filiale en propriété exclusive de SNC-Lavalin, pour le nouveau Centre hospitalier Restigouche de soins psychiatriques à Campbellton, au Nouveau-Brunswick. L'hôpital sera construit par une coentreprise dirigée par SNC-Lavalin Construction. Il comportera 140 lits répartis entre 7 blocs de soins ambulatoires, ainsi que des installations consacrées à l'enseignement et à la recherche, au soutien clinique, de même qu'aux services administratifs et généraux. Il servira également d'établissement psychiatrique médicolégal pour la province. Les travaux ont déjà débuté;
- > **Modernisation de l'usine de fusion de cuivre de Rudarsko — Topionicarski Basen Bor Grupa (« RTB-Bor »)** (Autres secteurs/Europe) : contrat d'IAC visant la modernisation de l'usine de fusion de cuivre du groupe RTB-Bor. Le projet comprend l'ajout d'un four de fusion éclair, d'une usine de production d'acide sulfurique et d'une usine de traitement des effluents, ainsi que la mise à niveau des aires de traitement clés des installations existantes. Une fois le projet terminé, les nouvelles installations permettront au groupe RTB-Bor de produire 80 000 tonnes par an d'anodes de cuivre, tout en réduisant les émissions de gaz et de liquides à des niveaux conformes aux normes européennes. Les travaux sont déjà entamés;

Rapport de gestion 2011

- > **Système de rejet de chaleur de SaskPower** (Énergie/Canada) : contrat d'IAC pour le système de rejet de chaleur de la centrale de Boundary Dam de SaskPower, qui fournira de l'eau de refroidissement à l'usine de captage et de stockage de CO₂, au compresseur de CO₂ et au refroidisseur des gaz de combustion au moyen de 2 circuits d'eau en boucle fermée;
- > **Équipement auxiliaire de compression du CO₂ pour l'unité 3 de la centrale de Boundary Dam (BD3) de la SaskPower** (Énergie/Canada) : projet qui comprend l'installation, à la centrale de Boundary Dam de SaskPower, d'un compresseur de CO₂ et de systèmes de déshydratation, ainsi que l'équipement conçu par SNC-Lavalin au cours de la phase d'ingénierie d'avant-projet et de conception. Il comprend également l'installation de 2 systèmes d'alimentation électrique redondante de 13,8 kV; et
- > **Centrale géothermique Te Mihi** (Énergie/Asie-Pacifique) : travaux liés à l'IAC octroyés par Contact Energy, établie en Nouvelle-Zélande, pour la construction du projet géothermique à vaporisation double Te Mihi de 166 MW à Taupo, en Nouvelle-Zélande. Deux nouvelles unités géothermiques de 83 MW chacune seront construites.

7.3 CARNET DE COMMANDES DE LA CATÉGORIE O&M

Le carnet de commandes de la catégorie O&M à la fin de 2011 a diminué comparativement à celui de 2010, reflétant la fluctuation normale des échéances des contrats à long terme, principalement au Canada.



Les données de 2007 à 2009 ont été établies conformément aux PCGR du Canada. Se reporter à la section 14.1 pour plus de détails.

RAPPROCHEMENT DU CARNET DE COMMANDES — O&M

EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE (EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	2011	2010
Carnet de commandes — au début	2 732,8 \$	2 596,1 \$
Ajouter : Contrats octroyés pendant l'exercice	1 021,7	1 467,1
Carnet de commandes provenant des acquisitions d'entreprises	23,8	—
Déduire : Produits comptabilisés pendant l'exercice	1 399,2	1 330,4
Carnet de commandes — à la fin	2 379,1 \$	2 732,8 \$

Parmi les nouveaux contrats d'envergure octroyés en 2011 figurent :

- > le renouvellement du contrat de soutien octroyé par le ministère de la Défense nationale du Canada pour les petits navires de guerre et les navires auxiliaires de la Marine canadienne, pour une durée supplémentaire de 4 ans, soit de 2011 à 2015; et
- > les contrats d'exploitation de service de concession pour 4 nouveaux aéroports en France, ce qui porte le réseau de la Société à 12 aéroports en France et dans les territoires français, couvrant notamment : l'exploitation des plateformes, l'entretien des infrastructures et des sites, ainsi que le développement commercial des aéroports.

Rapport de gestion 2011

Un grand nombre de contrats dans la catégorie O&M ont été conclus pour une durée beaucoup plus longue que la période de 5 ans du carnet de commandes de cette catégorie d'activité. Le tableau suivant présente le carnet de commandes de la catégorie O&M pour chacun des exercices compris dans la période de 5 ans du carnet de commandes, conformément à la politique de la Société en matière de commandes, ainsi que les produits prévus découlant de ses contrats fermes, qui ne figurent pas au carnet de commandes.

(EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	INCLUS DANS LE CARNET DE COMMANDES					TOTAL	NON INCLUS
	2012	2013	2014	2015	2016		DANS LE CARNET DE COMMANDES
Carnet de commandes de la catégorie O&M	1 029,6 \$	566,1 \$	353,3 \$	235,8 \$	194,3 \$	2 379,1 \$	PAR LA SUITE 2 641,5 \$

8 RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES PRODUITS PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉ

EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE (EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	2011					
	SERVICES	ENSEMBLES	O&M	ICI	TOTAL	
Au Canada	981,2 \$	1 344,7 \$	1 195,9 \$	480,7 \$	4 002,5 \$	56 %
À l'extérieur du Canada						
Afrique	237,6	798,2	85,6	19,3	1 140,7	16 %
Europe	319,5	252,5	49,7	2,4	624,1	9 %
Amérique latine	443,4	37,5	45,8	–	526,7	7 %
Moyen-Orient	147,9	240,3	3,0	–	391,2	5 %
États-Unis	137,4	110,1	–	(1,0)	246,5	3 %
Asie-Pacifique	147,2	75,0	19,2	–	241,4	3 %
Autres régions	23,6	13,2	–	–	36,8	1 %
	1 456,6	1 526,8	203,3	20,7	3 207,4	44 %
Total	2 437,8 \$	2 871,5 \$	1 399,2 \$	501,4 \$	7 209,9 \$	100 %

EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE (EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	2010					
	SERVICES	ENSEMBLES	O&M	ICI	TOTAL	
Au Canada	714,7 \$	734,7 \$	1 179,7 \$	445,9 \$	3 075,0 \$	51 %
À l'extérieur du Canada						
Afrique	232,3	891,5	76,7	25,5	1 226,0	20 %
Europe	275,0	171,6	24,9	2,2	473,7	8 %
Amérique latine	243,5	99,5	23,7	–	366,7	6 %
Moyen-Orient	258,2	138,4	2,9	–	399,5	7 %
États-Unis	154,8	66,5	–	(1,3)	220,0	4 %
Asie-Pacifique	149,6	9,7	22,5	–	181,8	3 %
Autres régions	25,7	25,5	–	–	51,2	1 %
	1 339,1	1 402,7	150,7	26,4	2 918,9	49 %
Total	2 053,8 \$	2 137,4 \$	1 330,4 \$	472,3 \$	5 993,9 \$	100 %

Accroître la diversité géographique, sectorielle et la gamme de produits offerts est l'une des priorités stratégiques de la Société. La capacité de mener à bien des projets locaux au moyen des ressources locales est un élément clé pour la réalisation de la stratégie de croissance sur le plan géographique.

Rapport de gestion 2011

8.1 PRODUITS PROVENANT DU CANADA

Tel que prévu, les **produits provenant du Canada ont augmenté en 2011** comparativement à 2010, en raison principalement d'une hausse du volume d'activité dans la catégorie Ensembles.

Les activités de la catégorie Services au Canada ont augmenté en 2011 par rapport à 2010, reflétant principalement une hausse du volume d'activité dans les secteurs Mines et métallurgie, et Énergie.

Les activités de la catégorie Ensembles au Canada ont augmenté en 2011 par rapport à l'exercice précédent, reflétant essentiellement une augmentation du volume d'activité dans les secteurs Infrastructures et environnement, Énergie, et Mines et métallurgie.

Les activités de la catégorie O&M au Canada en 2011 se sont maintenues à un niveau comparable à celui de 2010.

L'augmentation des produits dans la catégorie ICI au Canada en 2011 par rapport à 2010 était essentiellement attribuable à AltaLink et à l'Autoroute 407.

8.2 PRODUITS PROVENANT DE L'EXTÉRIEUR DU CANADA

Tel que prévu, les **produits de la Société provenant de l'extérieur du Canada ont augmenté en 2011** par rapport à 2010. L'augmentation se retrouve dans toutes les zones géographiques, sauf en Afrique, au Moyen-Orient et dans les Autres régions. La variation est analysée ci-dessous :

- > **Les produits provenant de l'Afrique ont diminué en 2011** comparativement à 2010, en raison d'une baisse des activités de la catégorie Ensembles, principalement une diminution du volume d'activité dans le secteur Infrastructures et environnement, en partie contrebalancée par une augmentation dans le secteur Hydrocarbures et produits chimiques. Des produits de 86,2 millions \$ (1,2 % des produits totaux) provenant de la Libye ont été générés au cours de l'exercice terminé le 31 décembre 2011, comparativement à 418,2 millions \$ (7,0 % des produits totaux) en 2010.
- > **Les produits provenant de l'Europe ont augmenté en 2011** par rapport à 2010, en raison essentiellement d'une hausse dans la catégorie Ensembles, principalement dans le secteur Infrastructures et environnement, et d'un volume d'activité plus élevé dans la catégorie Services, et ce, dans tous les secteurs d'activité de la Société.
- > **Les produits provenant de l'Amérique latine ont augmenté en 2011** par rapport à l'exercice précédent, reflétant essentiellement une augmentation des activités dans la catégorie Services, dans les secteurs Mines et métallurgie, et Hydrocarbures et produits chimiques, ce qui a été en partie contrebalancé par une diminution des activités dans la catégorie Ensembles, principalement dans le secteur Infrastructures et environnement.
- > **Les produits provenant du Moyen-Orient en 2011 sont demeurés à un niveau comparable** à celui de 2010, puisque la baisse du volume d'activité dans la catégorie Services, principalement dans le secteur Hydrocarbures et produits chimiques, a été contrebalancée par une augmentation des activités de la catégorie Ensembles, principalement dans le secteur Infrastructures et environnement.
- > **Les produits provenant des États-Unis ont augmenté en 2011** comparativement à 2010, en raison essentiellement d'une hausse des activités de la catégorie Ensembles, principalement dans le secteur Énergie, partiellement contrebalancée par une baisse du volume d'activité dans la catégorie Services, principalement dans le secteur Énergie.
- > **En Asie-Pacifique, les produits ont augmenté en 2011** par rapport à l'exercice précédent, reflétant principalement un volume d'activité plus élevé dans la catégorie Ensembles, essentiellement dans le secteur Énergie.
- > **Dans les Autres régions, les produits ont diminué en 2011** comparativement à 2010, reflétant principalement un volume d'activité moins élevé dans la catégorie Ensembles.

Rapport de gestion 2011

9 RÉSULTATS D'EXPLOITATION PAR SECTEUR

505 millions \$
TOTAL DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION

324 millions \$
SERVICES
ET ENSEMBLES

50 millions \$
O&M

131 millions \$
ICI

Comme il a été mentionné précédemment, la Société analyse ses résultats par secteur d'activité. Ces secteurs regroupent les activités connexes au sein de SNC-Lavalin, de la façon dont est évalué le rendement de la direction. La Société présente l'information de la façon dont est évalué le rendement de la direction, en regroupant ses projets réalisés en fonction du type d'industrie respective.

Les commentaires ci-dessous passent en revue les produits et le résultat d'exploitation de la Société par secteur. Se reporter à la note 4 des états financiers consolidés annuels audités de 2011 pour plus d'information sur la manière dont la Société établit son résultat d'exploitation.

EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE (EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	2011			2010		
	PRODUITS	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	RATIO DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION SUR LES PRODUITS	PRODUITS	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	RATIO DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION SUR LES PRODUITS
Services et Ensembles						
Infrastructures et environnement	1 945,1 \$	46,8 \$	2,4%	1 807,1 \$	221,3 \$	12,2%
Hydrocarbures et produits chimiques	1 075,6	33,8	3,1%	888,7	21,8	2,4%
Mines et métallurgie	1 022,0	80,6	7,9%	683,8	59,6	8,7%
Énergie	894,1	119,7	13,4%	496,6	116,4	23,4%
Autres secteurs	372,5	43,2	11,6%	315,0	38,6	12,3%
O&M	1 399,2	50,1	3,6%	1 330,4	39,4	3,0%
ICI	501,4	131,2	26,2%	472,3	134,9	28,6%
Total	7 209,9 \$	505,4 \$	7,0%	5 993,9 \$	632,0 \$	10,5%

Le tableau sommaire ci-dessous compare l'apport réel de chaque secteur d'activité en 2011, en termes de résultat d'exploitation, aux prévisions initiales énoncées dans le rapport de gestion annuel de 2010.

	2011		
	PRÉVISIONS	RÉEL	RÉEL VS PRÉVISIONS
Services et Ensembles			
Infrastructures et environnement	↓	↓	×
Hydrocarbures et produits chimiques	↑	↑	×
Mines et métallurgie	↑	↑	✓
Énergie	↑	—	×
Autres secteurs	—	↑	✓
O&M	↑	↑	✓
ICI	↓	—	✓
Total du résultat d'exploitation	↓	↓	×

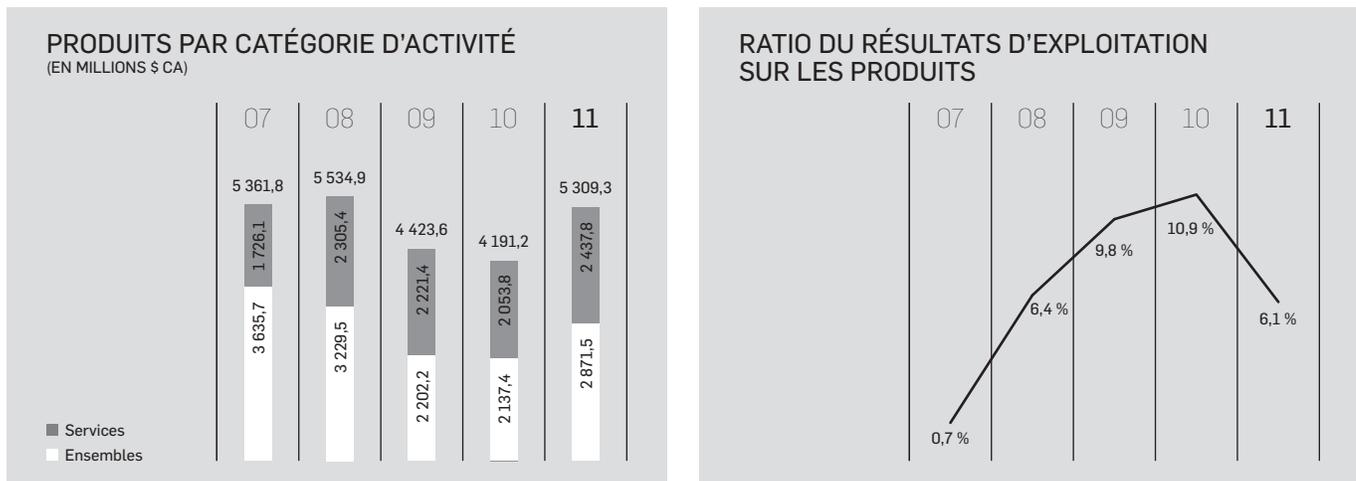
↑ AUGMENTATION PAR RAPPORT À L'EXERCICE PRÉCÉDENT
 ↓ DIMINUTION PAR RAPPORT À L'EXERCICE PRÉCÉDENT
 — NIVEAU COMPARABLE À CELUI DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT
 ✓ ÉGAL OU SUPÉRIEUR AUX PRÉVISIONS
 × INFÉRIEUR AUX PRÉVISIONS

En 2011, le résultat d'exploitation de la Société a été inférieur aux prévisions, puisque la baisse en 2011 comparativement à 2010 a été plus importante que prévue, reflétant principalement une baisse plus importante que prévue de la contribution du secteur d'activité Infrastructures et environnement et une contribution moindre que prévue du secteur Hydrocarbures et produits chimiques, et Énergie.

Rapport de gestion 2011

9.1 ACTIVITÉS DES CATÉGORIES SERVICES ET ENSEMBLES

Le savoir-faire en matière d'ingénierie et de construction provient du personnel de la Société pour les activités des catégories Services et Ensembles. Les graphiques ci-dessous illustrent la répartition des produits entre les catégories Services et Ensembles (soit les contrats de la catégorie Services typiquement à prix coûtant majoré et ceux de la catégorie Ensembles typiquement à prix forfaitaire), ainsi que le ratio du résultat d'exploitation sur les produits.



Les données de 2007 à 2009 ont été établies conformément aux PCGR du Canada. Se reporter à la section 14.1 pour plus de détails.

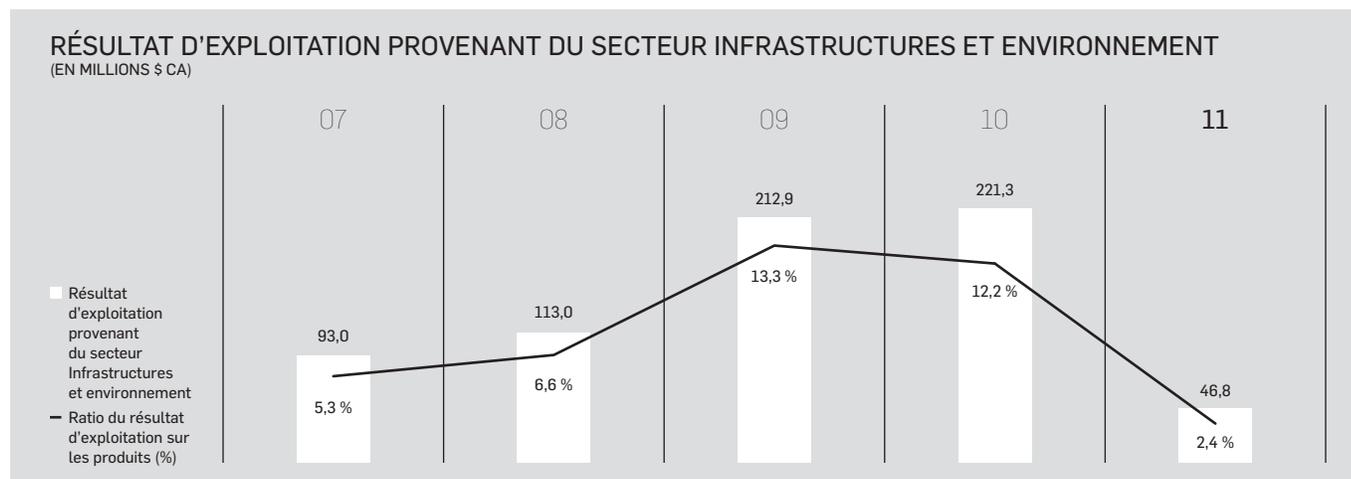
La variation du ratio du résultat d'exploitation sur les produits est essentiellement attribuable : i) à la composition des produits, étant donné que les activités des catégories Services et Ensembles génèrent des ratios de marge brute différents (se reporter à la section 4.1.2 *Comprendre la différence entre un contrat d'IAGC et un contrat d'IAC*) ; et ii) au ratio de marge brute généré par les projets de la catégorie Ensembles.

La proportion d'activités de la catégorie Services par rapport à l'ensemble des activités comprises dans les catégories Services et Ensembles est passée de 32,2 % en 2007 à 41,7 % en 2008, à 50,2 % en 2009, à 49,0 % en 2010 et à 45,9 % en 2011. Le faible ratio du résultat d'exploitation sur les produits enregistré en 2007 découle principalement d'une perte dans les activités du secteur Énergie de la catégorie Ensembles. L'augmentation du ratio du résultat d'exploitation sur les produits pour 2009 et 2010 est attribuable à la proportion d'activités de la catégorie Services par rapport à l'ensemble des activités comprises dans les catégories Services et Ensembles, conjuguée aux révisions favorables des prévisions pour certains projets d'envergure de la catégorie Ensembles au cours de ces deux exercices.

9.1.1 INFRASTRUCTURES ET ENVIRONNEMENT

Infrastructures et environnement comprend une gamme de projets d'infrastructures pour les secteurs public et privé dont des aéroports, des bâtiments, des établissements de soins de santé, d'enseignement et récréatifs, des ports de mer, des gares maritimes et des terminaux de traversier, des systèmes de régularisation des crues, des réseaux de transport en commun, des chemins de fer, des routes, des ponts, ainsi que des installations de traitement des eaux usées et de production et distribution de l'eau potable. Ce secteur comprend également les évaluations et études d'impact environnemental et social, la mobilisation des collectivités, l'évaluation, la réhabilitation et la remise en état de sites, l'évaluation des risques écologiques pour la santé humaine, la gestion des déchets, la planification, l'aménagement, l'adduction des ressources hydriques, le traitement et l'assainissement des eaux, la gestion des milieux marins et des zones côtières, les services géo-environnementaux, les changements climatiques, la qualité de l'air et l'acoustique, la gestion environnementale, les systèmes d'information géographique, l'agriculture et l'aménagement rural.

Rapport de gestion 2011



Les données de 2007 à 2009 ont été établies conformément aux PCGR du Canada. Se reporter à la section 14.1 pour plus de détails.

(EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	2011	2010	VARIATION (%)
Produits provenant du secteur Infrastructures et environnement			
Services	708,7 \$	645,2 \$	9,8 %
Ensembles	1 236,4	1 161,9	6,4 %
Total	1 945,1 \$	1 807,1 \$	7,6 %
Résultat d'exploitation provenant du secteur Infrastructures et environnement	46,8 \$	221,3 \$	(78,9 %)
Ratio du résultat d'exploitation sur les produits provenant du secteur Infrastructures et environnement (%)	2,4 %	12,2 %	s.o.
Carnet de commandes à la fin	2 855,9 \$	3 485,7 \$	(18,1 %)

Les produits provenant du secteur Infrastructures et environnement ont augmenté en 2011 par rapport à 2010, reflétant principalement un volume d'activité plus élevé dans les deux catégories d'activité. L'augmentation des produits a par contre été moins élevée que prévue. Il est à noter que les produits de l'exercice terminé le 31 décembre 2011 comprenaient des produits de 86,2 millions \$ provenant de la Libye, comparativement à 418,2 millions \$ en 2010.

Les projets d'envergure suivants ont contribué aux produits en 2011 :

- > **Tronçon sud-est de l'autoroute périphérique Stoney Trail de Calgary** (Ensembles/Canada) : travaux liés à l'IAC pour la concession du tronçon sud-est de l'autoroute périphérique Stoney Trail confiés en 2010 par le ministère des Transports de l'Alberta à la Chinook Roads Partnership. Ce contrat comprend la conception et la construction d'un tronçon de 25 km de l'autoroute périphérique à 6 voies, incluant 9 échangeurs, un passage au-dessus d'une route et deux au-dessus d'une voie ferrée, comprenant 27 ouvrages de ponts dans le sud-est de Calgary ;
- > **Prolongement ouest du réseau de transport léger sur rail (« TLR ») de Calgary** (Ensembles/Canada) : contrat octroyé par la Ville de Calgary en 2009 visant la conception, l'approvisionnement et la construction d'un prolongement de 8 km du RTLR comprenant essentiellement 6 gares, 9 sous-stations d'énergie de traction, un grand échangeur routier et 2 stationnements incitatifs à Calgary ;
- > **Centre universitaire de santé McGill (« CUSM »)** (Ensembles/Canada) : travaux liés à l'IAC pour le nouveau Campus Glen octroyés par le CUSM au Groupe immobilier santé McGill (« GISM ») à Montréal, au Québec, en vertu d'une entente de partenariat public-privé. Ce contrat comprend la conception et la construction des installations, composées principalement de 2 hôpitaux, d'un centre de cancérologie et d'un institut de recherche. Les travaux de construction sont en cours ;
- > **Nouvelles centrales régionales de refroidissement à Riyadh** (Ensembles/Moyen-Orient) : contrat octroyé en 2010 par la Rayadah Investment Company pour la conception et la construction de 2 centrales régionales de refroidissement qui desserviront le district financier du roi Abdallah à Riyadh, au Royaume d'Arabie saoudite ;
- > **Nouvelles centrales régionales de refroidissement à Dhahran** (Ensembles/Moyen-Orient) : contrat octroyé en 2010 par Saudi Tabreed pour des installations régionales de refroidissement à Dhahran, au Royaume d'Arabie saoudite ;

Rapport de gestion 2011

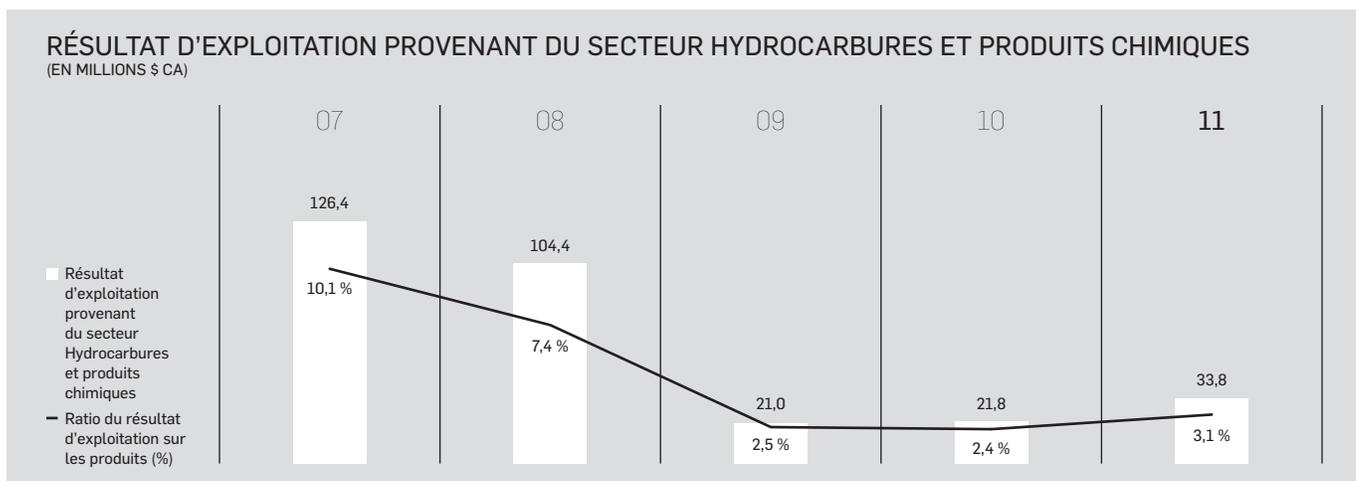
- > **Maison symphonique de Montréal** (Ensembles/Canada) : portion IAC d'une entente de partenariat public-privé conclue avec le gouvernement du Québec pour la conception et la construction d'une nouvelle salle de concert de 2 100 sièges au centre-ville de Montréal, qui a été quasi achevée en 2011;
- > **Train à crémaillère du Puy de Dôme** (Ensembles/Europe) : contrat visant la conception et la construction d'un train à crémaillère électrique de 5,3 km reliant le site touristique au pied du Puy de Dôme, en France, à son sommet. Le train permettra de transporter 1 200 visiteurs par heure; et
- > **Voie Centreport Canada à Winnipeg** (Ensembles/Canada) : contrat octroyé en 2010 pour la conception et la construction d'un tronçon de 4 km à 4 voies de la Voie Centreport Canada reliant le port intérieur Centreport Canada de Winnipeg, de 20 000 acres, à l'aéroport international James-Armstrong-Richardson et à l'autoroute périphérique, au Manitoba.

Le résultat d'exploitation provenant du secteur Infrastructures et environnement de la Société a été inférieur aux prévisions, alors que la diminution en 2011 par rapport à 2010 a été plus importante que prévu en raison essentiellement d'un ratio de marge brute moins élevé que prévu, découlant principalement d'une révision défavorable des prévisions des coûts liés à certains projets d'envergure de la catégorie Ensembles en 2011 et de la perte nette du quatrième trimestre de 2011 associée à la situation financière de la Société liée à ses projets d'infrastructure en Libye, combiné à une augmentation du volume d'activité moindre que prévue. Le résultat d'exploitation de 2010 avait bénéficié d'une révision favorable des prévisions des coûts liés à certains projets d'envergure de la catégorie Ensembles. Il est à noter que le résultat d'exploitation de 2010 a fait l'objet d'un ajustement défavorable pour refléter une correction reliée à des paiements de 20 millions \$ effectués en vertu de ce qu'on présume être un contrat d'agence, qui ont été facturés et documentés au titre de projets de construction auxquels ils ne se rapportaient pas (se reporter à la section 1.1 « Développements récents – Examen indépendant » et à la section 14.1 « Première application des IFRS »). Étant donné que ces paiements ont été documentés au titre de projets de construction auxquels ils ne se rapportaient pas et qu'il n'existe aucune preuve directe ni concluante quant à l'utilisation et à l'objet de ces paiements ou quant à la nature des services fournis relativement à ces paiements, la Société a déterminé qu'ils doivent être comptabilisés au titre des charges de la période (c.-à-d. ne générant pas de produits) aux fins comptables.

La Société a comptabilisé une perte de 39,3 millions \$ sur les projets en Libye en 2011. Une tranche de 22,4 millions \$ de ce montant été comptabilisée au quatrième trimestre de manière à ce que la situation financière nette, excluant 22,9 millions \$ de trésorerie et équivalents de trésorerie détenus dans une banque libyenne, soit de néant pour les projets qui étaient en cours avant que la Société n'évacue la Libye en février 2011. La situation financière nette a été déterminée en considérant les projets comme étant regroupés. Ainsi, les produits différés et les avances reçues sur contrats pour ces projets sont contrebalancés économiquement par les créances clients et les contrats en cours de ces mêmes projets.

9.1.2 HYDROCARBURES ET PRODUITS CHIMIQUES

Hydrocarbures et produits chimiques (précédemment Produits chimiques et pétrole) comprend des projets liés à la production de bitume, à la production de pétrole lourd ou classique, aux installations pétrolières et gazières à terre et en mer, au raffinage et à l'enrichissement, aux produits pétrochimiques et chimiques, aux biocarburants et aux produits chimiques verts, au traitement du gaz naturel, aux terminaux de regazéification du gaz naturel liquéfié, à la gazéification de charbon en gaz liquéfié, au captage, au transport et au stockage de CO₂, aux oléoducs et gazoducs, ainsi qu'aux terminaux et aux stations de pompage.



Les données de 2007 à 2009 ont été établies conformément aux PCGR du Canada. Se reporter à la section 14.1 pour plus de détails.

Rapport de gestion 2011

(EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	2011	2010	VARIATION (%)
Produits provenant du secteur Hydrocarbures et produits chimiques			
Services	375,2 \$	331,8 \$	13,1%
Ensembles	700,4	556,9	25,8%
Total	1 075,6 \$	888,7 \$	21,0%
Résultat d'exploitation provenant du secteur Hydrocarbures et produits chimiques	33,8 \$	21,8 \$	55,0%
Ratio du résultat d'exploitation sur les produits provenant du secteur Hydrocarbures et produits chimiques (%)	3,1%	2,4%	s.o.
Carnet de commandes à la fin	1 220,7 \$	1 089,6 \$	12,0%

Les produits du secteur Hydrocarbures et produits chimiques ont augmenté en 2011 par rapport à l'exercice précédent, reflétant essentiellement un volume d'activité plus élevé dans la catégorie Ensembles.

Les projets d'envergure suivants ont contribué aux produits en 2011 :

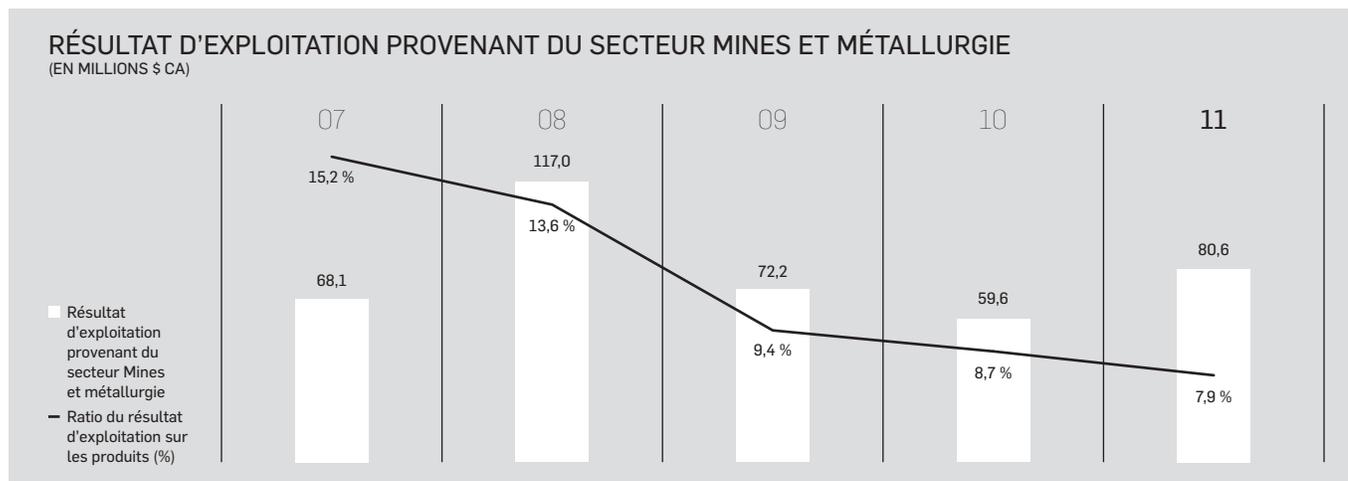
- > **Raffinerie et usine de produits chimiques de Baytown** (Services/États-Unis) : contrat de services d'ingénierie d'avant-projet, de gestion de projet, d'ingénierie détaillée, de gestion de la construction et d'approvisionnement pour un complexe de raffinerie et d'usine de produits chimiques à Baytown, au Texas;
- > **Projets d'Ecopetrol** (Services/Amérique latine) : 3 contrats de services-conseils et de gestion de projet octroyés pour diverses installations et infrastructures d'Ecopetrol S.A., en Colombie;
- > **Projet de dégoulotage pour une raffinerie en Atlantique Nord** (Services/Canada) : projet pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et fournir des installations de stockage et de mélange de produits bruts en continu, et maximiser la production de la raffinerie actuelle en vue de faire passer sa capacité de 112 900 à 120 000 barils par jour, en remettant en état 21 unités de traitement et en nettoyant le taux de production tout en tenant compte des contraintes relatives aux principaux équipements en place, à la raffinerie de Come by Chance à Terre-Neuve-et-Labrador;
- > **Oscar II** (Ensembles/Europe) : contrat clés en main d'IAC et de mise en service pour GRTgaz, filiale de GDF Suez, portant sur la construction de 2 nouvelles stations de compression de gaz naturel et d'interconnexion dans les villes de Fontenay-Mauvoisin et de Saint-Avit, en France; et
- > **Rhourde Nouss** (Ensembles/Afrique) : contrat d'IAC octroyé en 2009 visant la conception et la construction d'un complexe gazier et d'une installation de traitement du gaz naturel en Algérie, pouvant produire et traiter 3,5 milliards m³/an de gaz naturel.

Le résultat d'exploitation provenant du secteur Hydrocarbures et produits chimiques en 2011 a augmenté par rapport à celui de 2010, mais la hausse a été inférieure aux prévisions de la Société en raison principalement de la révision défavorable des prévisions des coûts liés à certains projets de la catégorie Ensembles et des charges de la période de 35 millions \$ liées à des paiements effectués au quatrième trimestre de 2011. Ces paiements, effectués en vertu de ce qu'on présume être des contrats d'agence, ont été facturés et documentés au titre de projets de construction auxquels ils ne se rapportaient pas (se reporter à la section 1.1 « Développements récents – Examen indépendant »). Étant donné que ces paiements ont été documentés au titre de projets de construction auxquels ils ne se rapportaient pas et qu'il n'existe aucune preuve directe ni concluante quant à l'utilisation et à l'objet de ces paiements ou quant à la nature des services fournis relativement à ces paiements, la Société a déterminé qu'ils doivent être comptabilisés au titre des charges de la période (c.-à-d. ne générant pas de produits) aux fins comptables. En 2010, le faible résultat d'exploitation était principalement attribuable à une révision défavorable des prévisions des coûts sur certains projets de la catégorie Ensembles.

Rapport de gestion 2011

9.1.3 MINES ET MÉTALLURGIE

Mines et métallurgie comprend une gamme complète de services pour tous les procédés de récupération des minerais et des métaux, y compris l'aménagement d'infrastructures minières, le traitement des minerais, la fusion et l'affinage de métaux, la fermeture de mines, la restauration de sites miniers, la gestion des mines et des résidus, ainsi que la fabrication d'engrais.



Les données de 2007 à 2009 ont été établies conformément aux PCGR du Canada. Se reporter à la section 14.1 pour plus de détails.

(EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	2011	2010	VARIATION (%)
Produits provenant du secteur Mines et métallurgie			
Services	869,2 \$	643,4 \$	35,1 %
Ensembles	152,8	40,4	277,6 %
Total	1 022,0 \$	683,8 \$	49,5 %
Résultat d'exploitation provenant du secteur Mines et métallurgie	80,6 \$	59,6 \$	35,4 %
Ratio du résultat d'exploitation sur les produits provenant du secteur Mines et métallurgie (%)	7,9 %	8,7 %	s.o.
Carnet de commandes à la fin	1 123,0 \$	440,7 \$	154,8 %

Comme prévu, les **produits du secteur Mines et métallurgie ont augmenté en 2011** par rapport à 2010, en raison principalement d'un volume d'activité plus élevé.

Rapport de gestion 2011

Les projets d'envergure suivants ont contribué aux produits en 2011 :

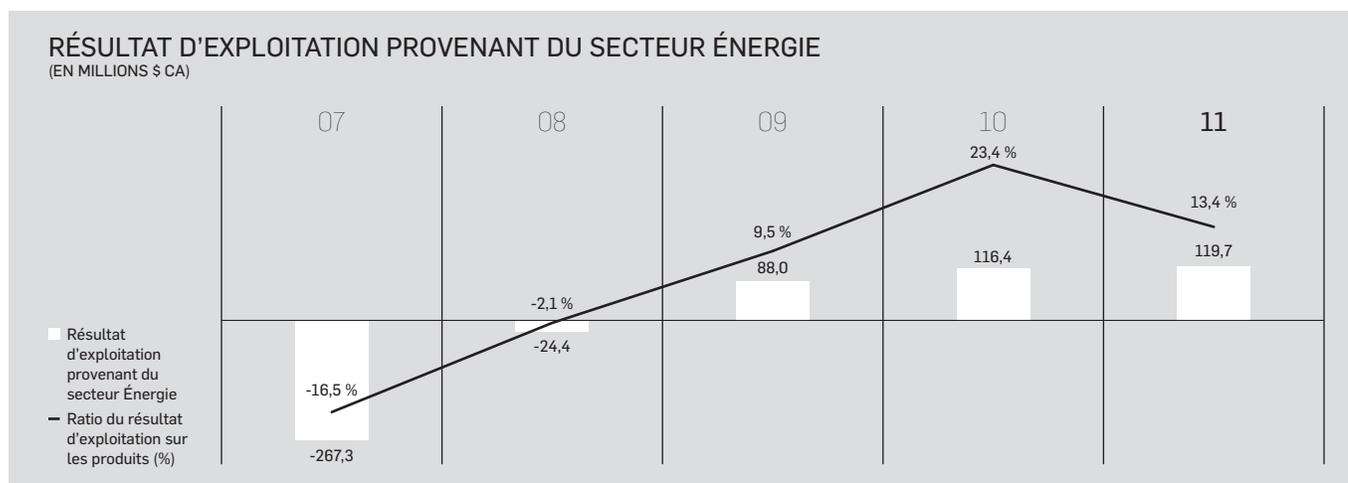
- > **Agrium** (Ensembles/Canada) : contrat d'IAC à prix coûtant majoré octroyé en 2009 par Agrium et lié à l'agrandissement de la mine de potasse souterraine existante à Vanscoy;
- > **Projet de nickel Ambatovy** (Services/Afrique) : les travaux de construction se sont poursuivis relativement à ce contrat d'AGC octroyé en 2006 pour la construction d'une mine à ciel ouvert et d'une usine de traitement hydrométallurgique devant produire principalement du nickel et du cobalt, à Madagascar. SNC-Lavalin a un investissement en capitaux propres de 5 % dans ce projet, qui est comptabilisé selon la méthode du coût, tel que mentionné à la section 9.3;
- > **Projet de Jansen de BHP Billiton** (Services/Canada) : étude de définition octroyée pour la phase 1 du projet de Jansen, près de Lanigan, en Saskatchewan, dans le cadre du contrat de pôle pluriannuel conclu avec BHP Billiton en 2011, visant l'exécution de projets de potasse dont la conception et la construction seront réalisées principalement en Saskatchewan;
- > **Complexe d'électrolyse d'Emirates Aluminium, phase II** (Services/Moyen-Orient) : contrat de services d'AGC octroyé par Emirates Aluminium Company Limited PJSC (« EMAL ») au troisième trimestre de 2011, pour la phase II de son usine d'aluminium d'Al Taweelah, dans l'Émirat d'Abou Dhabi;
- > **Ferro Carajas S11D** (Services/Amérique latine) : services d'ingénierie détaillée et services techniques pour la phase de mise en œuvre du projet comprenant la consolidation de la conception de base et le développement de la conception détaillée, le soutien à l'approvisionnement, la gestion de la construction et la mise en service préliminaire pour une mine qui produira 90 millions de tonnes de minerai de fer par année et pour des installations d'enrichissement;
- > **Projet de mine Cobre Panama** (Services/Amérique latine) : contrat visant d'abord l'ingénierie de base, suivie de services d'AGC, pour la mise en valeur de la mine de cuivre Cobre Panama, au Panama. Les travaux de construction ont débuté vers la fin de 2011;
- > **Projet d'agrandissement de Mont-Wright** (Services/Canada) : contrat octroyé par ArcelorMittal visant des services d'AGC pour le projet d'agrandissement de Mont-Wright, un complexe minier existant situé au Québec;
- > **Projet Potasio Rio Colorado** (Services/Amérique latine) : mandat de conception détaillée pour une usine de potasse située en Argentine, pour des raccordements avec la mine et pour une piste d'atterrissage. La capacité de production initiale de l'usine est de 2,9 millions de tonnes par an et un agrandissement prévu dans l'avenir l'augmentera à 4,3 millions de tonnes par an; et
- > **Projet AP60 de Rio Tinto Alcan** (Services/Canada) : contrat octroyé à la coentreprise SNC-Lavalin Hatch visant l'ingénierie préliminaire pour une usine pilote de type AP60 au complexe d'Alcan à Jonquière, au Québec. Vers la fin de 2010, Rio Tinto Alcan a donné le feu vert pour la réalisation de la première phase du projet comprenant des services de gestion de projet, d'ingénierie, d'approvisionnement, de gestion de la construction et de préparation à la mise en service, pour mettre en place la nouvelle technologie d'électrolyse AP60, plus efficace et rentable, en vue de hausser de 40 % la production par cuve, comparativement à la production actuelle.

Comme prévu, l'**apport du secteur Mines et métallurgie de la Société a augmenté en 2011** comparativement à 2010, reflétant principalement un volume d'activité plus élevé. L'augmentation a été en partie contrebalancée par une baisse du ratio de marge brute de la catégorie Services, essentiellement en raison d'une diminution des marges brutes sur certains projets d'envergure, conjuguée à des coûts additionnels liés à un projet au premier trimestre de 2011.

Rapport de gestion 2011

9.1.4 ÉNERGIE

Énergie comprend des projets liés à l'énergie hydroélectrique, thermique et nucléaire, à la valorisation énergétique des déchets, aux solutions d'énergie verte, et aux réseaux de transport et de distribution d'électricité.



Les données de 2007 à 2009 ont été établies conformément aux PCGR du Canada. Se reporter à la section 14.1 pour plus de détails.

(EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	2011	2010	VARIATION (%)
Produits provenant du secteur Énergie			
Services	322,2 \$	309,3 \$	4,2 %
Ensembles	571,9	187,3	205,4 %
Total	894,1 \$	496,6 \$	80,1 %
Résultat d'exploitation provenant du secteur Énergie	119,7 \$	116,4 \$	2,8 %
Ratio du résultat d'exploitation sur les produits provenant du secteur Énergie (%)	13,4 %	23,4 %	s.o.
Carnet de commandes à la fin	1 961,9 \$	1 560,0 \$	25,8 %

Tel que prévu, les **produits du secteur Énergie ont augmenté en 2011** comparativement à 2010, reflétant essentiellement une augmentation du volume d'activité dans la catégorie Ensembles.

En 2011, SNC-Lavalin a acquis certains actifs de la division des réacteurs commerciaux d'EACL. Environ 1 400 membres du personnel ont été transférés d'EACL à Candu Énergie inc., une filiale en propriété exclusive de SNC-Lavalin. Le carnet de commandes de Candu Énergie inc. totalisait 161,8 millions \$ au 31 décembre 2011 et était lié principalement aux activités de la catégorie Services.

Les projets d'envergure suivants ont contribué aux produits en 2011 :

- > **Projet de suréquipement de 335 MW du barrage Waneta** (Ensembles/Canada) : contrat visant la conception et la construction d'une nouvelle centrale adjacente au barrage Waneta existant, soit une centrale hydroélectrique de 335 MW en Colombie-Britannique. Les travaux d'ingénierie et de construction sont en cours;
- > **Projet de réfection du barrage de Matala** (Services/Afrique) : contrat d'IAC visant la conception et la réfection d'un nouvel évacuateur de crue à une centrale hydroélectrique existante, y compris la fourniture et la construction de nouvelles vannes à segment. Le projet est en cours;
- > **Aménagement hydroélectrique de Muskrat Falls** (Services/Canada) : accord signé avec Nalcor Energy visant des services d'IAGC pour la phase I du projet du Bas-Churchill, à Terre-Neuve-et-Labrador;
- > **Centrale de captage et de stockage intégrés du CO₂ (« CSC ») au barrage de Boundary Dam de SaskPower** (Ensembles/Canada) : contrat pour le projet pilote de CSC, comprenant la transformation d'un appareillage vieillissant à la centrale électrique au charbon de Boundary Dam, en Saskatchewan, en source d'électricité propre et en une installation de production de CO₂ pour faciliter l'extraction du pétrole;

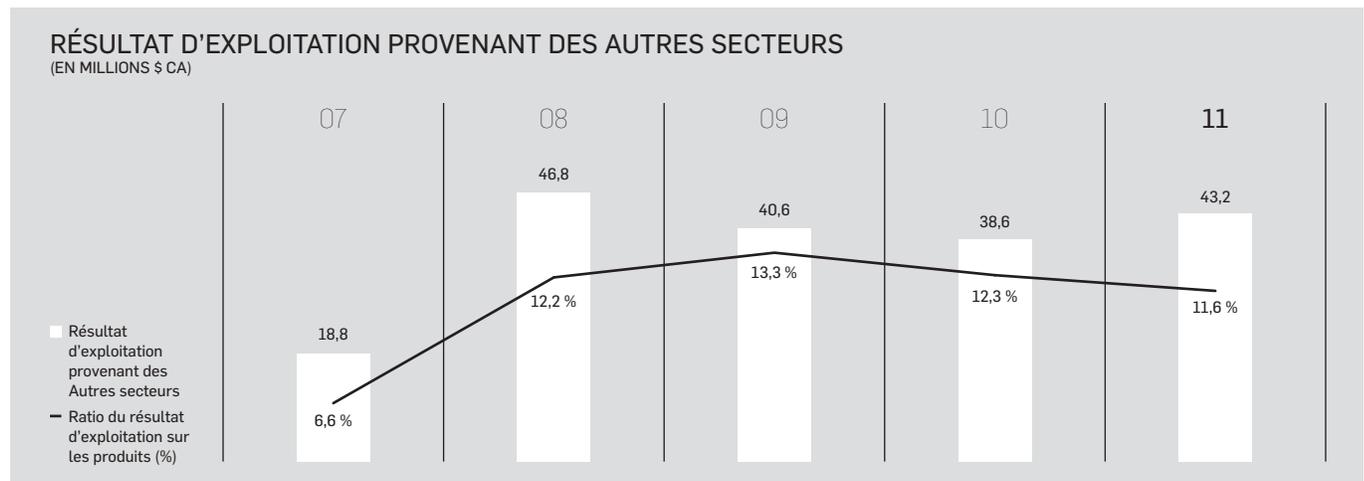
Rapport de gestion 2011

- > **Projet d'énergie centre-sud** (Ensembles/États-Unis) : contrat octroyé en 2010 par la Chugach Electric Association, Inc., le plus important service public d'électricité de l'Alaska. Le mandat comprend les travaux d'ingénierie, tout le matériel des services auxiliaires de la centrale, ainsi que la construction et la mise en service d'une centrale au gaz naturel à cycle combiné de 200 MW à Anchorage, en Alaska;
- > **Projet géothermique Te Mihi** (Ensembles/Asie-Pacifique) : travaux liés à l'IAC octroyés par Contact Energy, établie en Nouvelle-Zélande, pour la construction prévue au projet géothermique Te Mihi de 166 MW à Taupo, en Nouvelle-Zélande; et
- > **Centrale thermique en Tunisie** (Ensembles/Afrique) : contrat octroyé par la Société tunisienne de l'électricité et du gaz pour la conception et la construction d'une centrale thermique au gaz à cycle combiné de 420 MW à Sousse, en Tunisie. SNC-Lavalin est chargée des travaux d'ingénierie et de tout le matériel auxiliaire, notamment la construction du générateur de puissance auxiliaire, les installations de traitement du gaz et de l'eau, l'air comprimé et l'installation de l'équipement d'alimentation électrique.

Bien que la Société eût prévu que son **résultat d'exploitation du secteur Énergie** augmenterait en 2011 par rapport à 2010, il **s'est maintenu à un niveau comparable**, reflétant essentiellement un volume d'activité plus élevé dans la catégorie Ensembles, contrebalancé principalement par une baisse du ratio de marge brute, principalement attribuable à un gain de 22,8 millions \$ avant impôt comptabilisé en 2010 provenant de la cession de certains actifs liés à des solutions technologiques, ainsi que par la révision favorable des prévisions des coûts en 2010. Se reporter à la section 6.1 pour plus de détails sur le gain avant impôt comptabilisé en 2010.

9.1.5 AUTRES SECTEURS

Autres secteurs regroupent les activités de plusieurs domaines, à savoir l'agroalimentaire, les produits pharmaceutiques et la biotechnologie, l'acide sulfurique, ainsi que d'autres installations industrielles qui ne sont pas incluses dans les autres secteurs d'activité présentés précédemment.



Les données de 2007 à 2009 ont été établies conformément aux PCGR du Canada. Se reporter à la section 14.1 pour plus de détails.

(EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	2011	2010	VARIATION (%)
Produits provenant du secteur Autres secteurs			
Services	162,5 \$	124,1 \$	30,9%
Ensembles	210,0	190,9	10,0%
Total	372,5 \$	315,0 \$	18,2%
Produits provenant du secteur Autres secteurs	43,2 \$	38,6 \$	11,9%
Ratio du résultat d'exploitation sur les produits provenant du secteur Autres secteurs (%)	11,6%	12,3%	s.o.
Carnet de commandes à la fin	547,4 \$	407,1 \$	34,5%

Rapport de gestion 2011

Les produits des Autres secteurs ont augmenté en 2011 par rapport à 2010, reflétant une augmentation du volume d'activité dans les deux catégories d'activité.

Bien que la Société eût prévu que son résultat d'exploitation provenant des Autres secteurs en 2011 demeurerait à un niveau comparable à celui de 2010, il a augmenté, principalement en raison d'un volume d'activité plus élevé, en partie contrebalancé par une baisse du ratio de marge brute.

9.2 O&M

Les activités de la catégorie O&M sont fournies par le personnel de la Société dans les domaines d'affaires suivants :

- > **Gestion de projets, de biens et d'installations** : comprend tous les aspects de l'exploitation et de l'entretien d'immeubles, de la gestion immobilière, de la réalisation et de la mise en service de projets, de la gestion de l'énergie et des initiatives de développement durable, et de la gestion de programmes;
- > **Installations industrielles** : comprend un savoir-faire spécialisé en surveillance de l'exploitation et de l'entretien d'actifs tels que : turbines, générateurs de vapeur, chaudières, systèmes d'adduction et de traitement de l'eau, systèmes électriques et mécaniques, et installations de fabrication, allant du démarrage à l'exploitation en régime continu;
- > **Transport** : comprend l'exploitation, l'entretien et la remise en état d'importantes infrastructures, telles que les aéroports, les réseaux de transport public, les autoroutes, les ponts et les tunnels; et
- > **Défense et logistique** : comprend un soutien à la Marine canadienne pour l'entretien de divers types de navires, allant des navires de recherche et de défense aux remorqueurs et à de nombreux autres bâtiments de diverses classes, de même qu'un soutien aux Forces armées du Canada et d'importantes exploitations dans les secteurs des mines, de la métallurgie, de la pétrochimie, du pétrole et du gaz, ainsi que la construction et l'entretien de camps temporaires et de baraquements partout dans le monde.

La Société gère actuellement plus de 8 600 installations, dont des immeubles, des pavillons d'hébergement pour la main-d'œuvre, le seul lien air-rail au Canada, soit la Canada Line, des ponts, des centrales, des navires, des autoroutes et des aéroports, totalisant 12,6 millions de mètres carrés de biens immobiliers et 250 000 sites d'infrastructure, ce qui fait de SNC-Lavalin l'un des plus importants fournisseurs de services d'exploitation et de gestion d'installations au Canada.

Le savoir-faire de SNC-Lavalin dans le secteur O&M permet à la Société non seulement de conclure des contrats d'O&M indépendants, mais également d'élargir ses activités dans les catégories Services, Ensembles et ICI en offrant du tout-en-un adapté aux besoins des clients, et il s'inscrit en complément de ses ICI.

(EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	2011	2010	VARIATION (%)
Produits provenant du secteur O&M			
Gestion de projets, de biens et d'installations	939,9 \$	977,9 \$	(3,9%)
Installations industrielles	161,7	137,4	17,7%
Transport	109,5	104,1	5,1%
Défense et logistique	188,1	111,0	69,4%
Total	1 399,2 \$	1 330,4 \$	5,2%
Résultat d'exploitation provenant du secteur O&M	50,1 \$	39,4 \$	27,1%
Ratio du résultat d'exploitation sur les produits provenant du secteur O&M (%)	3,6%	3,0%	s.o.
Carnet de commandes à la fin	2 379,1 \$	2 732,8 \$	(12,9%)

Comme prévu, les produits du secteur O&M en 2011 ont augmenté par rapport à 2010.

Comme prévu, le résultat d'exploitation a augmenté en 2011 comparativement à 2010, reflétant essentiellement une hausse du ratio de marge brute.

Rapport de gestion 2011

9.3 INVESTISSEMENTS – CONCESSIONS D'INFRASTRUCTURE (« ICI »)

Tel qu'il est décrit précédemment, SNC-Lavalin fait des investissements dans des concessions d'infrastructure pour certaines infrastructures du secteur public, telles que les aéroports, les ponts, les bâtiments de services publics et culturels, l'énergie, les réseaux de transport en commun, les routes et l'eau.

9.3.1 DESCRIPTIONS DES ICI

Le secteur ICI inclut la participation de SNC-Lavalin dans les principaux investissements suivants au 31 décembre 2011 (se reporter à la note 5 C des états financiers consolidés annuels audités de 2011 pour plus d'information sur l'incidence de ces investissements sur l'état de la situation financière) :

NOM	PARTICIPATION	MÉTHODE COMPTABLE			ASSUJETTIE À L'IFRIC 12	DÉTENUE DEPUIS	ÉCHÉANCE DE L'ACCORD DE CONCESSION	DESCRIPTION DES ACTIVITÉS
		CONSO-LIDATION INTÉGRALE	MISE EN ÉQUIVALENCE	COÛT				
407 International inc. (« l'Autoroute 407 »)	16,77%		✓		Non	1999	2098	Exploite, entretient et gère l'autoroute 407, une autoroute à péage de 108 km entièrement électronique dans la région du Grand Toronto, en vertu d'un accord de concession d'une durée de 99 ans.
AltaLink Holdings, L.P. (« AltaLink ») ⁽¹⁾	100%	✓			Non	2002	s.o.	Détient et exploite environ 11 800 km de lignes de transport d'électricité et plus de 275 postes électriques en Alberta dont l'exploitation est assujettie à des tarifs réglementés.
Projet de nickel Ambatovy (« Ambatovy »)	5%			✓	s.o.	2007	s.o.	Mine à ciel ouvert et usine de traitement hydrométallurgique à Madagascar devant produire principalement du nickel et du cobalt, une fois la construction terminée.
Astoria Project Partners LLC (« Astoria »)	21,0%		✓		Non	2004	s.o.	Détient et exploite une centrale au gaz naturel à cycle combiné de 500 MW dans le Queens, à New York.
Astoria Project Partners II LLC (« Astoria II »)	18,5%		✓		Non	2008	s.o.	Détient et exploite une centrale au gaz naturel à cycle combiné de 550 MW dans le Queens, à New York. Astoria II a signé un accord ferme d'achat d'énergie de 20 ans avec la New York Power Authority (« NYPA »).
Chinook Roads Partnership (« Chinook »)	50%		✓		Oui	2010	2043	Après la construction, Chinook assurera l'exploitation et l'entretien du tronçon sud-est de l'autoroute périphérique Stoney Trail pour la Ville de Calgary.
Groupe immobilier santé McGill (« GISM »)	60%		✓		Oui	2010	2044	Après la construction, le GISM assurera l'exploitation et l'entretien du nouveau Campus Glen du Centre universitaire de santé McGill.
InTransit BC Limited Partnership (« InTransit BC »)	33,3%		✓		Oui	2005	2040	InTransit BC assure l'exploitation et l'entretien de la Canada Line, une ligne rapide de transport en commun de 19 km reliant les villes de Vancouver et de Richmond à l'Aéroport international de Vancouver, en Colombie-Britannique, en vertu d'un accord de concession d'une durée de 35 ans.

(1) SNC-Lavalin détient une participation de 100 % dans AltaLink Holdings, L.P. (« AltaLink ») et, par le fait même, détient la totalité de ses filiales, y compris AltaLink, L.P., la société qui détient et exploite des lignes de transport d'électricité et des postes électriques dont l'exploitation est assujettie à des tarifs réglementés.

s.o. : sans objet

Rapport de gestion 2011

NOM	PARTICIPATION	MÉTHODE COMPTABLE			ASSUJETTIE À L'IFRIC 12	DÉTENUE DEPUIS	ÉCHÉANCE DE L'ACCORD DE CONCESSION	DESCRIPTION DES ACTIVITÉS
		CONSO-LIDATION INTÉGRALE	MISE EN ÉQUIVALENCE	COÛT				
Malta International Airport p.l.c.	15,5%		✓		Non	2002	2067	Détient les droits de propriété et de gestion de l'Aéroport international de Malte, en vertu d'un accord de concession d'une durée de 65 ans.
Myah Tipaza S.p.A. (« Myah Tipaza »)	25,5%		✓		Non	2008	s.o.	Détient, exploite et entretient une usine de dessalement d'eau de mer d'une capacité de 120 000 m ³ /j en Algérie en vue de vendre la production totale d'eau traitée à Sonatrach et à l'Algérienne des eaux (« ADE »), en vertu d'un contrat d'achat ferme d'une durée de 25 ans.
Okanagan Lake Concession Limited Partnership (« Okanagan Lake Concession »)	100%	✓			Oui	2005	2035	Gère et assure l'exploitation et l'entretien du nouveau pont à 5 voies William-R.-Bennett de 1,1 km, à Kelowna, en Colombie-Britannique, en vertu d'un accord de concession d'une durée de 30 ans.
Groupe immobilier Ovation (« Ovation »)	100%	✓			Oui	2009	2038	Exploite et entretient une salle de concert de 2 100 sièges au centre-ville de Montréal, en vertu d'un accord de concession d'une durée de 29 ans.
Rainbow Hospital Partnership (« Rainbow »)	100%	✓			Oui	2011	2041	Assure la conception, la construction, la mise en service, et le financement du nouveau Centre hospitalier Restigouche de soins psychiatriques à Campbellton, au Nouveau-Brunswick, ainsi que certains services d'exploitation et d'entretien, une fois qu'il sera construit.
Rayalseema Expressway Private Limited (« REPL »)	36,9%		✓		Oui	2010	2040	Construit et exploitera un tronçon de 189 km d'une autoroute à péage en Inde, en vertu d'un accord de concession d'une durée de 30 ans.
Shariket Kahraba Hadjret En Nouss S.p.A. (« SKH »)	26%		✓		Non	2006	s.o.	Détient, exploite et entretient une centrale thermique au gaz de 1 227 MW en Algérie pour vendre la production totale en électricité à Sonelgaz S.p.A., en vertu d'un contrat d'achat ferme d'une durée de 20 ans.
Société d'Exploitation de l'Aéroport de Mayotte S.A.S. (« Mayotte »)	100%	✓			Oui	2011	2026	Modernise les infrastructures, construit une nouvelle aérogare, et gère et entretient l'aéroport, en vertu d'un accord de concession d'une durée de 15 ans.
Société d'Exploitation de Vatry Europort (« SEVE »)	51,1%		✓		Non	1999	2020	Assure la gestion et l'exploitation d'un aéroport de fret, en vertu d'un accord de concession d'une durée de 20 ans.
TC Dôme S.A.S. (« TC Dôme »)	51%		✓		Oui	2008	2043	Exploitera un train électrique à crémaillère de 5,3 km en France, lorsque la construction sera achevée.

s.o. : sans objet

Rapport de gestion 2011

9.3.2 ICI – ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS

Les événements importants suivants liés aux ICI se sont produits en 2011 :

- > En avril 2011, la Société d'Exploitation de l'Aéroport de Mayotte S.A.S., une filiale en propriété exclusive de la Société, a conclu un accord avec le gouvernement français pour moderniser les infrastructures et construire une nouvelle aérogare pour l'Aéroport de Mayotte, sur une île française située dans l'océan Indien. Société d'Exploitation de l'Aéroport de Mayotte S.A.S. doit aussi gérer et entretenir l'aéroport, en plus d'assurer son exploitation commerciale, pour une période de 15 ans.
- > En septembre 2011, SNC-Lavalin a conclu l'achat de la participation de 23,08 % de Macquarie Essential Assets Partnership (« MEAP ») dans AltaLink pour une contrepartie totale en espèces de 228,8 millions \$. À la suite de cette transaction, la participation de la Société dans AltaLink a augmenté, passant de 76,92 % à 100 %. AltaLink a un savoir-faire technique et une vaste expérience en Alberta, au Canada, où elle détient et exploite des installations de transport à tarifs réglementés, telles que des lignes de transport d'électricité et des postes électriques qui desservent 85 % de la population albertaine.
- > En septembre 2011, Rainbow Hospital Partnership (« Rainbow »), une filiale en propriété exclusive de SNC-Lavalin, s'est vu octroyer par le gouvernement du Nouveau-Brunswick le contrat en partenariat public-privé pour la conception, la construction, la mise en service, le financement et certains services d'exploitation et d'entretien du nouveau Centre hospitalier Restigouche de soins psychiatriques à Campbellton, au Nouveau-Brunswick. Rainbow a sous-traité la construction du nouvel hôpital à une coentreprise dirigée par SNC-Lavalin. Il comportera 140 lits répartis entre 7 blocs de soins ambulatoires, ainsi que des installations consacrées à l'enseignement et à la recherche, au soutien clinique, de même qu'aux services administratifs et généraux. Il servira également d'établissement psychiatrique médicolégal pour la province. SNC-Lavalin Opérations et maintenance fournira au Centre des activités d'exploitation et d'entretien pendant 30 ans.

9.3.3 VALEUR COMPTABLE NETTE DES ICI

Compte tenu de l'effet important des ICI sur l'état consolidé de la situation financière de la Société, cette dernière fournit dans la note 5 de ses états financiers consolidés annuels audités de 2011 des informations supplémentaires sur la valeur comptable nette de ses ICI, selon la méthode de comptabilisation utilisée dans l'état consolidé de la situation financière de SNC-Lavalin. Au 31 décembre 2011, la Société estime que la juste valeur de ses ICI est supérieure à leur valeur comptable nette, avec les investissements de la Société dans l'Autoroute 407 et AltaLink ayant les justes valeurs estimées les plus élevées de tout son portefeuille d'ICI.

AU 31 DÉCEMBRE (EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	VALEUR COMPTABLE NETTE	
	2011	2010
Autoroute 407	– \$	– \$
AltaLink	602,0	328,2
Autres	763,3	740,2
Total	1 365,3 \$	1 068,4 \$

En vertu de la méthode de la mise en équivalence, les distributions provenant d'une entité contrôlée conjointement sont portées en réduction de la valeur comptable de cet investissement. La méthode de la mise en équivalence prévoit que la Société doit cesser de comptabiliser sa quote-part des pertes d'une entité contrôlée conjointement lorsque la comptabilisation de ces pertes se traduit par un solde négatif pour son investissement, ou lorsque les dividendes à payer par l'entité contrôlée conjointement excèdent la valeur comptable de l'investissement. Dans de tels cas, la valeur comptable de l'investissement est réduite à néant, mais ne devient pas négative, à moins que la Société n'ait contracté des obligations juridiques ou implicites, ou effectué des paiements au nom de l'entité contrôlée conjointement. L'excédent des dividendes à payer par une entité contrôlée conjointement est comptabilisé par la Société en résultat net.

Par conséquent, la Société a constaté en résultat net les dividendes provenant de l'Autoroute 407 de 77,2 millions \$ en 2011 (2010: 50,3 millions \$) et n'a pas constaté sa quote-part du résultat net de l'Autoroute 407 de 21,5 millions \$ (2010: 12,9 millions \$) au cours de la même période, car la valeur comptable de son investissement dans l'Autoroute 407 était de néant au 31 décembre 2011, au 31 décembre 2010 et au 1^{er} janvier 2010.

Rapport de gestion 2011

9.3.4 PRODUITS ET RÉSULTAT D'EXPLOITATION PROVENANT DU SECTEUR ICI

(EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	2011	2010	VARIATION (%)
Produits provenant des ICI	501,4 \$	472,3 \$	6,2 %
Résultat d'exploitation provenant des ICI	131,2 \$	134,9 \$	(2,7 %)

L'information relative aux périodes antérieures à 2010, établie conformément aux PCGR du Canada, n'est pas présentée dans ce tableau, car les incidences les plus importantes de l'adoption des IFRS par la Société ont trait à ses ICI, comme il est décrit à la section 14.1.

Les investissements de la Société sont comptabilisés selon la méthode du coût, la méthode de la mise en équivalence ou la méthode de la consolidation intégrale, suivant que SNC-Lavalin exerce ou non une influence notable, un contrôle conjoint ou le contrôle (se reporter à la section 4.1.4 pour plus de détails). Les produits inclus dans le compte consolidé de résultat de la Société sont présentés selon la méthode de la consolidation appliquée à un ICI, comme il est décrit à la section 4.1.4. La relation entre les produits et le résultat d'exploitation, qui correspond au résultat net pour les ICI, n'est pas pertinente pour l'évaluation du rendement du secteur, puisqu'une partie importante des investissements est comptabilisée selon la méthode du coût ou de la mise en équivalence, méthodes qui ne reflètent pas les postes individuels des résultats financiers de chaque ICI.

Bien que la Société eût prévu que le **résultat d'exploitation provenant du secteur des ICI en 2011** demeurerait à un niveau comparable à celui de 2010, si l'on exclut le gain net après impôt comptabilisé en 2010 à la cession de Trencap et de Valener, il **a augmenté**. Cette augmentation est principalement attribuable à une hausse des dividendes provenant de l'Autoroute 407, ainsi qu'à l'augmentation de l'apport provenant d'AltaLink, partiellement contrebalancées par l'absence, en 2011, d'apports provenant des investissements de la Société dans Trencap et Valener, lesquels ont été cédés au quatrième trimestre de 2010.

Rapport de gestion 2011

À titre d'information supplémentaire, la Société présente, dans le tableau ci-dessous, sa quote-part de 16,77 % des dividendes versés par l'Autoroute 407, son résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin provenant des autres ICI, ainsi que les dividendes et distributions reçus des ICI, puisque cette information est importante pour évaluer la valeur des actions de la Société.

(EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	2011	2010	2009 ⁽¹⁾	2008 ⁽¹⁾	2007 ⁽¹⁾
Résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin provenant des ICI :					
Provenant de l'Autoroute 407	77,2 \$	50,3 \$	9,8 \$	20,0 \$	10,1 \$
Provenant d'un gain net à la cession de Trencap et de Valener	–	26,1	–	–	–
Provenant des autres ICI	54,0	58,5	27,1	17,2	13,2
Total	131,2 \$	134,9 \$	36,9 \$	37,2 \$	23,3 \$
Dividendes et distributions reçus par SNC-Lavalin :					
Provenant de l'Autoroute 407	77,2 \$	50,3 \$	31,9 \$	22,6 \$	20,1 \$
Provenant des autres ICI ⁽²⁾	12,2	1,6	41,4	12,8	10,4
Total	89,4 \$	51,9 \$	73,3 \$	35,4 \$	30,5 \$

(1) Conformément aux PCGR du Canada. Se reporter à la section 14.1 pour plus de détails.

(2) En 2009, une distribution exceptionnelle de 24,6 millions \$ a été versée par Astoria II.

10 LIQUIDITÉS ET RESSOURCES FINANCIÈRES

19,3 %
RCPMA

852
millions \$
POSITION DE
TRÉSORERIE NETTE

750
millions \$
LIQUIDITÉS
DISCRÉTIONNAIRES

Tel qu'il est mentionné à la section 5 du présent rapport de gestion, la réalisation d'un RCPMA au moins égal au rendement des obligations à long terme du Canada plus 600 points de base, ainsi que le maintien d'une situation financière solide avec une position de trésorerie nette suffisante pour réaliser ses plans en matière d'exploitation, d'investissement et de financement, sont deux objectifs financiers clés de la Société.

La présente section *Liquidités et ressources financières* a été préparée afin de donner au lecteur une meilleure compréhension des principaux éléments de ces objectifs financiers et a été structurée de la façon suivante :

- > l'analyse de la **situation financière**, qui a été préparée avec l'objectif de donner des informations supplémentaires sur les principaux changements dans l'état consolidé de la situation financière de la Société en 2011 et en 2010;
- > l'examen de la **position de trésorerie nette** et des **liquidités discrétionnaires** de la Société;
- > l'**analyse des flux de trésorerie**, qui explique comment la Société a généré et utilisé la trésorerie et les équivalents de trésorerie;
- > une présentation du **fonds de roulement**, des **facilités de crédit renouvelables avec recours**, des **cotes de crédit** et de la **dette avec recours sur le capital total**, qui sont tous des indicateurs de la solidité financière de la Société;
- > l'examen des **obligations contractuelles** et des **instruments financiers dérivés** de la Société, qui fournit un complément d'information permettant de mieux comprendre la situation financière de la Société; et enfin
- > la présentation des **dividendes déclarés** et du **RCPMA** de la Société, pour les 5 derniers exercices, de même que des **indices boursiers** dont les actions de la Société font partie.

Rapport de gestion 2011

Ces éléments, tels que traités dans les sections respectives ci-dessous, démontrent que la Société a atteint ses objectifs financiers clés en maintenant une solide situation financière et qu'elle dispose d'une trésorerie et d'équivalents de trésorerie, ainsi que de facilités de crédit et de sources de fonds suffisants pour réaliser ses plans en matière d'exploitation, d'investissement et de financement, y compris le financement d'acquisitions d'entreprises et d'investissements dans des concessions d'infrastructure, le programme de rachat d'actions, la croissance de ses affaires, ainsi que pour respecter ses obligations contractuelles.

En ce qui a trait à la suffisance des capitaux propres des actionnaires, la Société cherche à maintenir un équilibre adéquat entre la suffisance des capitaux propres pour financer la position nette d'actifs engagés, le maintien de marges de crédit bancaires suffisantes et la capacité d'absorber les risques nets conservés liés aux projets, tout en maximisant le rendement des capitaux propres.

10.1 ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIÈRE

(EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010	1 ^{ER} JANVIER 2010
Actifs courants	3 546,3 \$	3 566,5 \$	3 157,6 \$
Actifs non courants	4 807,7	3 954,3	3 432,5
Total de l'actif	8 354,0	7 520,8	6 590,1
Passifs courants	3 514,3	2 886,6	2 720,6
Passifs non courants	2 953,0	2 714,7	2 269,9
Total du passif	6 467,3	5 601,3	4 990,5
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de SNC-Lavalin	1 883,1	1 816,8	1 518,2
Participations ne donnant pas le contrôle	3,6	102,7	81,4
Total du passif et des capitaux propres	8 354,0 \$	7 520,8 \$	6 590,1 \$

10.1.1 TOTAL DES ACTIFS COURANTS

Le total des actifs courants a diminué de 20,2 millions \$ entre le 31 décembre 2010 et le 31 décembre 2011, reflétant principalement :

PROVENANT DES ICI	PROVENANT DES AUTRES ACTIVITÉS
Une augmentation de 45,4 millions \$ reflétant essentiellement : <ul style="list-style-type: none"> > une hausse de 30,6 millions \$ des créances clients ; et > une hausse de 14,1 millions \$ de la trésorerie et équivalents de trésorerie. 	Une diminution de 65,6 millions \$ incluant essentiellement : <ul style="list-style-type: none"> > une baisse de 148,6 millions \$ des créances clients ; et > une baisse de 50,9 millions \$ des contrats en cours ; partiellement contrebalancées par > une hausse de 101,7 millions \$ des autres actifs financiers courants ; et > une hausse de 44,4 millions \$ des autres actifs courants.

Les actifs courants ont augmenté de 408,9 millions \$ entre le 1^{er} janvier 2010 et le 31 décembre 2010, reflétant principalement :

PROVENANT DES ICI	PROVENANT DES AUTRES ACTIVITÉS
Une augmentation de 22,0 millions \$ reflétant essentiellement : <ul style="list-style-type: none"> > une hausse de 22,4 millions \$ des autres actifs financiers courants. 	Une augmentation de 386,9 millions \$ incluant essentiellement : <ul style="list-style-type: none"> > une hausse de 226,1 millions \$ des créances clients ; et > une hausse de 128,5 millions \$ au titre des contrats en cours.

Rapport de gestion 2011

10.1.2 TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS

Le total des actifs non courants a augmenté de 853,4 millions \$ entre le 31 décembre 2010 et le 31 décembre 2011, reflétant principalement :

PROVENANT DES ICI	PROVENANT DES AUTRES ACTIVITÉS
Une augmentation de 664,5 millions \$ reflétant essentiellement : <ul style="list-style-type: none"> > une hausse de 564,9 millions \$ des immobilisations corporelles d'AltaLink; et > une hausse de 72,0 millions \$ des actifs financiers non courants. 	Une augmentation de 188,9 millions \$ incluant essentiellement : <ul style="list-style-type: none"> > une hausse de 97,4 millions \$ du goodwill résultant d'acquisitions d'entreprises en 2011; et > une hausse de 44,7 millions \$ des immobilisations corporelles.

Le total des actifs non courants a augmenté de 521,8 millions \$ entre le 1^{er} janvier 2010 et le 31 décembre 2010, reflétant principalement :

PROVENANT DES ICI	PROVENANT DES AUTRES ACTIVITÉS
Une augmentation de 422,0 millions \$ reflétant principalement : <ul style="list-style-type: none"> > une hausse de 347,6 millions \$ des immobilisations corporelles d'AltaLink; > une hausse de 45,0 millions \$ des autres actifs non courants; et > une augmentation de 29,4 millions \$ des actifs financiers non courants. 	Une augmentation de 99,8 millions \$ incluant essentiellement : <ul style="list-style-type: none"> > une hausse de 51,1 millions \$ des ICI comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence ou la méthode du coût; et > une hausse de 21,2 millions \$ du goodwill.

10.1.3 TOTAL DES PASSIFS COURANTS

Le total des passifs courants a augmenté de 627,7 millions \$ entre le 31 décembre 2010 et le 31 décembre 2011, reflétant les éléments suivants :

PROVENANT DES ICI	PROVENANT DES AUTRES ACTIVITÉS
Une augmentation de 392,6 millions \$ reflétant principalement : <ul style="list-style-type: none"> > une hausse de 288,6 millions \$ de la dette à court terme sans recours et de la tranche courante de la dette à long terme sans recours, principalement liée à AltaLink; et > une augmentation de 97,9 millions \$ des dettes fournisseurs. 	Une augmentation de 235,1 millions \$ reflétant essentiellement : <ul style="list-style-type: none"> > une hausse de 171,1 millions \$ des produits différés; et > une hausse de 147,9 millions \$ des dettes fournisseurs; partiellement contrebalancées par > une diminution de 106,2 millions \$ des acomptes reçus sur contrats.

Les passifs courants ont augmenté de 166,0 millions \$ entre le 1^{er} janvier 2010 et le 31 décembre 2010, reflétant les éléments suivants :

PROVENANT DES ICI	PROVENANT DES AUTRES ACTIVITÉS
Une diminution de 20,5 millions \$ incluant essentiellement : <ul style="list-style-type: none"> > une diminution de 12,8 millions \$ de la dette à court terme sans recours et de la tranche courante de la dette à long terme sans recours, principalement liée à AltaLink; et > une diminution de 7,7 millions \$ des autres passifs financiers courants. 	Une augmentation de 186,5 millions \$ reflétant principalement : <ul style="list-style-type: none"> > une hausse de 221,4 millions \$ des produits différés; et > une hausse de 92,6 millions \$ des autres passifs financiers courants; contrebalancées en partie par > une baisse de 104,9 millions \$ de la dette à court terme et de la tranche courante de la dette à long terme avec recours par suite du remboursement à échéance, en septembre 2010, de débentures non garanties d'un montant total de 105 millions \$.

Rapport de gestion 2011

10.1.4 TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS

Le total des passifs non courants a augmenté de **238,3 millions \$** entre le 31 décembre 2010 et le **31 décembre 2011**, reflétant principalement :

PROVENANT DES ICI	PROVENANT DES AUTRES ACTIVITÉS
Une augmentation de 135,1 millions \$ reflétant principalement : <ul style="list-style-type: none"> > une hausse de 57,6 millions \$ des autres passifs non courants; > une hausse de 44,0 millions \$ des autres passifs financiers non courants; et > une hausse de 32,4 millions \$ de la dette à long terme sans recours, principalement liée à AltaLink. 	Une augmentation de 103,2 millions \$ reflétant essentiellement : <ul style="list-style-type: none"> > une hausse de 49,6 millions \$ du passif d'impôt sur le résultat différé; et > une hausse de 46,7 millions \$ des provisions.

Le total des passifs non courants a augmenté de 444,8 millions \$ entre le 1^{er} janvier 2010 et le 31 décembre 2010, reflétant principalement :

PROVENANT DES ICI	PROVENANT DES AUTRES ACTIVITÉS
Une augmentation de 317,8 millions \$ reflétant principalement : <ul style="list-style-type: none"> > une hausse de 270,6 millions \$ de la dette à long terme sans recours, principalement liée à AltaLink. 	Une augmentation de 127,0 millions \$ reflétant essentiellement : <ul style="list-style-type: none"> > une hausse de 80,0 millions \$ du passif d'impôt sur le résultat différé; et > une hausse de 44,3 millions \$ des provisions.

10.1.5 TOTAL DU PASSIF FINANCIER

Le total du passif financier de la Société, tel qu'il est présenté à la note 27 A des états financiers consolidés annuels audités de 2011, s'élevait à **4,5 milliards \$ au 31 décembre 2011**, comparativement à 4,1 milliards \$ et à 3,8 milliards \$ aux 31 décembre 2010 et 1^{er} janvier 2010, respectivement.

10.1.6 TOTAL DES CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres attribuables aux actionnaires de SNC-Lavalin ont connu une augmentation de **66,3 millions \$ au 31 décembre 2011** par rapport au 31 décembre 2010, reflétant essentiellement le résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin pour 2011, partiellement contrebalancé par l'acquisition de participations ne donnant pas le contrôle dans AltaLink, de même que par les dividendes déclarés aux actionnaires de SNC-Lavalin.

L'augmentation de 298,6 millions \$ entre le 1^{er} janvier 2010 et le 31 décembre 2010 reflète principalement le résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin pour 2010, contrebalancé en partie par la déclaration de dividendes aux actionnaires de la Société.

Les participations ne donnant pas le contrôle se chiffraient à **3,6 millions \$ au 31 décembre 2011**, comparativement à 102,7 millions \$ à la fin de l'exercice précédent. La diminution enregistrée entre le 31 décembre 2010 et le 31 décembre 2011 est principalement liée à l'acquisition de la participation de 23,08 % de MEAP dans AltaLink, puisque la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle dans AltaLink de 110,8 millions \$ a été réduite à néant suite à la conclusion de la transaction.

Rapport de gestion 2011

10.2 POSITION DE TRÉSORERIE NETTE ET LIQUIDITÉS DISCRÉTIONNAIRES

La position de trésorerie nette de la Société, qui est une mesure financière non définie par les IFRS, est obtenue en excluant la trésorerie et les équivalents de trésorerie provenant de ses ICI et sa dette avec recours de sa trésorerie et de ses équivalents de trésorerie, et se présentait comme suit :

(EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010	1 ^{ER} JANVIER 2010
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 231,0 \$	1 235,1 \$	1 191,4 \$
Moins :			
Trésorerie et équivalents de trésorerie provenant des ICI comptabilisés selon la méthode de la consolidation intégrale	30,9	16,8	15,6
Dette avec recours	348,4	348,2	452,9
Position de trésorerie nette	851,7 \$	870,1 \$	722,9 \$
Liquidités discrétionnaires	750,0 \$	900,0 \$	800,0 \$

La position de trésorerie nette au 31 décembre 2011 est demeurée à un niveau comparable à celle du 31 décembre 2010.

En plus de déterminer sa position de trésorerie nette, la Société estime ses **liquidités discrétionnaires**, qui sont une mesure financière non définie par les IFRS, correspondant au montant de trésorerie et d'équivalents de trésorerie non affecté à des activités, à des investissements dans des concessions d'infrastructure et au solde des paiements dus pour les acquisitions d'entreprises effectuées. Par conséquent, les liquidités discrétionnaires sont calculées au moyen de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, exclusion faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie provenant des ICI comptabilisés selon la méthode de la consolidation intégrale à la fin de la période, ajustés en fonction des besoins de trésorerie estimatifs pour terminer les projets existants et des encaissements nets estimatifs à l'achèvement des projets d'envergure en cours, et déduction faite des engagements restants à investir dans des ICI et du solde des paiements dus pour les acquisitions d'entreprises effectuées. Les liquidités discrétionnaires se sont établies à **environ 750 millions \$ au 31 décembre 2011**, comparativement à environ 900 millions \$ au 31 décembre 2010. La baisse reflète principalement la trésorerie et équivalents de trésorerie utilisée pour l'acquisition de la participation de 23,08 % de MEAP dans AltaLink ainsi que l'acquisition d'une débenture d'une filiale, dans le cadre de la même transaction, ainsi que pour des besoins de trésorerie estimés pour achever des projets existants, les liquidités utilisées pour les acquisitions d'entreprises, et les dividendes versés aux actionnaires de SNC-Lavalin. Cette diminution a été partiellement contrebalancée par les flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation excluant les ICI.

La position de trésorerie nette au 31 décembre 2011 inclut 22,9 millions \$ de trésorerie et d'équivalents de trésorerie détenus dans une banque libyenne. Malgré le fait que la Société croit qu'il y a un risque en ce qui a trait à sa capacité actuelle de rapatrier ces fonds, la Société n'a pas actuellement l'intention d'essayer d'effectuer un tel rapatriement ou de cesser de faire des affaires en Libye et continue de chercher des occasions de poursuivre ses projets existants en Libye, ainsi que de conclure de nouvelles affaires. Par conséquent, la Société croit que ce montant de trésorerie et d'équivalents de trésorerie est entièrement disponible pour financer ses opérations dans ce pays. La Société continuera d'évaluer les risques reliés à la situation politique en Libye à mesure que des développements surviennent et que les circonstances évoluent.

10.3 ANALYSE DES FLUX DE TRÉSORERIE**SOMMAIRE DES FLUX DE TRÉSORERIE**

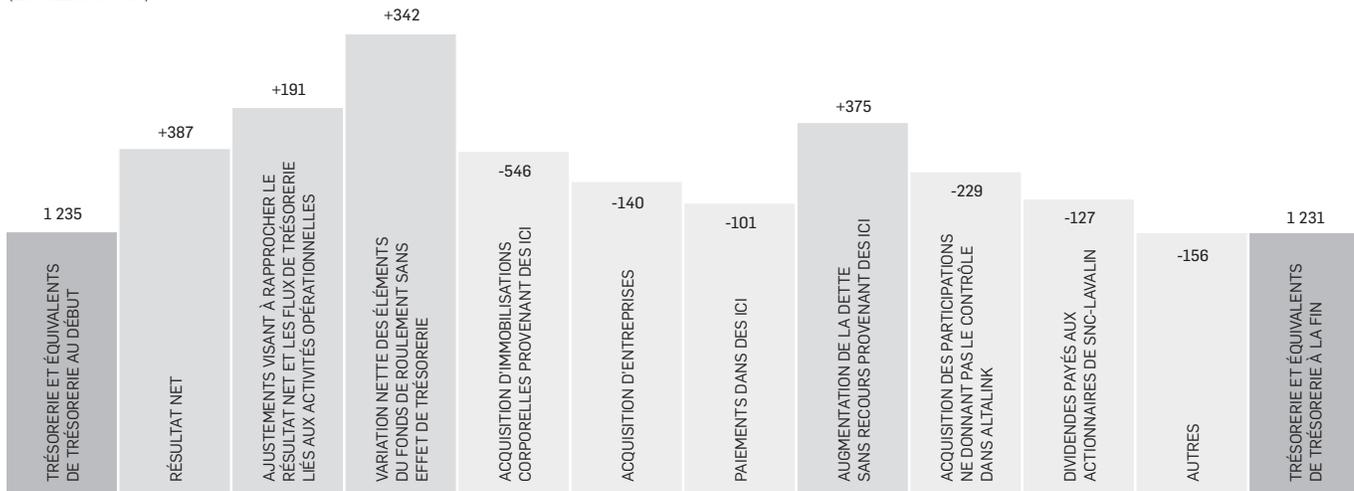
EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE (EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	2011	2010
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) :		
Activités opérationnelles	919,6 \$	500,1 \$
Activités d'investissement	(863,6)	(475,9)
Activités de financement	(56,8)	31,9
Diminution liée à l'écart de change découlant de la conversion de la trésorerie et des équivalents de trésorerie détenus dans des établissements à l'étranger	(3,3)	(12,4)
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(4,1)	43,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	1 235,1	1 191,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	1 231,0 \$	1 235,1 \$

Rapport de gestion 2011

Le graphique ci-après illustre les principaux éléments des flux de trésorerie ayant eu une incidence sur la variation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie de la Société au cours de l'exercice terminé le 31 décembre 2011. Ces éléments sont analysés en détail ci-dessous.

VARIATION DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN 2011

(EN MILLIONS \$ CA)



Activités opérationnelles	<p>Les liquidités générées par les activités opérationnelles ont augmenté pour atteindre 919,6 millions \$ en 2011 comparativement aux liquidités générées de 500,1 millions \$ en 2010, reflétant principalement :</p> <ul style="list-style-type: none"> > des liquidités générées par la variation nette des éléments du fonds de roulement sans effet de trésorerie, qui ont totalisé 341,8 millions \$ en 2011, par rapport à des liquidités utilisées de 189,5 millions \$ en 2010, reflétant essentiellement la baisse des besoins en fonds de roulement; partiellement contrebalancées par > un résultat net de 387,3 millions \$ en 2011, comparativement à un résultat net de 487,4 millions \$ en 2010.
Activités d'investissement	<p>Les liquidités utilisées pour les activités d'investissement ont augmenté pour atteindre 863,6 millions \$ en 2011 par rapport à des liquidités utilisées de 475,9 millions \$ en 2010. Les principales activités d'investissement ont porté sur les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> > l'acquisition d'immobilisations corporelles provenant des ICI comptabilisés selon la méthode de la consolidation intégrale, pour un décaissement total de 545,8 millions \$ en 2011, comparativement à 402,0 millions \$ en 2010, principalement attribuable à AltaLink pour les deux exercices, en raison essentiellement des dépenses d'investissement dans des projets de transport d'électricité; > l'acquisition d'entreprises pour un décaissement total de 140,4 millions \$ en 2011, comparativement à 39,2 millions \$ en 2010; > le décaissement de 101,1 millions \$ lié à des paiements dans des ICI en 2011, reflétant les paiements faits au titre d'Ambatovy, d'Astoria II et de REPL, comparativement à 92,7 millions \$ en 2010, reflétant les paiements faits au titre d'Astoria II, d'Ambatovy et de REPL; et > l'acquisition d'immobilisations corporelles provenant des autres activités, pour un décaissement total de 67,2 millions \$ en 2011, comparativement à 46,0 millions \$ en 2010. Environ 47 % et 54 %, en 2011 et 2010 respectivement, des acquisitions d'immobilisations corporelles liées à ces autres activités avaient trait aux technologies de l'information; partiellement contrebalancés par > Le produit des cessions de Trencap et de Valener pour un encaissement total de 176,9 millions \$ en 2010.

Rapport de gestion 2011

Activités de financement	<p>Les liquidités utilisées pour les activités de financement ont totalisé 56,8 millions \$ en 2011, comparativement à des liquidités de 31,9 millions \$ générées par les activités de financement en 2010. Les principales activités de financement ont été les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Une augmentation de la dette à long terme sans recours provenant des ICI qui a totalisé 374,8 millions \$ en 2011, comparativement à un montant de 400,6 millions \$ en 2010, principalement attribuable à AltaLink pour les deux exercices ; > Les dividendes payés aux actionnaires de SNC-Lavalin se sont élevés à 126,8 millions \$ en 2011, comparativement à 102,7 millions \$ en 2010, reflétant une augmentation des dividendes payés par action, qui se sont chiffrés à 0,84 \$ par action en 2011, comparativement à 0,68 \$ par action en 2010 ; > En vertu de son offre publique de rachat d'actions dans le cours normal de ses activités, la Société a racheté des actions pour un total de 44,3 millions \$ en 2011 (819 400 actions au prix moyen de rachat de 54,03 \$), comparativement à 47,9 millions \$ en 2010 (901 600 actions au prix moyen de rachat de 53,18 \$). La Société entend être aussi active dans le rachat de ses actions en 2012. De manière générale, dans le cadre de la gestion de son capital, la Société rachète ses actions ordinaires en vertu de l'offre publique de rachat dans le cours normal des activités principalement pour compenser l'effet dilutif de l'émission d'actions en vertu de ses régimes d'options sur actions ; > L'émission d'actions suivant la levée d'options sur actions attribuées a généré des liquidités totales de 26,9 millions \$ en 2011 (820 216 options sur actions à un prix moyen de 32,84 \$), comparativement à 24,3 millions \$ en 2010 (902 465 options sur actions à un prix moyen de 26,98 \$). Au 16 mars 2012, 5 167 144 options sur actions étaient en cours, à des prix de levée variant de 31,59 \$ à 57,07 \$ par action ordinaire. À la même date, le nombre d'actions ordinaires émises et en circulation était de 151 143 903 ; et > L'acquisition de la participation de 23,08 % de MEAP dans AltaLink pour une contrepartie totale en espèces de 228,8 millions \$. Dans le cadre de cette transaction, la Société a aussi fait l'acquisition d'une débenture d'une filiale pour 50,0 millions \$.
--------------------------	---

10.4 FONDS DE ROULEMENT

FONDS DE ROULEMENT

AU 31 DÉCEMBRE

(EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS, SAUF LE RATIO DU FONDS DE ROULEMENT)

	2011	2010
Actifs courants	3 546,3 \$	3 566,5 \$
Passifs courants	3 514,3	2 886,6
Fonds de roulement	32,0 \$	679,9 \$
Ratio du fonds de roulement	1,01	1,24

Le fonds de roulement et le ratio du fonds de roulement ont affiché une baisse au 31 décembre 2011 par rapport à l'exercice précédent, la hausse générée par la variation nette des éléments du fonds de roulement sans effet de trésorerie en 2011 ayant été plus que contrebalancée par la trésorerie affectée aux activités de financement et d'investissement, incluant l'acquisition de la participation de 23,08 % de MEAP dans AltaLink ainsi que de l'acquisition d'une débenture d'une filiale, dans le cadre de la même transaction, les acquisitions d'entreprises et les dividendes payés aux actionnaires de SNC-Lavalin.

10.5 GESTION DE CAPITAL

L'objectif principal de SNC-Lavalin en ce qui a trait à la gestion de son capital est de maintenir un équilibre entre :

- > avoir suffisamment de capital pour financer sa position de trésorerie nette, et maintenir des lignes de crédit bancaire satisfaisantes et sa capacité d'absorber les risques nets conservés liés aux projets, et
- > maximiser le rendement moyen des capitaux propres attribuables aux actionnaires de SNC-Lavalin.

Maintenir un capital suffisant et l'accès à des lignes de crédit bancaire satisfaisantes est un élément clé des activités de la Société, puisque cela démontre la solidité financière de la Société ainsi que sa capacité à s'acquitter de ses obligations de bonne exécution sur de nombreux projets, et permet à la Société de fournir des lettres de crédit en garantie pour satisfaire à ses obligations contractuelles. Maintenir un capital suffisant est également un indicateur financier clé qui permet à la Société de conserver sa cote d'investissement de première qualité, ce qui lui donne, entre autres, accès à des arrangements de financement à un coût compétitif.

Rapport de gestion 2011

La Société définit son capital comme étant les capitaux propres attribuables aux actionnaires de SNC-Lavalin, excluant les autres composantes des capitaux propres, auquel elle ajoute sa dette avec recours. La Société exclut les autres composantes des capitaux propres de sa définition de capital, puisque cette composante des capitaux propres découle principalement du traitement comptable des couvertures de flux de trésorerie, incluant la quote-part des autres éléments du résultat global tirés de participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence, et ne reflète pas la méthode utilisée par la Société pour évaluer la gestion de son risque de change. Ainsi, les autres composantes des capitaux propres ne reflètent pas la situation financière de la Société.

Se reporter à la note 28 des états financiers consolidés annuels audités de 2011 pour plus de précisions sur la gestion de capital de la Société.

10.6 ENDETTEMENT AVEC RECOURS ET ENDETTEMENT SANS RECOURS

Dette avec recours	Facilité de crédit renouvelable avec recours	La Société dispose de marges de crédit renouvelables consenties à long terme par différentes banques, totalisant 590,0 millions \$, sur lesquelles elle peut soit émettre des lettres de crédit, soit emprunter à des taux variables ne dépassant pas le taux préférentiel majoré de 0,0 % (0,2 % en 2010). Au 31 décembre 2011, un montant de 145,9 millions \$ sur ces marges de crédit demeurait inutilisé, la différence de 444,1 millions \$ ayant servi exclusivement à l'émission de lettres de crédit. De plus, la Société possède d'autres marges de crédit destinées spécifiquement à des lettres de crédit. Toutes les marges de crédit mentionnées ci-dessus sont non garanties et sont assujetties à des clauses de sûreté négative.
	Débiteure avec recours — cotes de crédit	Le 30 novembre 2011, Standard & Poor's a reconfirmé la cote de crédit des débiteures de SNC-Lavalin de BBB+ avec une perspective stable . Le 16 septembre 2011, DBRS a révisé à la hausse sa perspective sur les débiteures de la Société, la faisant passer de BBB (élevée) avec une perspective stable à BBB (élevée) avec une perspective positive . Le 28 février 2012, suite à une mise à jour annoncée par la Société sur l'annonce de ses résultats financiers de 2011 et l'incidence sur ses perspectives pour 2011, DBRS a placé la cote de crédit de SNC-Lavalin de BBB (élevée) sous révision avec perspective évolutive . DBRS maintiendra la cote de crédit sous révision jusqu'à ce que son évaluation soit terminée. Le 29 février 2012, Standard & Poor's a émis un bulletin affirmant que la cote de crédit des débiteures de SNC-Lavalin n'était pas affectée à court terme.
	Ratio de la dette avec recours sur le capital total	Ce ratio compare le solde de la dette avec recours à la somme de la dette avec recours et des capitaux propres attribuables aux actionnaires de SNC-Lavalin excluant les autres composantes des capitaux propres, et constitue une mesure des capacités financières de la Société. Aux 31 décembre 2011 et 2010, le ratio de la dette avec recours sur capital total de la Société était de 15:85 et 16:84 respectivement, en deçà de l'objectif de la Société, qui est de ne pas dépasser un ratio de 30 :70.
Dette sans recours	SNC-Lavalin ne tient pas compte de la dette sans recours lorsqu'elle effectue le suivi de son capital, car une telle dette découle de la consolidation intégrale de certains ICI détenus par la Société. En conséquence, les bailleurs de fonds d'une telle dette n'ont pas recours au crédit général de la Société, mais plutôt à des actifs précis des ICI qu'ils financent. Les ICI de la Société comptabilisés selon les méthodes de la consolidation intégrale et de la mise en équivalence pourraient, par contre, présenter un risque si ces investissements n'étaient pas en mesure de rembourser leur dette à long terme sans recours.	

10.7 OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET INSTRUMENTS FINANCIERS

10.7.1 OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

Dans le cours normal de ses activités, SNC-Lavalin assume diverses obligations contractuelles. Le tableau suivant présente un sommaire des engagements contractuels futurs de SNC-Lavalin portant précisément sur les remboursements de la dette à court terme et de la dette à long terme, les engagements à investir dans des ICI et les obligations en vertu de contrats de location :

(EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	2012	2013-2014	2015-2016	PAR LA SUITE	TOTAL
Versements sur la dette à court terme et la dette à long terme :					
Avec recours	– \$	– \$	– \$	350,0 \$	350,0 \$
Sans recours provenant des ICI	327,4	344,1	203,4	1 026,2	1 901,1
Engagements à investir dans des ICI	159,1	–	–	–	159,1
Obligations en vertu de contrats de location simple à long terme	89,5	145,4	102,8	100,0	437,7
Total	576,0 \$	489,5 \$	306,2 \$	1 476,2 \$	2 847,9 \$

Rapport de gestion 2011

Des détails supplémentaires sur les versements futurs de capital sur la dette à court terme et la dette à long terme avec recours et sans recours de la Société sont fournis à la note 17 D des états financiers consolidés annuels audités de 2011 de la Société. Les engagements à investir dans des ICI proviennent du fait que SNC-Lavalin peut ne pas être tenue de verser immédiatement son apport lorsqu'elle investit, mais peut plutôt injecter sa part de fonds à une date ultérieure, tel que décrit à la note 5 D de ses états financiers consolidés annuels audités de 2011. Les engagements à investir dans des ICI sont constatés pour les investissements comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence ou la méthode du coût, et sont principalement liés à GSM, Ambatovy et Chinook. De l'information relative aux paiements de location minimaux de la Société pour des loyers annuels de base en vertu de contrats de location simple à long terme est fournie à la note 31 de ses états financiers consolidés annuels audités de 2011.

10.7.2 INSTRUMENTS FINANCIERS

La Société présente l'information sur le classement et la juste valeur de ses instruments financiers, de même que sur la nature, l'ampleur et la gestion des risques découlant des instruments financiers, à la note 27 de ses états financiers consolidés annuels audités de 2011.

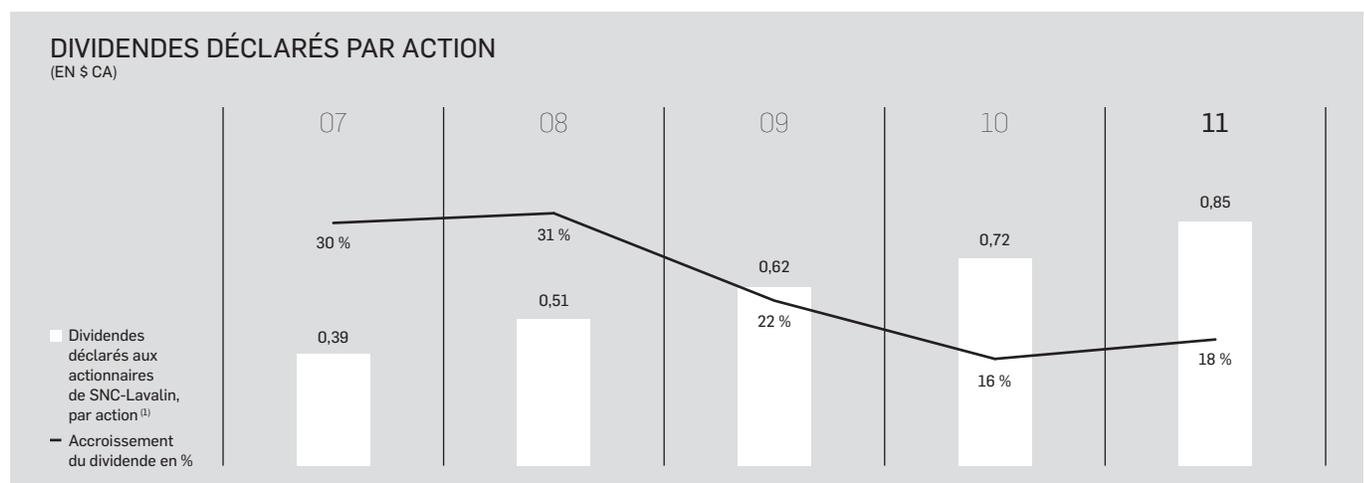
INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS	ARRANGEMENT FINANCIER
<p>SNC-Lavalin utilise des instruments financiers dérivés, soit : i) des contrats de change à terme pour se protéger du risque de fluctuation provenant des taux de change sur des projets, et ii) des swaps de taux d'intérêt pour couvrir la variabilité des taux d'intérêt liés aux arrangements de financement.</p>	<p>La Société a un arrangement financier avec une institution financière de première catégorie afin de réduire le risque de variabilité de ses régimes dont le paiement en trésorerie est fondé sur le prix de l'action découlant de la fluctuation du prix de ses actions (se reporter à la note 21 C des états financiers consolidés annuels audités de 2011).</p>

Tous les instruments financiers sont conclus avec des institutions financières de première catégorie, dont SNC-Lavalin prévoit qu'elles respecteront de façon satisfaisante leurs obligations en vertu des contrats.

La Société ne détient, ni n'émet d'instruments financiers dérivés à des fins spéculatives, mais seulement à des fins de couverture. Les instruments financiers dérivés sont assujettis aux modalités de crédit, contrôles financiers et procédures de gestion et de surveillance des risques habituels.

10.8 DIVIDENDES DÉCLARÉS

Le conseil d'administration a décidé d'augmenter le dividende trimestriel en espèces à payer aux actionnaires en le portant de 0,21 \$ par action à 0,22 \$ par action au quatrième trimestre de 2011, pour des dividendes déclarés totalisant 0,85 \$ par action pour l'exercice 2011. Les dividendes déclarés pour les 5 derniers exercices sont présentés dans le tableau ci-dessous :



(1) Les dividendes déclarés sont présentés dans l'exercice pour lequel les résultats financiers sont annoncés publiquement, nonobstant la date de déclaration ou de paiement.

Le total des dividendes en espèces payés en 2011 s'élevait à 126,8 millions \$ comparativement à 102,7 millions \$ en 2010. La Société a versé des dividendes trimestriels sans interruption depuis 22 ans et a augmenté son dividende annuel par action pour chacun des 11 derniers exercices.

Rapport de gestion 2011

10.9 INDICES BOURSIERS

SNC-Lavalin est inscrite à la cote de la Bourse de Toronto sous le symbole « SNC » et fait partie de l'indice composé S&P/TSX, qui constitue le principal indice de référence étendu du marché pour les marchés boursiers au Canada. De plus, le titre fait également partie des deux indices S&P/TSX suivants :

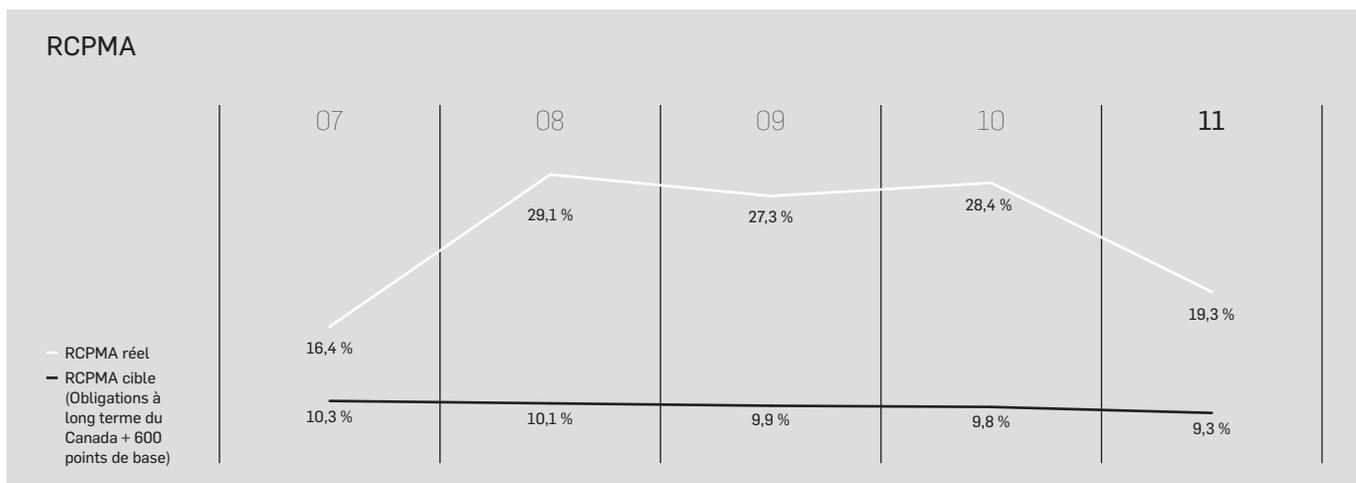
INDICES	DESCRIPTION
Indice S&P/TSX 60	Indice constitué de 60 grandes sociétés canadiennes cotées en Bourse dont la répartition par secteur est très proche de celle de l'indice composé S&P/TSX.
Indice Aristocrates de dividendes canadiens S&P/TSX	Indice conçu pour mesurer le rendement des composantes de l'indice S&P Canada Broad Market (« BMI ») qui ont accru régulièrement leur dividende chaque année depuis au moins 5 ans. L'indice est composé d'environ 40 titres et présente les sociétés canadiennes qui augmentent le plus régulièrement leur dividende. Les dividendes stables et à la hausse de la Société témoignent de la confiance de la direction à l'égard de la solidité et de la croissance de la Société.

10.10 RENDEMENT DES CAPITAUX PROPRES MOYENS ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES (RCPMA)

Le RCPMA, une mesure financière non définie par les IFRS, est un indicateur clé utilisé pour mesurer le rendement des capitaux propres de la Société. Le RCPMA, tel qu'il est calculé par la Société, correspond au résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin des 12 derniers mois divisé par la moyenne des capitaux propres attribuables aux actionnaires de SNC-Lavalin des 13 derniers mois, excluant les « autres composantes des capitaux propres ».

La Société exclut les « autres composantes des capitaux propres » puisque celles-ci, découlant principalement du traitement comptable des couvertures de flux de trésorerie, ne reflètent pas la méthode utilisée par la Société pour évaluer la gestion de son risque de change et ne reflètent pas la situation financière de la Société.

Pour 2011 et 2010, le RCPMA a été considérablement plus élevé que l'objectif de la Société, qui est de 600 points de base de plus que le rendement des obligations à long terme du Canada. Le graphique suivant montre que la Société a généré un RCPMA de 16,4 % ou plus par année au cours des 5 derniers exercices, dépassant d'au moins 600 points de base son objectif mentionné ci-dessus pour chaque exercice. La Société cherche à être en position de générer de façon constante un RCPMA élevé tout en maintenant une situation financière solide, ce qu'elle a réussi au cours des dernières années.



Les données de 2007 à 2009 ont été établies conformément aux PCGR du Canada. Se reporter à la section 14.1 pour plus de détails.

Rapport de gestion 2011

11 TRANSACTIONS ENTRE PARTIES LIÉES

Dans le cours normal des affaires, SNC-Lavalin conclut des transactions avec certains de ses ICI. Les participations dans lesquelles SNC-Lavalin a une influence notable ou un contrôle conjoint, qui sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence, sont considérées comme des parties liées, conformément aux IFRS.

Conformément aux IFRS, les profits intra-groupe tirés de produits provenant d'ICI comptabilisés selon les méthodes de la mise en équivalence ou de la consolidation intégrale sont éliminés dans la période où ils sont générés, à l'exception des profits réputés avoir été réalisés par l'ICI. Les profits découlant des transactions avec des ICI comptabilisés selon la méthode du coût ne sont pas éliminés, conformément aux IFRS.

Le traitement comptable des profits intra-groupe est présenté ci-dessous :

ICI	MÉTHODE DE COMPTABILISATION	TRAITEMENT COMPTABLE DES PROFITS INTRA-GROUPE
AltaLink	Méthode de la consolidation intégrale	Pas d'élimination à la consolidation dans la période où ils sont générés, puisque les transactions sont considérées comme ayant été réalisées par AltaLink en vertu de l'application de la loi par un organisme gouvernemental de réglementation indépendant.
ICI comptabilisés en vertu de l'IFRIC 12	Méthode de la consolidation intégrale	Pas d'élimination à la consolidation dans la période où ils sont générés, puisque les transactions sont considérées comme ayant été réalisées par l'ICI en vertu de l'entente conclue avec son client.
	Méthode de la mise en équivalence	Pas d'élimination à la consolidation dans la période où ils sont générés, puisque les transactions sont considérées comme ayant été réalisées par l'ICI en vertu de l'entente conclue avec son client.
Autres	Méthode de la mise en équivalence	Élimination dans la période où ils sont générés, comme réduction de l'actif sous-jacent et, par la suite, constatation sur la période d'amortissement de l'actif correspondant.
	Méthode du coût	Pas d'élimination, conformément aux IFRS.

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011, SNC-Lavalin a constaté des produits de 559,5 millions \$ (2010 : 306,3 millions \$) tirés de contrats avec des ICI comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence. SNC-Lavalin a aussi constaté un bénéfice provenant de ces ICI, qui représente la quote-part de la Société du résultat net de ces ICI, de 102,8 millions \$ pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011 (2010 : 76,9 millions \$). Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011, les produits intra-groupe découlant des transactions avec AltaLink d'un montant de 419,6 millions \$ (2010 : 263,7 millions \$) ont été éliminés à la consolidation alors que les profits sur ces transactions n'ont pas été éliminés.

Les créances clients de SNC-Lavalin provenant de ces ICI comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence s'élevaient à 43,7 millions \$ au 31 décembre 2011 (31 décembre 2010: 12,0 millions \$ et 1^{er} janvier 2010: 102,8 millions \$). Les autres créances d'actifs financiers non courants de SNC-Lavalin provenant de ces ICI comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence s'élevaient à 83,0 millions \$ au 31 décembre 2011 (31 décembre 2010 : 25,5 millions \$ et 1^{er} janvier 2010 : néant). L'engagement de SNC-Lavalin restant à investir dans ces ICI comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence était de 129,0 millions \$ au 31 décembre 2011 (31 décembre 2010: 178,6 millions \$ et 1^{er} janvier 2010: 78,3 millions \$).

Toutes ces transactions entre parties liées sont évaluées à la juste valeur.

Rapport de gestion 2011

12 ACTIONNAIRES ET ACTIONNARIAT DU PERSONNEL

Les actions de la Société sont détenues par différents types d'actionnaires, notamment par son personnel. La majorité des actions de la Société sont détenues par des investisseurs institutionnels. Selon les dernières informations publiques disponibles au 16 mars 2012, le seul investisseur qui détient ou exerce un contrôle ou a la haute main sur des actions conférant plus de 10 % des droits de vote rattachés à toutes les actions de la Société est Jarislowsky, Fraser Limited, un gestionnaire de fonds, représentant environ 14,4 % des actions ordinaires en circulation de la Société.

La Société encourage son personnel à investir dans ses actions en lui offrant divers programmes, lesquels sont décrits dans le tableau ci-dessous :

RÉGIME	DESCRIPTION	PARTICIPANTS ADMISSIBLES
Régimes d'options d'achat d'actions	Les options d'achat d'actions sont attribuées à des employés sélectionnés en fonction des recommandations faites par la haute direction et approuvées par le conseil d'administration. Les options d'achat d'actions émises depuis 2007 ont une durée de 5 ans et les droits s'acquiert en 3 tranches égales, soit 2 ans, 3 ans et 4 ans, respectivement, après la date d'attribution.	Employés clés sélectionnés
Régime d'actionnariat à l'intention des employés (« RAE »)	Régime d'achat d'actions ordinaires sur une base volontaire offert par la Société, en vertu duquel la Société verse une cotisation correspondant à 35 % de la cotisation du participant, jusqu'à concurrence de 10 % du salaire de base de l'employé. Les cotisations de SNC-Lavalin sont versées en deux tranches de 15 % et de 20 % au cours de la deuxième et de la troisième année, respectivement, suivant la cotisation de l'employé pour une année donnée.	Tous les employés réguliers au Canada et certains employés réguliers aux États-Unis, en France, en Belgique, au Royaume-Uni, en Australie et en Arabie Saoudite
Programme d'actionnariat à l'intention des dirigeants (« PAD »)	Programme en vertu duquel les participants sélectionnés peuvent choisir de verser 25 % de leur prime brute afin d'acquérir des actions ordinaires de la Société. La Société verse une cotisation égale à la cotisation du participant, en versements égaux sur une période de 5 ans, qui correspond également à la période d'acquisition des droits.	Employés clés sélectionnés en fonction de leurs responsabilités et de leur rendement

La Société offre également des régimes de rémunération incitative fondée sur la valeur de ses actions à certains membres de son personnel, notamment :

RÉGIME	DESCRIPTION	PARTICIPANTS ADMISSIBLES
Régime d'unités d'actions différées de 2009 (« régime d'UAD de 2009 »)	Régime en vertu duquel les participants se voient attribuer des unités sur la base de leur salaire et du cours de l'action à la date d'attribution. Les droits de ces unités s'acquiert sur une période de 5 ans, à un taux de 20 % par année. Les unités acquises sont rachetables contre espèces dans les 30 jours suivant le premier anniversaire de la cessation d'emploi du participant. Le prix de rachat est basé sur une moyenne du cours de l'action sur 12 semaines, déterminée une année après le dernier jour d'emploi du participant. En cas de décès ou d'admissibilité à la retraite du participant, les droits des unités sont acquis immédiatement.	Membres clés de la haute direction
Régime d'unités de participation en actions de 2009 (« régime d'UPA de 2009 »)	Régime en vertu duquel les participants se voient attribuer des unités sur la base de leur salaire et du cours de l'action à la date d'attribution. Les droits de ces unités sont complètement acquis à la fin de la troisième année civile suivant la date d'attribution. À cette date, le nombre d'unités initialement attribué est ajusté en fonction de la croissance cumulée annualisée sur 3 ans du résultat par actions. Le prix de rachat est basé sur le cours de l'action à la fin de la période d'acquisition. Les unités sont rachetables en espèces au prix de rachat, ou convertibles en unités du UAD de 2009 dont les droits sont acquis. En cas de décès ou d'admissibilité à la retraite du participant, les droits des unités sont acquis immédiatement.	Membres clés de la haute direction
Régime d'unités d'actions restreintes (« régime d'UAR »)	Régime en vertu duquel les participants sélectionnés se voient attribuer des unités dont les droits s'acquiert à la fin d'une période de 3 ans. Les unités acquises sont rachetables contre espèces en fonction du cours de l'action à cette date. En cas de décès ou d'admissibilité à la retraite du participant, les droits des unités sont acquis sur une base de prorata, sans qu'aucun paiement ne soit effectué avant la fin de la période d'acquisition des droits.	Employés sélectionnés

Rapport de gestion 2011

Au 31 décembre 2011, l'ensemble des actions détenues au titre du RAE et du PAD, jumelé aux avoirs privés des initiés assujettis, définis dans le Règlement 55-104 sur les *exigences et les dispenses de déclaration d'initié* de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario comme des personnes étant tenues de déposer des documents détaillant les transactions visant les titres ou les instruments financiers connexes de la Société, lesquelles sont également consignées par la Société, totalisait 3,8 % du nombre total d'actions en circulation de la Société au 31 décembre 2011, comparativement à 3,6 % au 31 décembre 2010.

13 JUGEMENTS COMPTABLES CRITIQUES ET SOURCES PRINCIPALES D'INCERTITUDES RELATIVES AUX ESTIMATIONS

L'application des méthodes comptables de la Société, qui sont décrites à la note 2 des états financiers consolidés annuels audités de 2011 de la Société, exige que la direction exerce son jugement et qu'elle fasse des estimations et formule des hypothèses sur les valeurs comptables d'actifs et de passifs qui ne sont pas facilement disponibles d'autres sources. Ces estimations et hypothèses sous-jacentes se fondent sur l'expérience passée et d'autres facteurs considérés comme pertinents. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

Les estimations et hypothèses sous-jacentes sont régulièrement révisées. Les révisions des estimations comptables sont comptabilisées dans la période au cours de laquelle l'estimation est révisée si la révision n'a d'incidence que sur cette période, ou dans la période de la révision et dans les périodes ultérieures si la révision a une incidence sur la période considérée et sur les périodes ultérieures.

Les estimations clés relatives à l'avenir et les autres sources principales d'incertitudes relatives aux estimations à la fin de la période de présentation de l'information financière, qui présentent un risque significatif d'entraîner un ajustement considérable de la valeur comptable des actifs et des passifs au cours de l'exercice suivant sont détaillées à la note 3 des états financiers consolidés annuels audités de la Société de 2011.

14 MÉTHODES COMPTABLES ET MODIFICATIONS

14.1 PREMIÈRE APPLICATION DES IFRS

En février 2008, le Conseil des normes comptables (le « CNC ») du Canada a annoncé que les entreprises canadiennes ayant une obligation d'information du public seraient tenues d'adopter les IFRS pour préparer leurs états financiers intermédiaires et annuels portant sur les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2011. Par conséquent, l'exercice 2011 est le premier exercice pour lequel les états financiers consolidés ont été préparés selon les IFRS. Les informations comparatives de 2010 et l'état de la situation financière d'ouverture à la date de transition ont été retraités conformément aux indications fournies dans l'IFRS 1, *Première application des Normes internationales d'information financière* (« IFRS 1 »). Se reporter à la note 35 des états financiers consolidés annuels audités de 2011 de la Société pour des rapprochements quantitatifs entre les PCGR du Canada et les IFRS.

Les répercussions les plus importantes de l'adoption des IFRS étaient liées à : i) la présentation du résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin séparément du résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle ; ii) la comptabilisation de ses entités contrôlées conjointement pour ses ICI, qui sont comptabilisées conformément à l'IAS 31 ; et iii) la comptabilisation des ICI de la Société, qui sont comptabilisés conformément à l'IFRIC 12. Le passage aux IFRS a eu une incidence sur les ICI mais n'a eu que peu d'incidence sur les autres activités de la Société.

À la suite de l'Examen indépendant décrit à la section 1.1, la Société a ajusté ses informations financières IFRS de 2010 pour tenir compte d'une correction de 2010 reliées à certains paiements décrits ci-après.

En 2010, des paiements de 20 millions \$ ont été effectués en vertu de ce qu'on présume être des contrats d'agence, qui ont été facturés et documentés au titre de projets de construction auxquels ils ne se rapportaient pas. Étant donné que ces paiements ont été documentés au titre de projets de construction auxquels ils ne se rapportaient pas et qu'il n'existe aucune preuve directe ni concluante quant à l'utilisation et à l'objet de ces paiements ou quant à la nature des services fournis relativement à ces paiements, la Société a déterminé qu'ils doivent être comptabilisés au titre des charges de la période (c.-à-d. ne générant pas de produits) aux fins comptables.

Rapport de gestion 2011

Les paiements de 2010 comptabilisés au titre des charges de la période, déduction faite de l'incidence de l'augmentation de la marge brute prévue attribuable à l'exclusion de ces paiements des coûts de projets pour le projet auquel les paiements ont été initialement imputés, ont donné lieu à une réduction du résultat net de 17,9 millions \$ en 2010 (0,12 \$ par action de base et après dilution). La Société a décidé de corriger les informations financières comparatives de la période antérieure dans ses premiers états financiers consolidés annuels audités établis conformément aux IFRS.

Bien que la Société n'ait pas appliqué les IFRS pour ses chiffres comparatifs antérieurs au 1^{er} janvier 2010, l'incidence estimée non auditée de l'IAS 31, principalement attribuable à la modification de la méthode de consolidation de l'Autoroute 407, et de l'IFRIC 12 aurait été comme suit pour 2009 :

(EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)	2009				
	PREMIER TRIMESTRE	DEUXIÈME TRIMESTRE	TROISIÈME TRIMESTRE	QUATRIÈME TRIMESTRE	TOTAL
Diminution des produits	(8,9) \$	(9,4) \$	(14,6) \$	(12,9) \$	(45,8) \$
Augmentation du résultat net	9,1 \$	9,3 \$	8,8 \$	7,6 \$	34,8 \$

Selon les répercussions quantifiées de la transition aux IFRS sur les résultats de 2010 et de 2009, l'incidence de la transition aux IFRS sur les autres activités de la Société est considérée comme étant non significative pour les chiffres comparatifs de 2007 et de 2008 déclarés dans le présent rapport de gestion.

La Société a établi ses conventions et méthodes comptables utilisées pour la préparation de ses états financiers consolidés annuels audités de 2011 conformément aux IFRS. Se reporter à la note 2 des états financiers consolidés annuels audités de 2011 de la Société pour plus d'information sur les principales méthodes comptables utilisées dans la préparation des états financiers.

14.2 NORMES ET INTERPRÉTATIONS PUBLIÉES EN VUE D'ÊTRE APPLIQUÉES À UNE DATE ULTÉRIEURE

Les normes et les modifications aux normes existantes suivantes ont été publiées et sont applicables par la Société pour ses exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013, et l'application anticipée est permise :

- > L'IFRS 10, *États financiers consolidés* (« IFRS 10 »), remplace l'IAS 27, *États financiers consolidés et individuels*, et le SIC-12, *Consolidation — Entités ad hoc*, et énonce les principes permettant de déterminer qu'une entité en contrôle une autre.
- > L'IFRS 11, *Partenariats* (« IFRS 11 »), remplace l'IAS 31, *Participation dans des coentreprises*, et le SIC-13, *Entités contrôlées conjointement — Apports non monétaires par des coentrepreneurs*, et impose une méthode unique pour la comptabilisation des participations dans des entités contrôlées conjointement.
- > L'IFRS 12, *Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités* (« IFRS 12 »), établit les obligations d'information exhaustives pour toutes les formes de participation dans d'autres entités, y compris dans des partenariats, des entreprises associées et des entités ad hoc.
- > L'IFRS 13, *Évaluation de la juste valeur*, regroupe toutes les dispositions des IFRS concernant l'évaluation à la juste valeur et les informations à fournir à ce sujet.
- > L'IAS 27, *États financiers individuels*, et l'IAS 28, *Participations dans des entreprises associées et des coentreprises*, amendées et renommées par suite de la publication des nouvelles normes IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12.
- > Les modifications à l'IAS 1, *Présentation des états financiers*, afin d'exiger que les entités regroupent les éléments compris dans les autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés en résultat net.
- > Les modifications à l'IAS 19, *Avantages du personnel*, afin d'éliminer l'application de la méthode dite du « corridor » ayant pour effet de différer la comptabilisation des gains et des pertes, de simplifier la présentation des variations des actifs et des passifs découlant de régimes à prestations définies, et d'améliorer les informations à fournir pour les régimes à prestations définies.

La norme suivante a été publiée et est applicable par la Société pour ses exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2015, et l'application anticipée est permise :

- > L'IFRS 9, *Instruments financiers*, porte sur le classement et l'évaluation des actifs financiers et des passifs financiers.

La Société évalue actuellement l'incidence de l'adoption de ces normes et de ces modifications sur ses états financiers.

Rapport de gestion 2011

15 RISQUES ET INCERTITUDES

La Société est assujettie à un certain nombre de risques et d'incertitudes dans le cadre de ses activités et vous devriez porter une attention particulière aux risques et aux incertitudes mentionnés ci-après avant d'investir dans les titres de la Société. D'autres risques qui sont actuellement inconnus ou que la Société considère comme négligeables à l'heure actuelle pourraient également nuire à ses activités, à ses résultats d'exploitation, à sa situation financière et à ses liquidités.

APERÇU GÉNÉRAL

Les affaires de SNC-Lavalin sont menées selon plusieurs types d'arrangements contractuels, incluant des contrats à prix coûtant majoré, à honoraires fixes et à prix forfaitaire, ainsi que des investissements dans des concessions d'infrastructure. SNC-Lavalin a établi et applique des pratiques rigoureuses d'évaluation, d'atténuation et de gestion des risques afin de restreindre la nature et l'étendue des risques financiers, techniques et juridiques propres à chacune de ces formes d'arrangements contractuels.

Avant qu'une offre ne soit déposée pour un projet à prix forfaitaire dont les produits excèdent un certain seuil et/ou qui contient certains éléments considérés comme présentant un risque élevé ou inhabituel, celle-ci doit être revue et analysée par un comité d'évaluation des risques formé de dirigeants ayant le savoir-faire pertinent, qui font des recommandations à l'équipe préparant l'offre et à la haute direction sur la ligne de conduite à adopter pour le projet considéré. La Société a aussi un comité d'approbation des soumissions et des investissements qui a pour mission d'examiner les offres pour des projets excédant un certain seuil. Le comité d'approbation des soumissions et des investissements est composé de hauts dirigeants, auxquels se joignent les membres du conseil d'administration de la Société lorsque certains seuils sont atteints ou dans certaines circonstances précises. Ce comité examine également les propositions d'acquisition ou de cession d'entreprises et d'ICI.

Étant donné que le comité d'évaluation des risques et le comité d'approbation des soumissions et des investissements examinent des projets d'une grande variété, ces deux comités sont en mesure de transmettre, à l'équipe responsable de l'offre, toutes les leçons tirées des projets antérieurs et des projets en cours. Cette manière de procéder est importante car elle permet de communiquer directement à l'équipe responsable de l'offre les derniers développements afin que celle-ci puisse en tenir compte et agir en conséquence.

Outre le comité d'évaluation des risques et le comité d'approbation des soumissions et des investissements, d'autres comités sont responsables d'analyser certains facteurs, notamment les offres visant les projets et les rendements au niveau des divisions, ainsi que les examens par les pairs prévus tout au long de la durée de certains projets choisis.

SERVICES, ENSEMBLES, ET O&M

L'engagement soutenu de SNC-Lavalin à mettre en œuvre des pratiques saines de gestion des risques lorsqu'elle exécute des contrats de type Services, Ensembles, et O&M, comprend l'évaluation des risques techniques, la rédaction et la révision juridique rigoureuse des contrats, l'application de contrôles serrés aux coûts et à l'échéancier des projets, la révision régulière des prévisions quant à l'achèvement des projets, la mise en place d'ententes visant à générer des flux de trésorerie positifs pour les projets, la souscription d'assurances pour les projets, l'obtention de garanties de tierces parties, la sélection rigoureuse de partenaires, de sous-traitants et de fournisseurs, et d'autres dispositions visant à l'atténuation des risques. Le maintien d'une couverture d'assurance pour les divers aspects de ses activités et de son exploitation est un élément important de sa politique de gestion des risques. SNC-Lavalin choisit, de temps à autre, d'assumer une partie des pertes qui pourraient survenir à cause de l'application de pratiques d'auto-assurance sélective et par la gestion professionnelle de ces pertes assumées en utilisant ses sociétés d'assurance captives réglementées.

Rapport de gestion 2011

ICI

Conformément à sa stratégie d'affaires, SNC-Lavalin investit de façon sélective dans des concessions d'infrastructure, pour lesquelles son savoir-faire technique et son savoir-faire en ingénierie, construction, gestion de projet, et exploitation et entretien, ainsi que son expérience du montage financier de projets lui confèrent un avantage distinctif.

De tels investissements donnent lieu à des risques et à des incertitudes, détaillés ci-après, qui sont atténués par des pratiques de saine gestion des risques appliquées lors d'investissements dans des concessions d'infrastructure, dont :

- > l'indépendance au sein de SNC-Lavalin du groupe Investissement vis-à-vis des groupes chargés de l'ingénierie, de la construction, et de l'O&M;
- > la révision détaillée et la structuration des accords de concession ;
- > l'analyse détaillée des risques propres à chaque investissement, tels que la construction, l'exploitation, les évaluations environnementales et des estimations relatives à l'offre et à la demande ;
- > l'assurance, le cas échéant, de la solidité financière de ses partenaires dans les investissements et l'assurance que la participation de SNC-Lavalin dans une concession est en accord avec celle de ses partenaires ;
- > la modélisation financière détaillée réalisée à l'interne, combinée à sa révision indépendante par un tiers ; et
- > l'examen des projections financières et des prévisions réalisées à l'interne, par des conseillers indépendants.

Malgré les efforts déployés pour atténuer les risques et incertitudes, rien ne garantit que de tels facteurs d'atténuation seront efficaces et qu'il n'y aura aucune incidence sur les résultats financiers et la situation financière de la Société si de tels risques ou incertitudes devaient se concrétiser.

DÉPASSEMENT DES COÛTS

SNC-Lavalin profite d'économies de coûts, mais assume les risques de dépassement des coûts dans les contrats à prix forfaitaire. L'évaluation des produits et des coûts relatifs à un contrat est établie en partie selon des estimations qui sont assujetties à un certain nombre d'hypothèses, telles que celles liées au contexte économique futur, à la productivité, au rendement de notre personnel et de nos sous-traitants ou de nos fournisseurs d'équipement, au prix, à la disponibilité de la main-d'œuvre, des équipements et des matériaux, ainsi qu'à d'autres contraintes pouvant avoir un effet sur les coûts ou l'échéancier du projet, notamment l'obtention en temps opportun des approbations et des permis environnementaux exigés. Le risque de dépassement des coûts est atténué par un suivi régulier et proactif qu'effectue le personnel ayant le savoir-faire pertinent, par des examens réguliers qu'effectue la haute direction et par la garantie des prix d'achat convenus avec les fournisseurs de certains équipements et matériaux. Des événements imprévus peuvent également occasionner des dépassements de coûts.

RENDEMENT DES PROJETS

Dans certains cas, SNC-Lavalin peut garantir à un client qu'elle terminera un projet pour une date prévue ou que l'installation atteindra certaines normes de rendement. Advenant le cas où le projet ou l'installation ne respecterait pas l'échéancier ou les normes de rendement, SNC-Lavalin pourrait alors encourir des coûts additionnels.

FACTEURS RELATIFS À LA MAIN-D'ŒUVRE

La réussite de SNC-Lavalin repose essentiellement sur ses effectifs et sa capacité à attirer et à retenir du personnel compétent dans un marché compétitif. L'incapacité à attirer et à retenir du personnel compétent pourrait entraîner, entre autres, la perte d'occasions, des dépassements de coûts, une mauvaise exécution dans le cadre d'un projet et l'incapacité à atténuer les risques et incertitudes. Un tel risque est atténué en offrant des possibilités de carrière diversifiées et attrayantes, un milieu de travail sain et sécuritaire, ainsi qu'une rémunération et des avantages sociaux concurrentiels.

Par ailleurs, une partie du personnel de la Société est syndiqué, principalement dans les secteurs d'activité O&M et Énergie, et des employés syndiqués travaillent pour divers sous-traitants. L'incapacité de la Société ou de ses sous-traitants à conclure des conventions collectives satisfaisantes, ou une mésentente dans le cadre du processus de négociation avec un syndicat, pourrait entraîner une grève, une interruption partielle des travaux, ou d'autres actions de la part des employés, ce qui risquerait éventuellement d'avoir une incidence sur le rendement et l'exécution d'un ou plusieurs projets.

Rapport de gestion 2011

PARTENAIRES EN COENTREPRISE

SNC-Lavalin conclut certains contrats avec des partenaires en coentreprise. La réussite des coentreprises de SNC-Lavalin dépend de la performance satisfaisante de ses partenaires de la coentreprise à l'égard de leurs obligations dans la coentreprise. Le défaut des partenaires de la coentreprise de s'acquitter de leurs obligations pourrait imposer à SNC-Lavalin des obligations financières et d'exécution additionnelles qui risqueraient de se traduire par une augmentation des coûts.

LIVRABLES DES SOUS-TRAITANTS ET DES FOURNISSEURS

Dans la catégorie Ensembles, SNC-Lavalin conclut des contrats dans le cadre desquels elle sous-traite à des tiers une partie d'un projet ou la fourniture de matériel et d'équipement. Si les sous-traitants ou les fournisseurs ne respectent pas les exigences en n'exécutant pas leur partie d'un projet en vertu des modalités contractuelles, notamment par le non-respect du calendrier de livraison ou du fait d'une détérioration de leur situation financière, la capacité de SNC-Lavalin à atteindre les objectifs de performance et/ou de rentabilité prévus dans le cadre du projet peut être compromise. Ce risque est géré grâce à une sélection rigoureuse des tiers sous-traitants et fournisseurs, une surveillance proactive des calendriers et des budgets de projet, et l'obtention de lettres de crédit ou d'autres garanties.

RISQUE LIÉ AUX CONCESSIONNAIRES

Lorsque SNC-Lavalin détient une participation dans une concession d'infrastructure, elle assume un certain degré de risque relativement au rendement financier de l'ICI au cours de la période de concession. L'érosion de la valeur des investissements de la Société dans de telles concessions dépend de la capacité de la concession à atteindre ses projections de produits et de coûts, ainsi que de sa capacité à obtenir du financement, qui peuvent toutes les deux dépendre de nombreux facteurs, dont certains échappent au contrôle du concessionnaire, notamment des changements dans les politiques ou dans les lois, l'entretien du cycle de vie, l'achalandage, le cas échéant, les produits d'exploitation, les délais de recouvrement et la gestion des coûts. Même si les ICI ont généralement des mesures en place pour atténuer leurs propres risques, la valeur des investissements dans les concessions d'infrastructure pourrait subir une dépréciation. Cependant, lorsqu'elle investit dans des concessions d'infrastructure, la Société structure habituellement ces transactions avec du financement par dette sans recours au crédit général de la Société, ce qui atténue également l'incidence potentielle sur ses résultats financiers et sa situation financière.

OBTECTION DE CONTRATS

L'obtention de nouveaux contrats est un élément clé de la performance de SNC-Lavalin et un facteur de risque dans un milieu compétitif. Le savoir-faire technique de SNC-Lavalin reconnu à l'échelle mondiale ainsi que la diversité de ses catégories d'activité, de ses secteurs d'activité et de ses secteurs géographiques constituent des facteurs d'atténuation dans un tel contexte.

CARNET DE COMMANDES

Le carnet de commandes inclut les contrats considérés comme fermes et constitue par conséquent une indication des produits futurs. Cependant, il ne peut y avoir de garantie quant à la possibilité d'annulation ou de modification de l'étendue des travaux, quant à savoir si le résultat net du carnet de commandes se traduira par un bénéfice, ni quant au moment où les produits et les bénéfices pourront se matérialiser.

RISQUES DE CHANGE

Les activités de SNC-Lavalin à l'extérieur du Canada l'exposent à des risques de change qui pourraient avoir un effet négatif sur ses résultats d'exploitation. SNC-Lavalin a mis en place une stratégie de couverture qui la protège des risques de change. La stratégie de couverture prévoit le recours à des contrats de change à terme, qui comportent un élément de risque inhérent au crédit dans l'éventualité du non-respect des obligations de la contrepartie. SNC-Lavalin réduit ce risque de crédit en transigeant tous ses contrats de change auprès d'institutions financières saines et dont SNC-Lavalin prévoit qu'elles respecteront de façon satisfaisante leurs obligations en vertu des contrats.

Rapport de gestion 2011

RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

La dette sans recours provenant des ICI et la dette avec recours provenant des autres activités de la Société portent intérêt et peuvent ainsi être exposées aux fluctuations de taux d'intérêt.

Les ICI réduisent généralement leur exposition au risque de taux d'intérêt en concluant des ententes de financement à taux fixe ou en couvrant la variabilité des taux d'intérêt à l'aide d'instruments financiers dérivés. Des taux d'intérêt fixes procurent aux ICI une stabilité et une prévisibilité de leurs décaissements liés à leurs activités de financement, qui sont habituellement structurés pour correspondre au calendrier prévu de leurs encaissements. Par conséquent, les fluctuations des taux d'intérêt n'ont pas d'incidence importante sur le résultat net consolidé de SNC-Lavalin.

La dette avec recours de SNC-Lavalin porte intérêt à taux fixe et est évaluée au coût après amortissement. Par conséquent, le résultat net de la Société n'est pas exposé aux fluctuations des taux d'intérêt à l'égard de ces passifs financiers.

RISQUE DE CRÉDIT ET RETARD DE RECOUVREMENT

Le risque de crédit correspond au risque de perte découlant de l'incapacité des clients de s'acquitter de leurs obligations à l'égard des créances clients, des contrats en cours et des autres actifs financiers. Le retard de recouvrement correspond à tout paiement reçu du client après l'échéance convenue figurant au contrat. La capacité de SNC-Lavalin de mettre en place des ententes visant à générer des flux de trésorerie positifs pour les projets permet de réduire de façon importante le risque de crédit à l'égard de certains projets. Par ailleurs, bien qu'un client puisse représenter une part importante des créances clients et des contrats en cours à tout moment, la concentration du risque de crédit est limitée, du fait du grand nombre de clients de SNC-Lavalin et de la diversité de leurs secteurs d'activité et de leurs secteurs géographiques.

L'objectif de la Société est de réduire son risque de crédit en s'assurant de recouvrer ses créances clients en temps opportun. La Société fait appel à l'attribution d'intérêts imputés pour inciter les directeurs de projet à recouvrer les créances clients, puisque les soldes non recouverts donnent lieu à un coût interne pour les projets en question et ont, par conséquent, un effet sur la rentabilité des projets, qui est utilisée pour déterminer la rémunération des dirigeants, et du secteur d'exploitation connexe.

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

L'information est essentielle à la réussite de SNC-Lavalin. L'intégrité, la fiabilité et la sécurité de l'information sous toutes ses formes sont fondamentales pour ce qui est des activités quotidiennes et stratégiques de la Société. Des données inexactes, incomplètes ou non disponibles, ou encore un accès inapproprié à l'information, pourraient entraîner des erreurs au chapitre de la présentation de l'information financière ou de l'information liée à l'exploitation, de mauvaises décisions, un retard dans le règlement des problèmes, une violation de la vie privée, la présentation d'informations inadéquates, ou encore la fuite d'informations sensibles. L'élaboration de politiques et de procédures relatives à la sécurité d'accès, au développement de systèmes et à la gestion du changement a pour but d'améliorer et de normaliser les contrôles visant à gérer le risque lié à la gestion de l'information. Reconnaisant la valeur de l'information, la Société s'est engagée à la gérer et à la protéger de manière judicieuse, responsable et rentable. La Société s'efforce d'améliorer ses procédures et logiciels relativement au contrôle du budget et du calendrier des projets, ainsi qu'à l'ensemble du processus de gestion du risque. La Société insiste beaucoup sur la formation continue de ses employés afin que ceux-ci puissent utiliser les meilleurs outils et logiciels leur permettant de gérer plus efficacement les projets.

CONTRÔLES INTERNES

SNC-Lavalin maintient des systèmes comptables et des contrôles internes à l'égard de l'information financière ainsi que des contrôles et des procédures de communication de l'information. Il existe des limites inhérentes à tout cadre de contrôle, étant donné que les contrôles peuvent être contournés par des gestes posés par des personnes, intentionnels ou non, par la collusion de deux personnes ou plus, par la dérogation aux contrôles par la direction, par un manque de jugement et des pannes attribuables à l'erreur humaine. Aucun système ni contrôle ne peuvent garantir de façon absolue que toutes les fraudes ou erreurs, tous les contournements des contrôles ou toute omission de communication de l'information seront évités ou décelés. De tels fraudes, erreurs, contournements des contrôles ou omissions dans la communication de l'information pourraient entraîner une fausse déclaration importante touchant l'information financière.

Comme il est décrit à la rubrique « Contrôles et procédures » du présent rapport de gestion, en se fondant en partie sur l'examen indépendant, la direction de la Société a repéré certaines faiblesses importantes en ce qui concerne la conception et l'efficacité du fonctionnement du contrôle interne de la Société à l'égard de la communication de l'information financière et a déterminé que les contrôles et procédures de communication de l'information et le contrôle interne à l'égard de la communication de l'information financière de la Société n'étaient pas efficaces, dans les deux cas, au 31 décembre 2011. La direction a repéré et, dans certains cas, commencé à mettre en œuvre un certain nombre de mesures pour régler ces faiblesses importantes et renforcer le contrôle interne de la Société à l'égard de l'information financière, comme il est décrit en détail à la rubrique « Contrôles et procédures ». Toutefois, ces mesures pourraient ne pas être efficaces et la Société pourrait faire face à d'autres risques et/ou à des pertes inconnues.

Rapport de gestion 2011

CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET POLITIQUE

Une partie importante des produits de la Société provient de projets réalisés dans des marchés internationaux qui exposent la Société à plusieurs risques, dont : l'incertitude économique et politique de certains pays où SNC-Lavalin fait affaire, des limites aux droits de conversion et de rapatriement des devises, des risques politiques et l'absence de systèmes juridiques bien établis dans certains pays, ce qui peut rendre difficile l'exercice des droits contractuels de SNC-Lavalin. SNC-Lavalin cumule plus de 40 ans d'expérience sur les marchés internationaux, ce qui l'aide à évaluer les risques associés aux conditions économiques et politiques internationales.

RISQUES LIÉS À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ

Les responsabilités de SNC-Lavalin, dans l'exercice de ses activités, comprennent la santé et la sécurité. Un manquement, de la part de SNC-Lavalin ou de ses sous-traitants, quant à l'utilisation de pratiques sérieuses en matière de sécurité, pourrait entraîner des pertes de temps sur les projets, des pénalités, des poursuites en justice, et influencer l'attribution de futurs projets puisque certains clients prennent les résultats de santé et de sécurité en compte dans le choix d'un fournisseur. SNC-Lavalin a en place des programmes, des politiques et des procédures qui doivent être observés pour garantir l'engagement sans réserve de l'ensemble de son personnel et de ses sous-traitants envers la détection et la compréhension des risques de leur milieu de travail, afin d'évaluer avec compétence les risques et d'en atténuer les répercussions potentiellement néfastes. Le conseil d'administration de la Société a, en outre, mis sur pied un comité du conseil chargé d'encadrer tous les aspects de santé, de sécurité et d'environnement.

RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

SNC-Lavalin, en fournissant du savoir-faire en ingénierie et construction, en O&M, et en investissant dans des concessions d'infrastructure, s'expose à divers risques liés à l'environnement et est tenue de se conformer aux lois et règlements en vigueur en matière d'environnement, lesquels varient d'un pays à l'autre et sont sujets à changement. Le fait pour la Société de ne pas être en mesure de se conformer aux lois et règlements en vigueur en matière d'environnement pourrait entraîner des pénalités, des poursuites en justice et éventuellement nuire à sa réputation. Bien que la Société atténue ses risques liés à l'environnement en se tenant au courant des lois et règlements en matière d'environnement et en ayant recours au savoir-faire de ses spécialistes du secteur de l'environnement, SNC-Lavalin s'engage à aider de manière continue ses clients à toujours mieux intégrer les questions de protection de l'environnement à toutes leurs activités, tant au Canada qu'à l'étranger. Le conseil d'administration de la Société a, en outre, mis sur pied un comité du conseil chargé d'encadrer tous les aspects de santé, de sécurité et d'environnement.

RISQUE D'ATTEINTE À LA RÉPUTATION

Le risque encouru en cas d'atteinte à la réputation de la Société est de dévaluer son image publique, ce qui pourrait influencer sur sa capacité à se voir attribuer des projets dans l'avenir. Bon nombre de situations pourraient porter atteinte à la réputation de la Société dont des problèmes liés à la qualité ou aux résultats obtenus sur les projets, un mauvais dossier en santé et sécurité, le non-respect des lois et règlements en vigueur par les employés, les agents, les sous-traitants, les fournisseurs ou les partenaires de la Société, ou le fait d'être la cause d'un cas de pollution ou de contamination. Avant d'accepter un mandat sur un projet spécifique, la Société limite le risque d'atteinte à sa réputation en effectuant des contrôles de précaution préalables comprenant une évaluation du client, du pays, de l'étendue du projet, ainsi que des lois et de la culture locale. Une fois prise la décision de participer à un projet, le processus de gestion des risques de l'entreprise continue de limiter le risque d'atteinte à sa réputation, au cours de la préparation de l'offre de services et des étapes d'exécution, par le biais d'examen réguliers, tels que ceux du comité d'évaluation des risques et du comité d'approbation des soumissions et des investissements de la Société, ceux du comité d'audit, les contrôles par les pairs et les audits internes.

ACQUISITION D'ENTREPRISES

L'intégration d'une entreprise acquise est une tâche parfois difficile qui comprend, notamment, la réalisation de synergies, la gestion des coûts afin d'éviter le dédoublement des tâches, l'intégration des systèmes d'information, la réorganisation du personnel, l'établissement de contrôles, de procédures et de politiques, ainsi que l'alignement de la culture d'entreprise. L'incapacité d'intégrer de manière adéquate et en temps voulu une entreprise acquise pourrait entraîner des départs de personnel compétent, la perte d'occasions d'affaires et/ou des coûts d'intégration plus élevés que prévu. Pour gérer ce risque, SNC-Lavalin acquiert, de manière sélective, des entreprises qui présentent une solide gestion ainsi qu'une culture et des valeurs compatibles avec les siennes, tout en s'assurant d'effectuer des contrôles diligents approfondis avant de conclure l'acquisition d'une entreprise et de mettre à profit sa vaste expérience acquise au cours des précédentes intégrations d'entreprises.

Rapport de gestion 2011

RISQUE LIÉ AUX RÈGLEMENTS ET AUX LOIS

Compte tenu de la nature de ses activités et de sa présence géographique à l'échelle mondiale, la Société est assujettie à divers règlements, lois et autres obligations juridiques imposées par les gouvernements ou d'autres autorités de réglementation. L'inconduite, la fraude, le non-respect des lois et règlements applicables ou toute autre activité inappropriée par un employé, un agent, un sous-traitant, un fournisseur et/ou un partenaire de la Société ou de toute nouvelle réglementation découlant notamment des changements radicaux dans les politiques et les règlements de gouvernements étrangers, pourrait avoir un effet défavorable important sur les résultats de la Société. Bien qu'il soit impossible de prévoir de tels changements, SNC-Lavalin s'assure de connaître en profondeur les règles et les règlements en vigueur dans les secteurs et les pays où elle exerce ses activités.

LOIS ANTI-CORRUPTION

Compte tenu du contexte réglementaire et juridique dans lequel la Société exerce ses activités, la Société est assujettie à des lois anticorruption qui interdisent les paiements illégaux faits directement ou indirectement à des représentants d'un gouvernement, d'organismes ou à toutes personnes telles que définies dans ces lois anti-corruption dans le but d'obtenir ou de conserver un avantage dans le cours de ses affaires.

Nos politiques exigent le respect des lois anti-corruption. L'inobservance de ces lois anti-corruption par les employés, les agents, les sous-traitants, les fournisseurs ou les partenaires de la Société pourrait avoir un incidence sur la Société de diverses manières, notamment par l'imposition de sanctions juridiques, de nature pénale, civile ou administrative, et pourrait avoir une incidence défavorable importante sur les résultats de la Société.

LITIGES ET QUESTIONS JURIDIQUES

Dans le cours normal de ses activités, la Société est partie à divers litiges, réclamations, poursuites et procédures judiciaires, qui surviennent de temps à autre et auxquels peuvent également être partie, mais pas exclusivement, des sous-traitants, des fournisseurs, des employés et des clients. Un litige est sujet à plusieurs incertitudes et le dénouement des événements ne peut être prédit avec certitude. SNC-Lavalin atténue ce risque par une rédaction et révision juridique rigoureuses des contrats et ententes, en ayant recours à l'expertise de ressources juridiques internes et externes, ainsi qu'en maintenant une couverture d'assurance adéquate.

EXAMEN INDÉPENDANT

En février 2012, le conseil d'administration a amorcé, sous la direction de son comité d'audit, l'examen indépendant des faits et circonstances se rapportant à certains paiements qui étaient documentés (en vertu de certaines conventions présumées être des conventions d'agence, « contrats de représentation ») à l'égard de projets de construction auxquels ils ne se rapportaient pas et à certains autres contrats. Le 26 mars 2012, la Société a annoncé les résultats de l'examen indépendant et les conclusions et recommandations du comité d'audit s'y rapportant au conseil d'administration. La haute direction et le conseil d'administration de la Société ont dû consacrer beaucoup de temps à l'examen indépendant et à des questions connexes, ce qui les a éloignés de la gestion quotidienne des activités de la Société, et des dépenses considérables ont été occasionnées relativement à cet examen indépendant, notamment des honoraires importants d'avocats et d'autres conseillers. De plus, la Société et/ou des employés de la Société pourraient faire l'objet d'enquêtes par des autorités d'application de la loi et/ou des autorités de réglementation relativement aux questions visées par l'examen indépendant, ce qui pourrait exiger un engagement additionnel de temps de la part des hauts dirigeants et d'autres ressources. Comme il est décrit dans le sommaire de l'examen indépendant, en l'absence de preuves directes et concluantes, l'utilisation et l'objet des paiements ou la nature des mesures prises ou des services rendus aux termes de ces contrats de représentation ne pouvaient être établis avec certitude. Toutefois, l'absence de conclusions définitives de l'examen indépendant n'exclut pas la possibilité que, si des faits additionnels nuisibles pour la Société venaient à être connus, y compris des questions au delà de la portée des contrats de représentation ayant fait l'objet de l'examen indépendant, des sanctions pourraient être imposées à la Société relativement à de possibles violations de la loi ou de contrats. Les conséquences de telles sanctions ou autres mesures, qu'elles soient réelles ou alléguées, pourraient nuire à nos activités et au cours du marché de nos valeurs mobilières cotées en bourse. De plus, l'examen indépendant et toute mauvaise presse associée à l'examen indépendant pourraient nuire à notre réputation et à notre capacité de faire des affaires. Pour obtenir de plus amples renseignements, se reporter à la section 1.1 « Développements récents – Examen indépendant ».

Rapport de gestion 2011

16 LITIGES

Le 1^{er} mars 2012, un recours collectif proposé a été déposé devant la Cour supérieure du Québec, au nom de personnes qui ont acquis des valeurs mobilières de la Société du 13 mars 2009 au 28 février 2012 inclusivement sur le marché primaire ou secondaire. La requête en autorisation allègue que certains documents émis par SNC-Lavalin entre ces dates contenaient des fausses représentations. Dans la requête, on demande à la Cour supérieure l'autorisation de présenter une réclamation pour fausses représentations en vertu de la *Loi sur les valeurs mobilières* du Québec et des dispositions équivalentes contenues dans la législation en matière de valeurs mobilières des diverses autres provinces canadiennes. Dans leur recours proposé, les demandeurs réclament des dommages-intérêts correspondant à la baisse de la valeur marchande des valeurs mobilières qu'ils ont achetées lorsque SNC-Lavalin a émis un communiqué de presse daté du 28 février 2012 ainsi que les frais d'administration du plan visant la distribution des sommes récupérées dans le cadre du recours collectif. En raison des incertitudes inhérentes liées aux litiges, il n'est pas possible de prédire l'issue de cette poursuite ou de déterminer le montant de toute perte éventuelle, le cas échéant, et SNC-Lavalin pourrait, dans l'avenir, être visée par d'autres recours collectifs ou litiges.

17 RÉSULTATS DU QUATRIÈME TRIMESTRE

Au quatrième trimestre de 2011, le résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin s'est établi à 76,0 millions \$ (0,50 \$ par action après dilution), comparativement à 158,7 millions \$ (1,04 \$ par action après dilution) pour le trimestre correspondant de 2010, ou à 132,6 millions \$ (0,87 \$ par action après dilution) en excluant le gain net après impôt de 2010 de 26,1 millions \$ provenant de la cession de Trenca et Valener. La diminution, en excluant le gain net de 2010 mentionné ci-dessus, reflétait principalement une perte d'exploitation enregistrée dans les secteurs Infrastructures et environnement et Hydrocarbures et produits chimiques, en raison surtout de révisions défavorables des prévisions des coûts de certains projets, d'une perte de 22,4 millions \$ découlant d'une révision de la situation financière nette de la Société liée à ses projets d'infrastructures en Libye et de charges de 35 millions \$ pour la période enregistrées dans le secteur Hydrocarbures et produits chimiques, ce qui avait été partiellement contrebalancé par une augmentation du résultat d'exploitation provenant essentiellement des secteurs Mines et métallurgie et Opérations et maintenance. Les charges de 35 millions \$ pour la période ont trait à des paiements effectués en vertu de ce qu'on présume être des contrats d'agence qui ont été facturés et documentés au titre de projets de construction auxquels ils ne se rapportaient pas (se reporter à la section 1.1 « Développements récents – Examen indépendant »). Étant donné que ces paiements ont été documentés au titre de projets de construction auxquels ils ne se rapportaient pas, et qu'il n'existe aucune preuve directe ni concluante quant à l'utilisation et à l'objet de ces paiements ou quant à la nature des services fournis relativement à ces paiements, la Société a déterminé qu'ils doivent être comptabilisés au titre des charges de la période (c.-à-d. ne générant pas de produits) aux fins comptables.

Les produits du quatrième trimestre de 2011 ont totalisé 2,1 milliards \$, comparativement à 1,8 milliard \$ au quatrième trimestre de 2010, les produits des catégories Services et Ensembles ayant augmenté de 32,2 % et de 14,8 % respectivement.

Le carnet de commandes de la Société a augmenté pour s'établir à 10,1 milliards \$ au 31 décembre 2011, comparativement à 9,4 milliards \$ à la fin du troisième trimestre de 2011, reflétant principalement une hausse dans la catégorie Ensembles, principalement une augmentation dans les secteurs Hydrocarbures et produits chimiques, et Mines et métallurgie, partiellement contrebalancée par une diminution dans le secteur Infrastructures et environnement.

À la fin de décembre 2011, la trésorerie et les équivalents de trésorerie de la Société s'élevaient à 1,2 milliard \$, comparativement à 1,0 milliard \$ à la fin de septembre 2011, reflétant principalement les liquidités provenant des activités opérationnelles, essentiellement en raison de la variation nette des éléments du fonds de roulement sans effet de trésorerie, et la liquidité provenant des activités de financement, en partie contrebalancée par les liquidités affectées aux activités d'investissement.

18 CONTRÔLES ET PROCÉDURES

Le chef de la direction et le chef des affaires financières de la Société ont la responsabilité d'établir et de maintenir des contrôles et procédures de communication de l'information ainsi qu'un contrôle interne à l'égard de l'information financière, tels qu'ils sont définis dans le Règlement 52-109 sur l'attestation de l'information présentée dans les documents annuels et intermédiaires des émetteurs (le « Règlement 52-109 ») des Autorités canadiennes en valeurs mobilières.

Rapport de gestion 2011

18.1 CONTRÔLES ET PROCÉDURES DE COMMUNICATION DE L'INFORMATION

Le chef de la direction par intérim et le chef des affaires financières ont évalué l'efficacité des contrôles et procédures de communication de l'information de la Société au 31 décembre 2011. Dans le cadre de leur évaluation, le chef de la direction par intérim et le chef des affaires financières ont notamment examiné ce qui suit :

- > Les conclusions de l'examen indépendant résumées à la section 1.1 Développements récents – Examen indépendant;
- > Les faiblesses importantes du contrôle interne à l'égard de l'information financière de la Société qui ont été identifiées (comme il est expliqué plus en détail à la section 18.2);
- > Les mesures que la Société et les membres de son conseil d'administration ont déterminées et, dans certains cas, ont commencé à mettre en œuvre afin de corriger ces faiblesses importantes et d'apporter d'autres améliorations aux contrôles internes de la Société (comme il est décrit plus en détail à la section 18.3);
- > Les résultats des tests et des évaluations effectués de façon continue par la Société sur la conception et l'efficacité du fonctionnement de ses contrôles et procédures de communication de l'information et de son contrôle interne à l'égard de l'information financière au cours des périodes visées par les rapports annuels et intermédiaires de la Société.

Selon cette évaluation, le chef de la direction par intérim et le chef des affaires financières ont conclu que les contrôles et procédures de communication de l'information de la Société au 31 décembre 2011 n'étaient pas efficaces pour fournir une assurance raisonnable que i) l'information importante relative à la Société est communiquée au chef de la direction et au chef des affaires financières par d'autres personnes, en particulier pendant la période où les documents annuels déposés par la Société en vertu de la législation en valeurs mobilières sont établis; et ii) l'information que la Société doit présenter dans ses documents annuels, documents intermédiaires et autres rapports déposés ou transmis en vertu de la législation en valeurs mobilières est enregistrée, traitée, condensée et présentée dans les délais prescrits par la législation en valeurs mobilières.

18.2 CONTRÔLE INTERNE À L'ÉGARD DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Le chef de la direction par intérim et le chef des affaires financières ont évalué l'efficacité du contrôle interne à l'égard de l'information financière de la Société au 31 décembre 2011. Dans les présentes, le terme « faiblesse importante » a le sens qui lui est donné dans le Règlement 52-109 et désigne toute déficience ou combinaison de déficiences du contrôle interne à l'égard de l'information financière faisant qu'il est raisonnablement possible qu'une inexactitude importante dans les états financiers annuels ou le rapport financier intermédiaire de l'émetteur assujéti ne soit pas prévenue ou détectée en temps opportun.

Dans le cadre de leur évaluation, le chef de la direction par intérim et le chef des affaires financières ont identifié les faiblesses importantes suivantes liées à la conception et l'efficacité du fonctionnement du contrôle interne à l'égard de l'information financière de la Société au 31 décembre 2011 et ont défini de la façon suivante l'incidence de ces faiblesses importantes sur l'information financière et le contrôle interne à l'égard de l'information financière de la Société :

1. Le contournement par la direction des contrôles internes compris dans la politique de la Société sur les agents et représentants commerciaux (la « politique sur les agents »). L'examen indépendant a révélé que l'ancien chef de la direction, à la demande de l'ancien vice-président directeur de la Construction, a contourné les contrôles relativement à l'autorisation de paiements versés à des agents commerciaux ce qui était non conforme à la politique sur les agents et une violation du Code de déontologie et de conduite dans les affaires de la Société (le « code de déontologie »).

Les contrôles et procédures de communication de l'information et le contrôle interne à l'égard de l'information financière sont assujettis à des limites qui leur sont inhérentes, y compris la capacité de la direction de contourner les contrôles internes. Le fait que les membres de la direction aient la capacité absolue de contourner les contrôles internes expose la Société à des risques, car ces membres de la direction, et éventuellement d'autres personnes, ont ainsi la possibilité d'exercer et de dissimuler des activités illégales ou répréhensibles, de faire un mauvais usage des actifs de la Société ou de les détourner et de faire de fausses représentations dans les rapports financiers.

2. La non-conformité et les contrôles inefficaces à l'égard de la conformité au code de déontologie et à la politique sur les agents. L'examen indépendant a révélé que les dispositions du code de déontologie exigeant l'enregistrement de données de façon exacte dans les registres et livres comptables n'ont pas été respectées par l'ancien chef de la direction et l'ancien vice-président directeur de la Construction en ce qui a trait à l'une ou l'autre des constatations suivantes :

- > Rattachement fautif de certains contrats d'agence aux projets auxquels ils ne se rapportaient pas et dissimulation de ce fait;
- > Inscriptions irrégulières de paiements dans le cadre de certains contrats d'agence dans les livres comptables de la Société et dissimulation de celles-ci;
- > la non-conformité de la politique sur les agents.

Rapport de gestion 2011

Le chef de la direction par intérim et le chef des affaires financières ont également conclu que les contrôles à l'égard de la conformité au code de déontologie et à la politique sur les agents étaient inefficaces.

Toute non-conformité ou tout contrôle inefficace à l'égard des politiques relatives à l'embauche d'agents commerciaux, au recours approprié à leurs services, à la vérification de leur intégrité, aux relations contractuelles avec ceux-ci et/ou à la supervision de leur conduite expose la Société à des risques d'activités inappropriées ou illégales exercées par ses employés et ses agents, de mauvaise utilisation ou de détournement d'actifs de la Société, et de dissimulation de telles activités par la falsification de la documentation et des registres de la Société, ce qui pourrait influencer sur la fiabilité de l'information financière de la Société.

À la lumière de ces faiblesses importantes, le chef de la direction par intérim et le chef des affaires financières ont conclu que le contrôle interne à l'égard de l'information financière de la Société, au 31 décembre 2011, n'était pas efficace pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière de la Société est fiable et que ses états financiers ont été établis, aux fins de la publication de l'information financière, conformément aux principes comptables applicables.

Malgré les conclusions des évaluations décrites précédemment, le chef de la direction par intérim et le chef des affaires financières croient, compte tenu des informations dont ils ont connaissance (y compris, sans toutefois s'y limiter, leur examen de la portée de l'examen indépendant) et de la diligence raisonnable dont ils ont fait preuve, que i) les documents annuels de la Société pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011 ne contiennent pas d'information fautive concernant un fait important ni n'omettent de fait important devant être déclaré ou nécessaire à une déclaration non trompeuse compte tenu des circonstances dans lesquelles elle a été faite, pour l'exercice visé par les documents annuels de la Société, et ii) les états financiers annuels et les autres éléments d'information financière présentés dans les documents annuels de la Société pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011 donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Société aux dates de clôture des exercices présentés dans ces documents annuels ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour les exercices présentés dans ces documents annuels.

18.3 MESURES CORRECTIVES

Sur recommandation du comité d'audit, le conseil d'administration a adopté les mesures correctives proposées dans le sommaire de l'examen indépendant. En outre, la direction de la Société a déterminé et, dans certains cas, commencé à mettre en œuvre un certain nombre de mesures en vue i) de traiter les faiblesses importantes identifiées précédemment, et ii) de continuer à renforcer les contrôles et procédures à l'égard de l'information financière de la Société. Le conseil d'administration a enjoint la direction d'établir un plan et un échéancier pour la mise en œuvre de toutes ces mesures et surveillera leur mise en œuvre. Un résumé de ces mesures ainsi que d'autres mesures relatives au personnel annoncées antérieurement est présenté ci-après.

MESURES CORRECTIVES À L'ÉGARD DES FAIBLESSES IMPORTANTES

- > L'adoption d'une politique d'entreprise claire prévoyant des procédures à suivre en cas de dérogation acceptable par la direction aux politiques et aux procédures de la Société et de dérogation par d'autres personnes, à la demande ou l'instruction de la direction, aux politiques et aux procédures de la Société;
- > L'établissement d'une obligation claire de signaler toute violation ou toute proposition de violation des politiques et des procédures de la Société, y compris du code de déontologie;
- > La Société a recommandé, et le conseil d'administration a approuvé, diverses modifications immédiates à la politique sur les agents, notamment ce qui suit :
 - > la création d'un comité d'examen des agents qui aura pour mandat d'examiner et d'approuver la conclusion de tout contrat d'agence conformément à certains critères;
 - > l'examen annuel de la politique sur les agents par le comité de gouvernance du conseil d'administration;
 - > la confirmation annuelle du respect de la politique sur les agents par le vice-président directeur responsable de cette politique, qui sera présentée au comité d'audit du conseil d'administration;
 - > le renforcement des procédures de contrôle diligent pour tous les contrats d'agence potentiels, y compris une liste de contrôle des « signaux d'alarme » et une attestation d'intégrité par la haute direction à la suite du contrôle diligent;
 - > une formation en bonne et due forme des agents commerciaux de la Société sur le code de déontologie.

Le conseil d'administration, le comité d'audit et la direction de la Société continueront à envisager, à élaborer et à mettre en œuvre des mesures correctives additionnelles au besoin afin de traiter les faiblesses importantes identifiées précédemment et les constatations de l'examen indépendant, y compris toute mesure additionnelle que le conseil d'administration considère comme appropriée pour corriger le comportement des personnes liées aux événements en question.

Rapport de gestion 2011

MESURES DE RENFORCEMENT CONTINU DES CONTRÔLES ET PROCÉDURES À L'ÉGARD DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

- > Un engagement continu à adopter et à prioriser une conduite éthique des affaires notamment au moyen des mesures suivantes :
 - > l'établissement d'un plan de communication mettant l'accent sur l'importance du respect du code de déontologie comme valeur fondamentale dans tous les aspects des activités de la Société et l'amélioration des programmes de formation sur le code de déontologie dans l'ensemble de l'organisation;
 - > l'examen et la mise à jour continus du code de déontologie mis en place en 2011;
 - > l'expansion de l'étendue des plaintes et des signalements en vertu de la politique de signalement de la Société en vue d'y inclure toutes les violations au code de déontologie;
 - > une surveillance particulière de la conformité au code de déontologie et l'administration de la politique de signalement par le comité de conformité et d'éthique, en plus de la surveillance déjà effectuée par le comité d'audit et le comité des ressources humaines.
- > Le renforcement continu de certains contrôles et procédures à l'égard de l'information financière, notamment au moyen des mesures suivantes :
 - > le recours aux services d'un expert indépendant afin d'obtenir des conseils sur la structure de l'organisation, sur les lignes directrices et les contrôles, et sur la communication et la formation;
 - > la documentation en bonne et due forme des pratiques existantes des auditeurs internes qui font directement rapport au comité d'audit et l'examen et la révision continus du mandat de la fonction d'audit interne de la Société auprès du comité d'audit;
 - > le renforcement accru des niveaux hiérarchiques de contrôle financier, y compris l'établissement d'une ligne hiérarchique principale des contrôleurs des divisions au groupe des finances de la Société;
 - > le renforcement des procédures et des approbations à l'égard des niveaux d'autorité, y compris des obligations de rapport claires sur toute dérogation ou proposition de dérogation;
 - > la mise en œuvre de l'intégration des plateformes technologiques de la Société afin de faciliter la production de données financières exactes, ainsi que la surveillance de ces données en temps opportun et de façon rentable.

AUTRES POINTS

L'ancien vice-président directeur de la Construction, qui a agi en violation de la politique sur les agents et du code de déontologie selon l'examen indépendant, et l'ancien contrôleur de la Construction, dont le comportement a également été remis en question dans le cadre de l'examen indépendant, ont tous les deux cessé leur emploi auprès de la Société le 9 février 2012. En outre, l'ancien chef de la direction, qui a agi en violation de la politique sur les agents et du code de déontologie selon l'examen indépendant, a démissionné de sa fonction de chef de la direction et d'administrateur de la Société, et se retirera de la Société.

18.4 MODIFICATIONS AU CONTRÔLE INTERNE À L'ÉGARD DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Il n'y a eu aucune modification au contrôle interne à l'égard de l'information financière de la Société au cours de l'exercice et du trimestre terminés le 31 décembre 2011 qui a eu, ou est raisonnablement susceptible d'avoir, une incidence importante sur ce contrôle interne à l'égard de l'information financière.

Cependant, les modifications proposées ci-dessus au contrôle interne à l'égard de l'information financière de la Société par suite de la mise en œuvre des mesures correctives décrites précédemment sont raisonnablement susceptibles d'avoir une incidence importante sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière de la Société puisqu'elles se rapportent aux faiblesses importantes décrites précédemment. La Société a l'intention de continuer à effectuer des évaluations continues de ses contrôles et procédures internes de façon périodique, conformément aux recommandations de l'examen indépendant.

Rapport de gestion 2011

19 INFORMATIONS TRIMESTRIELLES

EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE (EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS, SAUF LES MONTANTS PAR ACTION)	2011					2010				
	PREMIER TRIMESTRE	DEUXIÈME TRIMESTRE	TROISIÈME TRIMESTRE	QUATRIÈME TRIMESTRE	TOTAL	PREMIER TRIMESTRE	DEUXIÈME TRIMESTRE	TROISIÈME TRIMESTRE	QUATRIÈME TRIMESTRE	TOTAL
Produits par activité :										
Services	480,2	564,4	598,0	795,2	2 437,8	457,2	501,6	493,7	601,3	2 053,8
Ensembles	634,9	693,9	758,2	784,5	2 871,5	384,1	463,2	606,7	683,4	2 137,4
O&M	426,7	281,7	308,3	382,5	1 399,2	383,1	255,7	308,0	383,6	1 330,4
ICI	101,8	128,7	115,0	155,9	501,4	86,9	127,8	100,8	156,8	472,3
	1 643,6	1 668,7	1 779,5	2 118,1	7 209,9	1 311,3	1 348,3	1 509,2	1 825,1	5 993,9
Marge brute	276,2	316,6	340,4	318,9	1 252,1	263,5	318,1	318,0	401,4	1 301,0
Frais de vente, généraux et administratifs	153,0	166,1	150,7	184,9	654,7	130,3	146,0	132,2	173,2	581,7
Charges financières nettes :										
Provenant des ICI	23,2	20,1	25,6	30,8	99,7	18,1	21,7	20,8	24,5	85,1
Provenant des autres activités	4,0	6,3	5,4	(0,2)	15,5	7,5	9,1	4,4	5,0	26,0
	27,2	26,4	31,0	30,6	115,2	25,6	30,8	25,2	29,5	111,1
Résultat avant impôt sur le résultat	96,0	124,1	158,7	103,4	482,2	107,6	141,3	160,6	198,7	608,2
Charge d'impôt sur le résultat :										
Provenant des ICI	2,2	1,5	3,3	5,6	12,6	1,4	5,4	2,9	4,7	14,4
Provenant des autres activités	15,0	17,7	27,9	21,7	82,3	19,5	22,1	32,4	32,4	106,4
	17,2	19,2	31,2	27,3	94,9	20,9	27,5	35,3	37,1	120,8
Résultat net	78,8	104,9	127,5	76,1	387,3	86,7	113,8	125,3	161,6	487,4
Résultat net attribuable aux éléments suivants :										
Actionnaires de SNC-Lavalin	76,1	102,2	124,5	76,0	378,8	84,1	110,1	123,8	158,7	476,7
Participations ne donnant pas le contrôle	2,7	2,7	3,0	0,1	8,5	2,6	3,7	1,5	2,9	10,7
Résultat net	78,8	104,9	127,5	76,1	387,3	86,7	113,8	125,3	161,6	487,4
Résultat de base par action (\$)	0,50	0,68	0,83	0,50	2,51	0,56	0,73	0,82	1,05	3,16
Résultat dilué par action (\$)	0,50	0,67	0,82	0,50	2,49	0,55	0,72	0,81	1,04	3,13
Dividende déclaré par action (\$)	0,21	0,21	0,21	0,22	0,85	0,17	0,17	0,17	0,21	0,72
Amortissement des immobilisations corporelles et des autres actifs non courants :										
Provenant des ICI	19,7	21,2	20,9	31,3	93,1	18,3	21,7	20,8	26,1	86,9
Provenant des autres activités	10,0	10,6	11,4	13,4	45,4	10,2	9,7	9,5	10,2	39,6
	29,7	31,8	32,3	44,7	138,5	28,5	31,4	30,3	36,3	126,5
Résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin provenant des ICI :										
Provenant de l'Autoroute 407	13,8	32,3	13,9	17,2	77,2	9,2	22,7	-	18,4	50,3
Provenant des autres ICI	10,6	9,4	11,7	22,3	54,0	10,3	21,7	16,4	36,2	84,6
Résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin excluant les ICI	51,7	60,5	98,9	36,5	247,6	64,6	65,7	107,4	104,1	341,8
Résultat net attribuable aux actionnaires de SNC-Lavalin	76,1	102,2	124,5	76,0	378,8	84,1	110,1	123,8	158,7	476,7
Carnet de commandes (à la fin du trimestre)										
Services	1 396,0	1 679,9	2 196,6	2 226,1		1 412,7	1 485,4	1 429,1	1 410,7	
Ensembles	5 558,1	5 331,2	4 852,3	5 482,8		4 288,6	4 134,9	5 520,7	5 572,4	
O&M	2 429,2	2 343,5	2 393,2	2 379,1		2 914,5	2 808,8	2 621,3	2 732,8	
	9 383,3	9 354,6	9 442,1	10 088,0		8 615,8	8 429,1	9 571,1	9 715,9	

Note : Les informations trimestrielles présentées dans le tableau ci-dessus ont été ajustées comparativement aux résultats trimestriels déjà publiés pour refléter le montant de 20 millions \$ payés en 2010 et de 2,5 millions \$ payés en 2011, en vertu de ce qu'on présume être des contrats d'agence. Des paiements de 35 millions \$ effectués au quatrième trimestre de 2011, en vertu de ce qu'on présume être des contrats d'agence, n'ont exigé aucun ajustement aux données trimestrielles publiées précédemment puisqu'ils sont attribuables en totalité au quatrième trimestre de 2011 et, par conséquent, n'ont pas d'incidence sur les périodes précédentes (se reporter à la section 1.1 « Développements récents – Examen indépendant » et à la section 14.1 « Première application des IFRS »).