



**GROUPE SNC-LAVALIN INC.**  
**CIRCULAIRE DE SOLLICITATION DE PROCURATIONS**  
**et Avis de convocation à l'assemblée annuelle des actionnaires**  
**26 mars 2012**





## GROUPE SNC-LAVALIN INC.

### AVIS DE CONVOCATION À L'ASSEMBLÉE ANNUELLE DES ACTIONNAIRES

Aux actionnaires du Groupe SNC-Lavalin inc. (« **Société** ») :

**AVIS EST PAR LES PRÉSENTES DONNÉ QUE** l'assemblée annuelle des actionnaires (« **assemblée** ») de la Société se tiendra dans la salle East Ballroom, 4<sup>e</sup> étage de la Chambre de commerce de Toronto, au First Canadian Place, 77 Adelaide Street West, Toronto (Ontario), Canada M5H 1P9, le jeudi 3 mai 2012, à compter de 11 h, heure avancée de l'Est, aux fins suivantes :

1. recevoir et examiner le rapport des administrateurs de la Société (« **administrateurs** ») aux actionnaires, les états financiers consolidés de la Société pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011 et le rapport de l'auditeur sur ces états;
2. élire les administrateurs pour une durée de un an;
3. nommer l'auditeur pour une durée de un an;
4. examiner et, s'il est jugé à propos, adopter une résolution (dont le texte intégral est reproduit dans le Supplément C de la circulaire de sollicitation de procurations de la direction ci-jointe) prévoyant l'adoption d'un vote consultatif non contraignant sur l'approche de la Société en matière de rémunération des membres de la haute direction; et
5. traiter toute autre question qui pourrait être dûment soumise à l'assemblée ou à toute reprise de celle-ci en cas d'ajournement.

**L'inscription des actionnaires débutera à 10 h 30. Nous vous demandons d'arriver tôt afin que l'assemblée puisse débuter à 11 h précises.**

Montréal (Québec), le 26 mars 2012

**PAR ORDRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

La vice-présidente et secrétaire de l'entreprise,  
ARDEN R. FURLOTTE (*signé*)

LES ACTIONNAIRES PEUVENT EXERCER LEURS DROITS EN ASSISTANT À L'ASSEMBLÉE OU EN REMPLISSANT UN FORMULAIRE DE PROCURATION. SI VOUS NE POUVEZ ASSISTER PERSONNELLEMENT À L'ASSEMBLÉE, VEUILLEZ REMPLIR, DATER ET SIGNER LE FORMULAIRE DE PROCURATION CI-JOINT ET LE RETOURNER DANS L'ENVELOPPE PRÉVUE À CETTE FIN. LES PROCURATIONS DOIVENT PARVENIR À L'AGENT DES TRANSFERTS ET AGENT CHARGÉ DE LA TENUE DES REGISTRES DE LA SOCIÉTÉ (SERVICES AUX INVESTISSEURS COMPUTERSHARE INC., 100 UNIVERSITY AVENUE, NORTH TOWER, 9<sup>e</sup> ÉTAGE, TORONTO (ONTARIO), CANADA, M5J 2Y1) AU PLUS TARD À 17 H (HEURE AVANCÉE DE L'EST) LE MARDI 1<sup>er</sup> MAI 2012. LES DROITS DE VOTE RATTACHÉS À VOS ACTIONS SERONT EXERCÉS CONFORMÉMENT AUX DIRECTIVES DONNÉES DANS LA PROCURATION OU, À DÉFAUT, DE LA MANIÈRE INDIQUÉE DANS LA CIRCULAIRE DE SOLLICITATION DE PROCURATIONS DE LA DIRECTION CI-JOINTE.

|                           |            |                                                                                                                     |
|---------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TABLE DES MATIÈRES</b> | <b>2</b>   | <b>AVIS DE CONVOCATION À L'ASSEMBLÉE ANNUELLE DES ACTIONNAIRES</b>                                                  |
|                           | <b>4</b>   | <b>Glossaire</b>                                                                                                    |
|                           | <b>5</b>   | <b>Section 1 – Information concernant le vote</b>                                                                   |
|                           | <b>10</b>  | <b>Section 2 – Assemblée annuelle des actionnaires 2012</b>                                                         |
|                           | <b>14</b>  | <b>Section 3 – Conseil d'administration</b>                                                                         |
|                           | <b>42</b>  | <b>Section 4 – Analyse de la rémunération des administrateurs et information sur leur rémunération</b>              |
|                           | <b>51</b>  | <b>Section 5 – Sélection, évaluation, orientation et formation continue des administrateurs</b>                     |
|                           | <b>60</b>  | <b>Section 6 – Rémunération des membres de la haute direction – Lettre aux actionnaires et rapport du comité RH</b> |
|                           | <b>68</b>  | <b>Section 7 – Analyse de la rémunération des membres de la haute direction</b>                                     |
|                           | <b>92</b>  | <b>Section 8 – Information sur la rémunération des membres de la haute direction</b>                                |
|                           | <b>108</b> | <b>Section 9 – Renseignements généraux supplémentaires</b>                                                          |
| <b>SUPPLÉMENT A.1</b>     |            | <b>Mandat du conseil d'administration</b>                                                                           |
| <b>SUPPLÉMENT A.2</b>     |            | <b>Calendrier de suivi du conseil d'administration</b>                                                              |
| <b>SUPPLÉMENT B</b>       |            | <b>Descriptions de poste</b>                                                                                        |
| <b>SUPPLÉMENT C</b>       |            | <b>Résolution relative au vote consultatif sur la rémunération</b>                                                  |
| <b>SUPPLÉMENT D</b>       |            | <b>Formation continue des administrateurs</b>                                                                       |
| <b>SUPPLÉMENT E</b>       |            | <b>Visites d'installations et de projets</b>                                                                        |
| <b>SUPPLÉMENT F</b>       |            | <b>Sommaire du régime d'options sur actions 2004</b>                                                                |
| <b>SUPPLÉMENT G</b>       |            | <b>Sommaire du régime d'options sur actions 2007</b>                                                                |
| <b>SUPPLÉMENT H</b>       |            | <b>Sommaire du régime d'options sur actions 2009</b>                                                                |
| <b>SUPPLÉMENT I</b>       |            | <b>Sommaire du régime d'options sur actions 2011</b>                                                                |
| <b>SUPPLÉMENT J</b>       |            | <b>Rapports des comités du conseil</b>                                                                              |

## GLOSSAIRE

|                                                   |                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>actions ordinaires</b> .....                   | actions ordinaires du Groupe SNC-Lavalin inc.                                                                                                              |
| <b>ACVM</b> .....                                 | Autorités canadiennes en valeurs mobilières                                                                                                                |
| <b>administrateurs</b> .....                      | membres du conseil d'administration du Groupe SNC-Lavalin inc.                                                                                             |
| <b>assemblée</b> .....                            | assemblée annuelle des actionnaires du Groupe SNC-Lavalin inc. devant être tenue le 3 mai 2012                                                             |
| <b>Bureau du Président</b> .....                  | comité de la haute direction composé de tous les vice-présidents directeurs et du président et chef de la direction                                        |
| <b>calendrier de suivi</b> .....                  | calendrier continu sur un an utilisé par le conseil et les comités du conseil comme liste de vérification des points à examiner au cours de l'année        |
| <b>CASI</b> .....                                 | comité d'approbation des soumissions et des investissements                                                                                                |
| <b>CASI élargi</b> .....                          | comité d'approbation des soumissions et des investissements élargi                                                                                         |
| <b>CCSGE</b> .....                                | Coalition canadienne pour une saine gestion des entreprises                                                                                                |
| <b>CER</b> .....                                  | comité d'évaluation des risques                                                                                                                            |
| <b>code de déontologie</b> .....                  | Code de déontologie et de conduite dans les affaires                                                                                                       |
| <b>comité de gestion</b> .....                    | comité composé de membres de la direction, généralement les vice-présidents et les vice-présidents principaux ainsi que les membres du Bureau du Président |
| <b>comité RH</b> .....                            | comité des ressources humaines du conseil                                                                                                                  |
| <b>comité SSE</b> .....                           | comité de la santé, de la sécurité et de l'environnement du conseil                                                                                        |
| <b>Computershare</b> .....                        | Services aux investisseurs Computershare Inc.                                                                                                              |
| <b>conseil ou conseil d'administration</b> .....  | conseil d'administration du Groupe SNC-Lavalin inc.                                                                                                        |
| <b>contrat d'emploi de haute direction</b> .....  | contrat d'emploi de haute direction passé avec Pierre Duhaime                                                                                              |
| <b>date de référence</b> .....                    | fermeture des bureaux le 5 mars 2012                                                                                                                       |
| <b>grille des compétences</b> .....               | tableau de l'expérience propre au secteur, de l'expertise en affaires et des compétences personnelles des administrateurs                                  |
| <b>groupe de comparaison</b> .....                | groupe de sociétés comparables au Groupe SNC-Lavalin inc.                                                                                                  |
| <b>groupe repère de rendement</b> .....           | groupe repère de rendement du Groupe SNC-Lavalin inc. composé de sociétés d'ingénierie et de construction                                                  |
| <b>liste permanente</b> .....                     | liste permanente de candidats éventuels aux postes d'administrateur tenue par le conseil                                                                   |
| <b>PAD</b> .....                                  | programme d'actionnariat à l'intention des dirigeants                                                                                                      |
| <b>PIC</b> .....                                  | programme d'intéressement des cadres                                                                                                                       |
| <b>programme La Récolte</b> .....                 | programme d'épargne-retraite La Récolte                                                                                                                    |
| <b>programme La Récolte Plus</b> .....            | programme de retraite La Récolte Plus                                                                                                                      |
| <b>RAE</b> .....                                  | régime d'actionnariat à l'intention des employés                                                                                                           |
| <b>régime d'options sur actions</b> .....         | l'un des quatre régimes d'options sur actions du Groupe SNC-Lavalin inc. établis en 2004, en 2007, en 2009 et en 2011, respectivement                      |
| <b>RPA</b> .....                                  | résultat par action                                                                                                                                        |
| <b>RRCS</b> .....                                 | régime de retraite des cadres supérieurs                                                                                                                   |
| <b>RUAD-A</b> .....                               | régime d'unités d'actions différées à l'intention des administrateurs                                                                                      |
| <b>RUAD-MHD</b> .....                             | régime d'unités d'actions différées à l'intention des membres de la haute direction                                                                        |
| <b>RUANR</b> .....                                | régime d'unités d'actions de négociation restreinte                                                                                                        |
| <b>RUPA</b> .....                                 | régime d'unités de participation en actions                                                                                                                |
| <b>séance à huis clos</b> .....                   | réunion tenue sans la présence de la direction                                                                                                             |
| <b>Société</b> .....                              | Groupe SNC-Lavalin inc.                                                                                                                                    |
| <b>TSX</b> .....                                  | Bourse de Toronto                                                                                                                                          |
| <b>TSXV</b> .....                                 | Bourse de croissance TSX                                                                                                                                   |
| <b>UAD-A</b> .....                                | unités d'actions différées des administrateurs                                                                                                             |
| <b>UAD-MHD</b> .....                              | unités d'actions différées des membres de la haute direction                                                                                               |
| <b>UANR</b> .....                                 | unités d'actions de négociation restreinte                                                                                                                 |
| <b>UPA</b> .....                                  | unités de participation en actions                                                                                                                         |
| <b>vote consultatif sur la rémunération</b> ..... | vote consultatif non contraignant sur l'approche de la Société en matière de rémunération des membres de la haute direction                                |

CIRCULAIRE DE SOLLICITATION DE PROCURATIONS DE LA DIRECTION

**Section 1** INFORMATION CONCERNANT LE VOTE

La présente circulaire est émise relativement à la sollicitation, par la direction de la Société ou pour son compte, de procurations devant servir à l'assemblée qui doit être tenue le jeudi 3 mai 2012, à l'endroit, à l'heure et aux fins énoncés dans l'avis de convocation à l'assemblée ainsi qu'à toute reprise de celle-ci en cas d'ajournement. La sollicitation est faite par la poste et les frais en sont assumés par la Société.

**1.1 Généralités**

Les questions et réponses suivantes indiquent comment exercer les droits de vote rattachés à vos actions.

**1.1.1 Qui peut voter?**

À l'assemblée ou à toute reprise de celle-ci en cas d'ajournement, chaque porteur d'actions ordinaires a le droit d'exprimer une voix par action ordinaire immatriculée à son nom à la fermeture des bureaux à la date de référence, le 5 mars 2012.

Au 26 mars 2012, il y avait en circulation 151 143 903 actions ordinaires de la Société.

À la connaissance des administrateurs et des membres de la direction de la Société, selon l'information publique la plus récente, le seul investisseur qui, au 26 mars 2012, est propriétaire ou exerce le 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 Limitée (« JFL »), un gestionnaire de fonds. Selon l'information publique la plus récente concernant les avoirs de JFL en actions ordinaires de la Société, JFL détenait 21 699 311 actions ordinaires, soit 14,37 % des actions ordinaires en circulation de la Société.

**1.1.2 Sur quoi portera le vote?**

Les actionnaires voteront sur i) l'élection des administrateurs; ii) la nomination de Deloitte & Touche s.r.l., comptables agréés, à titre d'auditeur de la Société; et iii) l'adoption d'une résolution (dont le texte intégral est reproduit dans le Supplément C) prévoyant un vote consultatif sur la rémunération.

Le conseil d'administration et la direction de la Société recommandent aux actionnaires de voter **POUR** les questions mentionnées aux points i), ii) et iii).

**1.1.3 Comment ces questions seront-elles décidées à l'assemblée?**

Pour être approuvées, les questions devront recevoir la majorité simple des voix exprimées, en personne ou par procuration.

**1.1.4 Comment voter?**

Si vous avez le droit de voter et que vos actions ordinaires sont immatriculées à votre nom, vous pouvez exercer les droits de vote rattachés à celles-ci en personne à l'assemblée ou par procuration, comme il est expliqué ci-dessous. Si vos actions ordinaires sont détenues au nom d'un prête-nom (par ex., un courtier), reportez-vous aux directives indiquées ci-dessous à la rubrique intitulée « Vote des actionnaires non inscrits ».

### 1.1.5 Qui appeler si j'ai des questions?

Si vous avez des questions au sujet de l'information contenue dans la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction ou avez besoin d'aide pour remplir votre formulaire de procuration, vous pouvez communiquer avec Computershare, l'agent de sollicitation de procurations et agent des transferts de la Société, par la poste, à Services aux investisseurs Computershare Inc., 100 University Avenue, North Tower, 9<sup>e</sup> étage, Toronto (Ontario) M5J 2Y1, par téléphone, au 1-800-564-6253, par télécopieur, au 1-866-249-7775, ou par Internet, à [www.computershare.com](http://www.computershare.com).

## 1.2 Vote des actionnaires inscrits

### 1.2.1 Vote par procuration

**Vous êtes un actionnaire inscrit si votre nom figure sur votre certificat d'actions. Si c'est le cas, vous pouvez désigner une autre personne pour qu'elle exerce vos droits de vote à titre de fondé de pouvoir au moyen du formulaire de procuration ci-joint. Les personnes qui y sont désignées sont des administrateurs ou des membres de la direction de la Société. L'actionnaire a le droit de nommer comme fondé de pouvoir une personne autre que celles dont les noms sont imprimés comme fondés de pouvoir dans le formulaire de procuration ci-joint, en biffant ces noms inscrits et en inscrivant le nom du fondé de pouvoir de son choix dans l'espace en blanc prévu à cette fin. Cependant, le formulaire de procuration dûment rempli devra avoir été livré à Computershare dans l'enveloppe prévue à cette fin avant l'assemblée à laquelle la procuration doit être utilisée. La personne agissant comme fondé de pouvoir n'est pas tenue d'être actionnaire de la Société. Assurez-vous que cette personne soit avisée que vous l'avez désignée et qu'elle assiste à l'assemblée.**

Vous pouvez exercer par procuration les droits de vote rattachés à vos actions ordinaires de trois façons :

- par téléphone;
- par Internet; ou
- par la poste.

### 1.2.2 Comment exercer par procuration les droits de vote rattachés à mes actions ordinaires?



Par téléphone

Appelez au numéro sans frais indiqué sur le formulaire de procuration et suivez les directives.

Si vous utilisez le téléphone, vous ne pouvez pas nommer à titre de fondé de pouvoir une personne autre que les administrateurs ou les membres de la direction désignés sur votre formulaire de procuration.



Par Internet

Rendez-vous au site Web indiqué sur le formulaire de procuration et suivez les directives affichées à l'écran.

Si vous transmettez votre procuration par Internet, vous pouvez nommer à titre de fondé de pouvoir une personne autre que les administrateurs et les membres de la direction désignés sur le formulaire de procuration. Cette personne n'est pas tenue d'être un actionnaire. Indiquez le nom de la personne que vous nommez dans l'espace prévu sur le formulaire de procuration. Indiquez vos instructions de vote, puis datez et soumettez le formulaire. Assurez-vous que cette personne soit avisée que vous l'avez désignée et qu'elle assiste à l'assemblée.



Par la poste

Remplissez votre formulaire de procuration et retournez-le dans l'enveloppe fournie.

Si vous transmettez votre procuration par la poste, vous pouvez nommer à titre de fondé de pouvoir une personne autre que les administrateurs et les membres de la direction désignés sur le formulaire de procuration. Cette personne n'est pas tenue d'être un actionnaire. Indiquez le nom de la personne que vous nommez dans l'espace prévu sur le formulaire de procuration. Indiquez vos instructions de vote, puis datez et signez le formulaire. Assurez-vous que cette personne soit avisée que vous l'avez désignée et qu'elle assiste à l'assemblée.

### 1.2.3 Quelle est l'heure limite pour la réception du formulaire de procuration?

L'heure limite pour la réception du formulaire de procuration dûment rempli ou pour voter par téléphone ou par Internet est 17 h (heure avancée de l'Est) le mardi 1<sup>er</sup> mai 2012 ou, si l'assemblée est ajournée ou reportée, au plus tard à 17 h (heure avancée de l'Est) le jour ouvrable précédant la date fixée pour la reprise de celle-ci.

### 1.2.4 Comment seront exercés les droits de vote rattachés à mes actions ordinaires si je donne ma procuration?

**Les droits de vote rattachés aux actions représentées par le formulaire de procuration ci-joint seront exercés conformément aux instructions qui y sont indiquées. Sauf indication contraire, les droits de vote rattachés aux actions représentées par cette procuration seront exercés en faveur de l'élection à titre d'administrateurs des personnes mentionnées sous la rubrique intitulée « Élection des administrateurs » et de la nomination à titre d'auditeur du cabinet mentionné sous la rubrique intitulée « Nomination de l'auditeur » et seront exercés en faveur de la résolution relative au vote consultatif sur la rémunération.**

Le formulaire de procuration confère aussi aux personnes qui y sont désignées un pouvoir discrétionnaire de voter relativement aux modifications qui pourraient être apportées aux questions mentionnées dans l'avis de convocation à l'assemblée et à d'autres questions qui peuvent être dûment soumises à l'assemblée. Au moment de l'impression de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction, la direction de la Société n'a connaissance d'aucune modification de ce genre, ni d'aucune autre question pouvant être soumise à l'assemblée. **Cependant, si des modifications ou d'autres questions sont dûment soumises à l'assemblée, les personnes désignées par la direction sur ce formulaire de procuration voteront selon leur bon jugement en exerçant les droits de vote rattachés aux actions qu'il représente.**

### 1.2.5 Si je change d'avis, comment révoquer ma procuration?

L'actionnaire inscrit qui a donné une procuration peut la révoquer :

- 1) en remplissant et signant un formulaire de procuration portant une date ultérieure et en le faisant parvenir à Computershare (100 University Avenue, North Tower, 9<sup>e</sup> étage, Toronto (Ontario) M5J 2Y1) au plus tard à 17 h (heure avancée de l'Est) le 1<sup>er</sup> mai 2012; ou
- 2) conformément au paragraphe 148(4) de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* :
  - a) en déposant un acte écrit signé par l'actionnaire ou par son mandataire muni d'une autorisation écrite ou, si l'actionnaire est une société, par un dirigeant dûment autorisé :
    - i) soit au siège social de la Société au plus tard le dernier jour ouvrable précédant l'assemblée ou la date de reprise en cas d'ajournement;
    - ii) soit entre les mains du président de l'assemblée avant l'ouverture de celle-ci à la date de l'assemblée ou de la reprise de celle-ci en cas d'ajournement; ou
  - b) de toute autre manière autorisée par la loi.

### 1.2.6 Vote en personne

Si vous voulez voter en personne à l'assemblée, vous n'avez qu'à vous présenter à un représentant de Computershare. Votre vote sera pris en compte à l'assemblée. **Pour voter en personne à l'assemblée, vous n'avez pas à remplir et à retourner le formulaire de procuration.**

### 1.3 Vote des actionnaires non inscrits

Un « actionnaire non inscrit » est un actionnaire dont les actions ordinaires ne sont pas immatriculées à son nom, mais détenues au nom d'un prête-nom. Si vos actions ordinaires figurent dans un relevé de compte qui vous a été transmis par votre courtier, il est fort probable que ces actions ne soient pas immatriculées à votre nom, mais plutôt au nom de votre courtier ou d'un mandataire de ce courtier. En l'absence d'instructions précises, il est interdit aux courtiers et à leurs mandataires ou prête-noms d'exercer les droits de vote rattachés aux actions des clients des courtiers. Si vous êtes un actionnaire non inscrit, vous pouvez exercer les droits de vote rattachés à vos actions ordinaires des deux façons décrites ci-dessous.

### **1.3.1 En transmettant vos instructions de vote**

Les lois sur les valeurs mobilières applicables exigent que votre prête-nom obtienne vos instructions de vote avant l'assemblée. En conséquence, vous recevrez ou avez déjà reçu de votre prête-nom une demande d'instructions de vote visant le nombre d'actions ordinaires que vous détenez. Chaque prête-nom a ses propres méthodes d'envoi et fournit ses propres instructions quant à la signature et au retour des documents. L'actionnaire non inscrit doit suivre attentivement ces instructions pour être certain que les droits de vote rattachés à ses actions ordinaires seront exercés à l'assemblée.

### **1.3.2 En votant en personne**

Cependant, si vous voulez voter en personne à l'assemblée, inscrivez votre propre nom dans l'espace prévu à cet effet sur la demande d'instructions de vote reçue de votre prête-nom afin de vous nommer vous-même fondé de pouvoir et suivez les instructions fournies par votre prête-nom. Les actionnaires non inscrits qui se nomment eux-mêmes fondés de pouvoir doivent se présenter, à l'assemblée, à un représentant de Computershare. N'inscrivez rien d'autre sur la demande d'instructions de vote qui vous a été envoyée puisque vous voterez à l'assemblée.



## Section 2 ASSEMBLÉE ANNUELLE DES ACTIONNAIRES 2012

### 10 Élection des administrateurs

- 11 personnes doivent être élues à titre d'administrateurs pour 2012
- Tous les candidats ont déjà agi à titre d'administrateurs en 2011, sauf M. Eric D. Siegel, qui s'est joint au conseil d'administration le 1<sup>er</sup> janvier 2012
- L'hon. Hugh D. Segal, C.M., un administrateur indépendant qui occupait le poste d'administrateur de la Société depuis le 6 août 1999, ne se présentera pas à des fins de réélection à l'assemblée
- La direction et le conseil d'administration recommandent aux actionnaires de voter **POUR** cette question

### 10 Nomination de l'auditeur

- La direction et le conseil d'administration recommandent la nomination de Deloitte & Touche s.r.l. à titre d'auditeur pour 2012
- Les honoraires de l'auditeur pour 2011 étaient de 5 550 500 \$, soit une diminution de 261 100 \$ par rapport aux honoraires versés en 2010
- La direction et le conseil d'administration recommandent aux actionnaires de voter **POUR** cette question

### 12 Approbation d'une résolution relative au vote consultatif sur la rémunération

- Les actionnaires voteront à l'égard du vote consultatif sur la rémunération (l'approche de la Société en matière de rémunération des membres de la haute direction)
- La direction et le conseil d'administration recommandent aux actionnaires de voter **POUR** cette question

## Section 2 ASSEMBLÉE ANNUELLE DES ACTIONNAIRES 2012

### 2.1 Élection des administrateurs

#### 11 CANDIDATS POUR 2012

|                     |                         |                       |
|---------------------|-------------------------|-----------------------|
| Ian A. Bourne       | Edythe (Dee) A. Marcoux | Michael D. Parker     |
| David Goldman       | Lorna R. Marsden        | Eric D. Siegel        |
| Patricia A. Hammick | Claude Mongeau          | Lawrence N. Stevenson |
| Pierre H. Lessard   | Gwyn Morgan             |                       |

Le 25 mars 2012, M. Pierre Duhaime a annoncé sa retraite anticipée de ses fonctions de président et chef de la direction et d'administrateur de la Société. À la même date, M. Ian A. Bourne a été nommé vice-président du conseil et chef de la direction par intérim de la Société et a quitté temporairement le comité d'audit et le comité SSE.

Le conseil d'administration a fixé à 11 le nombre d'administrateurs devant être élus pour l'exercice en cours. Le mandat de chacun d'eux se terminera au moment de l'élection de son successeur, à moins qu'il ne démissionne ou que son poste ne devienne vacant en raison de son décès ou de sa destitution ou pour toute autre raison. La direction de la Société ne prévoit pas que l'un ou l'autre des candidats sera incapable, ou, pour une raison quelconque, ne sera plus disposé à exercer la fonction d'administrateur. Cependant, si le cas se présentait pour une raison ou pour une autre avant l'élection, les personnes désignées dans le formulaire de procuration ci-joint se réservent le droit de voter pour un autre candidat de leur choix, à moins d'indication de la part de l'actionnaire dans le formulaire de procuration de s'abstenir d'exercer les droits de vote afférents à ses actions à l'égard de l'élection de l'un quelconque des administrateurs.

La section 3 ci-dessous, intitulée « Conseil d'administration », de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction présente des renseignements détaillés sur chacun de ces candidats. Ces 11 candidats sont actuellement administrateurs de la Société.

L'hon. Hugh D. Segal, C.M., un administrateur indépendant qui occupait le poste d'administrateur de la Société depuis le 6 août 1999, ne se présentera pas à des fins de réélection à l'assemblée. Au cours de la période de 12 mois terminée le 31 décembre 2011, M. Segal a assisté à six des huit réunions du conseil, à quatre des cinq réunions du comité RH et aux quatre réunions du comité SSE.

La direction et le conseil d'administration recommandent que chacun des candidats indiqués ci-dessus soit élu à titre d'administrateur de la Société, afin qu'il demeure en fonction jusqu'à la prochaine assemblée annuelle des actionnaires ou jusqu'à ce que son successeur soit élu ou nommé. **Sauf indication contraire sur le formulaire de procuration ou le formulaire d'instructions de vote, les personnes désignées dans le formulaire de procuration ou le formulaire d'instructions de vote ci-joint ont l'intention de voter POUR l'élection de ces candidats.**

### 2.2 Nomination de l'auditeur

L'auditeur de la Société est Deloitte & Touche s.r.l., comptables agréés, société à responsabilité limitée inscrite. Deloitte & Touche s.r.l. a été initialement nommé l'auditeur de la Société le 8 mai 2003.

La direction et le conseil d'administration recommandent que Deloitte & Touche s.r.l. soit nommé à titre d'auditeur de la Société devant demeurer en fonction jusqu'à la prochaine assemblée annuelle des actionnaires. **Sauf indication contraire sur le formulaire de procuration ou le formulaire d'instructions de vote, les personnes désignées dans le formulaire de procuration ou le formulaire d'instructions de vote ci-joint ont l'intention de voter POUR la nomination de Deloitte & Touche s.r.l. à titre d'auditeur de la Société devant demeurer en fonction jusqu'à la prochaine assemblée annuelle des actionnaires, dont la rémunération sera fixée par les administrateurs.**

## Honoraires de l'auditeur

Le montant total des honoraires versés, y compris la quote-part de la Société des honoraires versés par ses coentreprises et les autres entités dans lesquelles elle a investi, pour les services professionnels fournis par Deloitte & Touche s.r.l. et ses sociétés affiliées pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011 et l'exercice terminé le 31 décembre 2010 sont présentés ci-dessous.

|                                                            | <b>Exercice terminé le<br/>31 décembre 2011</b> | <b>Exercice terminé le<br/>31 décembre 2010</b> |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Honoraires d'audit<sup>1</sup></b>                      | 3 197 100 \$                                    | 3 460 500 \$                                    |
| <b>Honoraires pour services liés à l'audit<sup>2</sup></b> | 983 500 \$                                      | 962 700 \$                                      |
| <b>Honoraires pour services fiscaux<sup>3</sup></b>        | 1 200 900 \$                                    | 1 207 500 \$                                    |
| <b>Autres honoraires<sup>4</sup></b>                       | 169 000 \$                                      | 180 900 \$                                      |
| <b>Total<sup>5</sup></b>                                   | <b>5 550 500 \$</b>                             | <b>5 811 600 \$</b>                             |

### Notes :

- 1 Les honoraires d'audit comprennent les honoraires pour les services professionnels fournis aux fins de l'audit des états financiers annuels de la Société et de l'examen de ses rapports trimestriels. Ils incluent également les honoraires pour des services d'audit fournis relativement à d'autres documents dont le dépôt est prévu par les lois ou règlements, comme l'audit des états financiers des filiales de la Société, et des services que seul l'auditeur de la Société est généralement en mesure de fournir, comme la préparation de lettres d'accord présumé et de consentements, ainsi que de l'aide relativement à des documents déposés auprès des commissions des valeurs mobilières et l'examen de tels documents.
- 2 Les honoraires pour services liés à l'audit comprennent les honoraires pour des services de certification qui sont raisonnablement liés à l'exécution de l'audit ou à l'examen des états financiers et qui ne sont pas présentés en regard de « Honoraires d'audit », et comprennent des services spéciaux en matière d'attestation non requis aux termes de la loi ou de la réglementation, l'établissement de rapports sur l'efficacité des contrôles internes requis aux termes de contrats ou pour des raisons commerciales, des consultations comptables relatives à diverses opérations et l'audit des divers régimes de retraite de la Société.
- 3 Les honoraires pour services fiscaux comprennent les honoraires pour des services liés à la conformité en matière d'impôt sur le revenu, de taxes à la consommation et d'autres obligations fiscales, des services de conseil et de planification en matière de fiscalité nationale et internationale, l'examen de déclarations de revenus et la préparation de déclarations de revenus d'employés détachés à l'extérieur du Canada.
- 4 Les autres honoraires comprennent les honoraires pour des services autres que ceux qui sont décrits en regard de « Honoraires d'audit », « Honoraires pour services liés à l'audit » et « Honoraires pour services fiscaux ». Les autres honoraires consistent principalement en frais de traduction des états financiers ainsi qu'en frais liés à des séminaires de mise à jour technique.
- 5 Le montant total des honoraires versés à Deloitte & Touche s.r.l., sans égard à la participation proportionnelle de la Société dans ses coentreprises et les autres entités dans lesquelles elle a investi, a totalisé 6 544 400 \$ en 2011 et 6 561 300 \$ en 2010.

### **2.3 Approbation d'une résolution relative au vote consultatif sur la rémunération**

Une résolution relative au vote consultatif sur la rémunération (approuvant l'approche de la Société en matière de rémunération des membres de la haute direction) est soumise à l'approbation des actionnaires. Comme il s'agit d'un vote consultatif, les résultats de celui-ci ne lieront pas la Société. Si un nombre important d'actionnaires votent contre la résolution relative au vote consultatif sur la rémunération, le conseil consultera les actionnaires de la Société pour entendre leurs préoccupations au sujet des régimes de rémunération en vigueur afin que les administrateurs comprennent clairement les questions soulevées. Le conseil examinera ensuite l'approche de la Société en matière de rémunération en fonction de ces préoccupations.

La direction et le conseil d'administration recommandent aux actionnaires de voter en faveur de l'approbation de la résolution, dont le texte est reproduit dans le Supplément C. **Sauf indication contraire sur le formulaire de procuration ou le formulaire d'instructions de vote, les personnes désignées dans le formulaire de procuration ou d'instructions de vote ci-joint ont l'intention de voter POUR l'adoption de cette résolution relative au vote consultatif sur la rémunération.**

### **2.4 Propositions d'actionnaires**

Cette année, la Société n'a reçu aucune proposition d'actionnaire à des fins d'inclusion dans la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction.

La date limite pour la présentation de propositions par les actionnaires de la Société afin que celles-ci soient incluses dans la circulaire de sollicitation de procurations de la direction se rapportant à la prochaine assemblée annuelle des actionnaires est le 13 décembre 2012.

## **Section 3 CONSEIL D'ADMINISTRATION**

### **14 Administrateurs proposés à des fins d'élection**

### **26 Indépendance des administrateurs**

- 10 des 11 candidats proposés aux postes d'administrateur sont indépendants
- Un candidat n'est pas indépendant – M. Ian A. Bourne, qui a été nommé vice-président du conseil et chef de la direction par intérim de la Société le 25 mars 2012

### **27 Organisation, structure et composition du conseil**

- Quatre comités du conseil :
  - comité d'audit
  - comité de gouvernance
  - comité SSE
  - comité RH
- Tous les membres de ces quatre comités sont indépendants
- Un comité, le CASI élargi, composé d'administrateurs et de membres de la direction
- Un comité ad hoc, le comité spécial de transition, créé le 23 mars 2012 et composé du président du conseil, du vice-président du conseil et chef de la direction par intérim, du président du comité d'audit et du président du comité RH. M. Gwyn Morgan, président du conseil, préside ce comité
- Au 26 mars 2012, le pourcentage de femmes parmi les membres du conseil était de 25 %
- Les documents relatifs aux réunions du conseil peuvent être consultés par voie électronique par l'entremise d'un site internet sécurisé

### **32 Rôle et mandat du conseil**

- Le rôle, le mandat et les descriptions de poste sont présentés plus en détail au Supplément A.1 et au Supplément B

### **34 Présences des administrateurs**

### **35 Séances à huis clos**

### **36 Disponibilité des administrateurs**

- Le nombre maximum de conseils d'administration d'autres sociétés ouvertes auxquels peut siéger un administrateur est fixé à quatre, à moins que le conseil d'administration de la Société n'en décide autrement

### **36 Conseils d'entités externes interliés**

- Aucun des administrateurs de la Société ne siège avec un autre administrateur de la Société au sein d'un autre conseil d'administration

### **37 Conflit d'intérêts**

### **37 Éthique commerciale**

- Code de déontologie
- Politique de signalement

### **38 Échanges avec les actionnaires**

- Politique relative au vote consultatif sur la rémunération
- Politique relative au vote majoritaire

## Section 3 CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration estime que de saines pratiques en matière de gouvernance sont essentielles au fonctionnement efficace et à la réussite de la Société ainsi qu'à la satisfaction et au succès connexe de ses actionnaires. Au fil des ans, la Société a agi de manière proactive et progressiste, adoptant des principes d'avant-garde en matière de gouvernance, créant des structures correspondantes et mettant en œuvre des procédures conçues pour permettre au conseil de s'acquitter de ses responsabilités avec grande efficacité et en conformité avec les pratiques exemplaires en matière de gouvernance (telles qu'elles sont énoncées de temps à autre par la CCSGE et d'autres organismes analogues), et d'évaluer et d'améliorer son propre rendement. Ces principes, structures et procédures sont décrits dans le guide de gouvernance de la Société, qui comprend un Code de déontologie applicable aux employés, aux membres de la direction et aux administrateurs de la Société et de ses filiales.

Comme il est indiqué dans les sections 3, 5 et 6 et les Suppléments A, B, C, D, E et J de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction, les pratiques de gouvernance de la Société respectent et dépassent souvent les exigences des ACVM en matière d'information actuellement en vigueur. De plus, la Société s'efforce de moduler régulièrement ses pratiques de gouvernance de façon à suivre l'évolution des pratiques exemplaires à cet égard. Les pratiques en matière de gouvernance décrites dans ces sections répondent à chacune des obligations d'information énoncées dans les exigences des ACVM en matière d'information sur la gouvernance.

### 3.1 Administrateurs proposés à des fins d'élection

Les tableaux suivants présentent un sommaire des renseignements pertinents sur les antécédents et la rémunération de chacun des candidats. Pour plus de détails concernant certains aspects de la rémunération, voir la section 4, intitulée « Analyse de la rémunération des administrateurs et information sur leur rémunération ».



**Ian A. Bourne, IAS.A.**

**Non indépendant (membre de la direction par intérim)**

Âge : 64 ans

Calgary (Alberta) Canada

Administrateur depuis le 5 novembre 2009

Retraite obligatoire en mai 2020  
(à 72 ans aux termes de la nouvelle politique)

**Domaines d'expertise :**

Finances

Gestion des risques

M. Bourne agit actuellement à titre de vice-président du conseil et chef de la direction par intérim de la Société. Il a été vice-président directeur et chef des finances de TransAlta Corporation (producteur d'énergie et négociant d'électricité) (1998 à 2005) et président et administrateur de TransAlta Power LP (1998 à 2006).

En plus de siéger au conseil des sociétés ouvertes indiquées ci-dessous, M. Bourne est administrateur de l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada (OIRPC), du Conseil canadien sur la reddition de comptes et de la Calgary Foundation. Il a également été administrateur du Glenbow Museum (2003 à 2009) et du Calgary Philharmonic Orchestra (2003 à 2009).

M. Bourne a obtenu un baccalauréat en commerce à la Mount Allison University en 1969. Il est membre de l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS); il a suivi le programme de perfectionnement des administrateurs en février 2006 et a reçu le titre d'IAS.A. en avril de la même année. M. Bourne a reçu le titre de Fellow de l'IAS en 2011.

Au cours de sa carrière, M. Bourne a acquis une expérience considérable, particulièrement dans les domaines de la gestion des risques, des finances, de la technologie de l'information, de la production d'énergie, des activités manufacturières et de la gouvernance.

| Appartenance au conseil/aux comités au 31 décembre 2011 | Présences | Présences (au total) |
|---------------------------------------------------------|-----------|----------------------|
| Conseil (membre)                                        | 8 sur 8   |                      |
| Comité d'audit (membre)                                 | 4 sur 4   | 16 sur 16 100 %      |
| Comité SSE (membre)                                     | 4 sur 4   |                      |

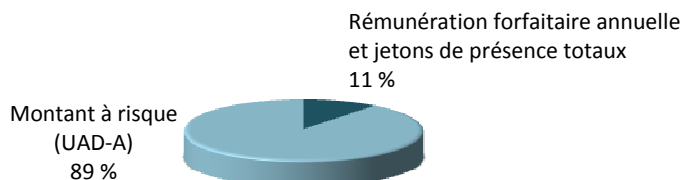
| Autres postes d'administrateur de sociétés ouvertes au cours des cinq dernières années                                                                                                   | Année          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Canadian Oil Sands Limited (président du comité de gouvernance et de la rémunération et membre du comité d'audit)                                                                        | 2007 à ce jour |
| Corporation Wajax (président du comité d'audit)                                                                                                                                          | 2006 à ce jour |
| Ballard Power Systems Inc. (président du conseil et membre du comité d'audit, du comité de gouvernance et du comité du perfectionnement, des mises en candidature et de la rémunération) | 2003 à ce jour |

| Conseils interliés | Aucun |
|--------------------|-------|
|--------------------|-------|

| Titres détenus au 31 décembre 2011 (valeur marchande de 51,08 \$ par action ordinaire au 31 décembre 2011) |                    |                                    |                                              |                                                             |                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Année                                                                                                      | Actions ordinaires | Unités d'actions différées (UAD-A) | Nombre total d'actions ordinaires et d'UAD-A | Valeur marchande totale des actions ordinaires et des UAD-A | Respect de l'exigence minimale d'actionariat (300 000 \$) |
| 2011                                                                                                       | 5 000              | 3 965                              | 8 965                                        | 457 932 \$                                                  | Oui                                                       |
| 2010                                                                                                       | 5 000              | 1 995                              | 6 995                                        | 418 091 \$                                                  | Oui                                                       |
| 2009                                                                                                       | 2 000              | 346                                | 2 346                                        | 126 661 \$                                                  | En cours                                                  |

| Valeur de la rémunération totale reçue (détails à la section 4) |            |
|-----------------------------------------------------------------|------------|
| Année                                                           | \$         |
| 2011                                                            | 153 857 \$ |
| 2010                                                            | 134 747 \$ |
| 2009                                                            | 28 084 \$  |

**RÉMUNÉRATION TOTALE**





# **David Goldman**

## **Indépendant**

Âge : 69 ans

Toronto (Ontario) Canada

Administrateur depuis le 1<sup>er</sup> mars 2002

Retraite obligatoire en mai 2015  
(à 72 ans aux termes de la nouvelle  
politique)

## **Domaines d'expertise :**

Mines et métallurgie

Industries lourdes

M. Goldman est président de Dave Goldman Advisors Ltd. (entreprise de services-conseils généraux).

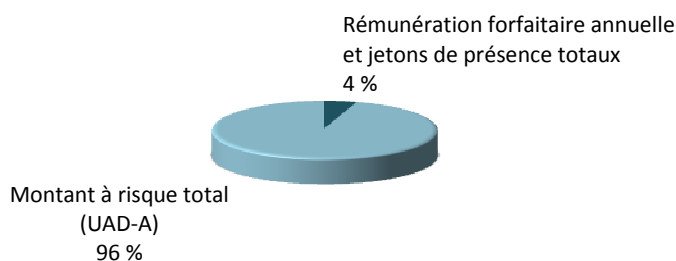
En plus de siéger au conseil des sociétés ouvertes indiquées ci-dessous, M. Goldman est membre du comité consultatif de Livia Industrial LP, une société en commandite détenant des entreprises qui fournissent des pièces d'aluminium coulé destinées au secteur de l'automobile. Il est membre du conseil d'administration de Dayforce Inc., une société de logiciels fournissant des solutions de gestion du personnel.

M. Goldman est titulaire d'un diplôme en génie métallurgique de l'Université McGill et d'une maîtrise en administration des affaires (MBA) de l'Université Concordia. Il a été président du conseil consultatif de la Faculté d'ingénierie de l'Université McGill et président du conseil consultatif pour le concours d'études de cas du programme de MBA de l'École de gestion John-Molson (Université Concordia). Il a reçu le prix de distinction de l'Université Concordia décerné par la Faculté d'administration en 1997.

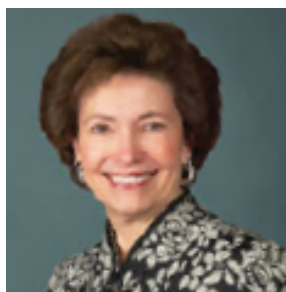
| Appartenance au conseil/aux comités au 31 décembre 2011                                                    |                    |                                    | Présences                                    | Présences (au total)                                        |                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Conseil (membre)                                                                                           |                    |                                    | 8 sur 8                                      |                                                             |                                                            |
| Comité d’audit (président)                                                                                 |                    |                                    | 4 sur 4                                      | 16 sur 16                                                   | 100 %                                                      |
| Comité de gouvernance (membre)                                                                             |                    |                                    | 4 sur 4                                      |                                                             |                                                            |
| Autres postes d’administrateur de sociétés ouvertes au cours des cinq dernières années                     |                    |                                    | Année                                        |                                                             |                                                            |
| Copernic Inc. (anciennement Mamma.com Inc. et Intasys Corporation (NASDAQ) (président du conseil)          |                    |                                    | 2001 à 2010                                  |                                                             |                                                            |
| Duran Ventures Inc. (président du conseil)                                                                 |                    |                                    | 2008 à 2009                                  |                                                             |                                                            |
| Workbrain Inc. (président du comité des ressources humaines et membre du comité d’audit)                   |                    |                                    | 2000 à 2007                                  |                                                             |                                                            |
| Conseils interliés                                                                                         |                    |                                    | Aucun                                        |                                                             |                                                            |
| Titres détenus au 31 décembre 2011 (valeur marchande de 51,08 \$ par action ordinaire au 31 décembre 2011) |                    |                                    |                                              |                                                             |                                                            |
| Année                                                                                                      | Actions ordinaires | Unités d’actions différées (UAD-A) | Nombre total d’actions ordinaires et d’UAD-A | Valeur marchande totale des actions ordinaires et des UAD-A | Respect de l’exigence minimale d’actionnariat (300 000 \$) |
| 2011                                                                                                       | 21 000             | 12 415                             | 33 415                                       | 1 706 838 \$                                                | Oui                                                        |
| 2010                                                                                                       | 21 000             | 10 581                             | 31 581                                       | 1 887 596 \$                                                | Oui                                                        |
| 2009                                                                                                       | 21 000             | 9 087                              | 30 087                                       | 1 624 397 \$                                                | Oui                                                        |

| Valeur de la rémunération totale reçue (détails à la section 4) |            |
|-----------------------------------------------------------------|------------|
| Année                                                           | \$         |
| 2011                                                            | 179 141 \$ |
| 2010                                                            | 168 512 \$ |
| 2009                                                            | 150 782 \$ |

## **RÉMUNÉRATION TOTALE**







**Patricia A. Hammick, Ph.D.**

**Indépendante**

Âge : 65 ans

Kilmarnock (Virginie) États-Unis

Administratrice depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007

Retraite obligatoire en mai 2019  
(à 72 ans aux termes de la nouvelle politique)

**Domaines d'expertise :**

Pétrole et gaz

Exploitation minière du charbon

Production et distribution d'énergie réglementées

Production et marchés d'énergie indépendants

M<sup>me</sup> Hammick est administratrice de Consol Energy Inc. (société du secteur du charbon et du gaz naturel). Elle a également été l'administratrice principale de Dynegy Inc. (producteur d'énergie indépendant) et elle a agi à titre de présidente du conseil de cette société de février à juin 2011. En 2002 et en 2003, elle a enseigné et a été professeure auxiliaire à la Graduate School of Political Management de la George Washington University. Auparavant, M<sup>me</sup> Hammick a été première vice-présidente, stratégie et communications et l'une des huit membres de l'équipe de direction de Columbia Energy Group (société intégrée de distribution de gaz naturel, de services publics et de production d'énergie et de propane). Elle est titulaire d'un doctorat en statistiques mathématiques de la George Washington University et d'une maîtrise en physique de la University of California.

| Appartenance au conseil/aux comités au 31 décembre 2011 | Présences | Présences (au total) |
|---------------------------------------------------------|-----------|----------------------|
| Conseil (membre)                                        | 8 sur 8   |                      |
| Comité d'audit (membre)                                 | 4 sur 4   | 17 sur 17 100 %      |
| Comité RH (membre)                                      | 5 sur 5   |                      |

| Autres postes d'administrateur de sociétés ouvertes au cours des cinq dernières années                                      | Année          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Consol Energy Inc. (membre du comité des finances et du comité des mises en candidature et de gouvernance)                  | 2001 à ce jour |
| Dynegy Inc. (administratrice principale, membre d'office de tous les comités, présidente du conseil de février à juin 2011) | 2003 à 2011    |

|                           |              |
|---------------------------|--------------|
| <b>Conseils interliés</b> | <b>Aucun</b> |
|---------------------------|--------------|

|                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Titres détenus au 31 décembre 2011 (valeur marchande de 51,08 \$ par action ordinaire au 31 décembre 2011)</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Année | Actions ordinaires | Unités d'actions différées (UAD-A) | Nombre total d'actions ordinaires et d'UAD-A | Valeur marchande totale des actions ordinaires et des UAD-A | Respect de l'exigence minimale d'actionariat (300 000 \$) |
|-------|--------------------|------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 2011  | 0                  | 6 582                              | 6 582                                        | 336 209 \$                                                  | Oui                                                       |
| 2010  | 0                  | 4 571                              | 4 571                                        | 273 209 \$                                                  | En cours                                                  |
| 2009  | 0                  | 2 888                              | 2 888                                        | 155 923 \$                                                  | En cours                                                  |

| Valeur de la rémunération reçue (détails à la section 4) |            |
|----------------------------------------------------------|------------|
| Année                                                    | \$         |
| 2011                                                     | 154 458 \$ |
| 2010                                                     | 140 734 \$ |
| 2009                                                     | 137 277 \$ |

**RÉMUNÉRATION TOTALE**

Rémunération forfaitaire annuelle  
et jetons de présence totaux  
16 %



Montant à risque total  
(UAD-A)  
84 %



**Pierre H. Lessard**

**Indépendant**

Âge : 70 ans

Montréal (Québec) Canada

Administrateur depuis le 30 octobre 1998

Retraite obligatoire en mai 2014  
(à 72 ans et après 15 ans aux termes  
de la nouvelle politique)

**Domaines d'expertise :**

Financement

Comptabilité

Commerce de détail

M. Lessard est président exécutif du conseil d'administration de Metro Inc. (détaillant et grossiste dans les secteurs de l'alimentation et des produits pharmaceutiques). Il est également administrateur de la Fondation du Musée des beaux-arts de Montréal. M. Lessard prendra sa retraite de son poste d'administrateur au sein du Groupe Financier Banque TD le 29 mars 2012, après plus de 14 ans d'exercice.

M. Lessard a obtenu un baccalauréat ès arts en 1961 et une maîtrise en comptabilité de l'Université Laval en 1964. En 1967, il a obtenu une maîtrise en administration des affaires de la Harvard Business School. M. Lessard est comptable agréé et Fellow de l'Ordre des comptables agréés du Québec.

| Appartenance au conseil/aux comités au 31 décembre 2011                                                    |                    |                                    | Présences                                    | Présences (au total)                                        |                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Conseil (membre)                                                                                           |                    |                                    | 7 sur 8                                      |                                                             |                                                           |
| Comité de gouvernance (membre)                                                                             |                    |                                    | 3 sur 4                                      | 15 sur 17                                                   | 88,2 %                                                    |
| Comité RH (membre)                                                                                         |                    |                                    | 5 sur 5                                      |                                                             |                                                           |
| Autres postes d'administrateur de sociétés ouvertes au cours des cinq dernières années                     |                    |                                    |                                              | Année                                                       |                                                           |
| Groupe Financier Banque TD (membre du comité de gouvernance)                                               |                    |                                    |                                              | 1997 à ce jour                                              |                                                           |
| Metro Inc. (président exécutif du conseil)                                                                 |                    |                                    |                                              | 1997 à ce jour                                              |                                                           |
| Conseils interliés                                                                                         |                    |                                    |                                              | Aucun                                                       |                                                           |
| Titres détenus au 31 décembre 2011 (valeur marchande de 51,08 \$ par action ordinaire au 31 décembre 2011) |                    |                                    |                                              |                                                             |                                                           |
| Année                                                                                                      | Actions ordinaires | Unités d'actions différées (UAD-A) | Nombre total d'actions ordinaires et d'UAD-A | Valeur marchande totale des actions ordinaires et des UAD-A | Respect de l'exigence minimale d'actionariat (300 000 \$) |
| 2011                                                                                                       | 37 000             | 15 027                             | 52 027                                       | 2 657 539 \$                                                | Oui                                                       |
| 2010                                                                                                       | 37 000             | 12 883                             | 49 883                                       | 2 981 507 \$                                                | Oui                                                       |
| 2009                                                                                                       | 37 000             | 11 087                             | 48 087                                       | 2 596 217 \$                                                | Oui                                                       |

| Valeur de la rémunération totale reçue (détails à la section 4) |            |
|-----------------------------------------------------------------|------------|
| Année                                                           | \$         |
| 2011                                                            | 159 430 \$ |
| 2010                                                            | 139 714 \$ |
| 2009                                                            | 136 779 \$ |

**RÉMUNÉRATION TOTALE**

Montant à risque total  
(UAD-A)  
98 %



Rémunération forfaitaire annuelle  
et jetons de présence totaux  
2 %



# **Edythe (Dee) A. Marcoux**

## **Indépendante**

Âge : 63 ans

Gibsons (Colombie-Britannique) Canada

Administratrice depuis le 30 octobre 1998

Retraite obligatoire en mai 2014  
(15 ans aux termes de la nouvelle politique)

## **Domaines d'expertise :**

Mines et métallurgie

Énergie

Environnement

Sécurité et durabilité

M<sup>me</sup> Marcoux a déjà occupé des postes de direction dans le secteur pétrolier et elle est titulaire de diplômes en génie et en affaires. En plus de siéger au conseil des sociétés ouvertes indiquées ci-dessous, M<sup>me</sup> Marcoux était, jusqu'en février 2007, membre et vice-présidente de la Table ronde nationale sur l'économie et l'environnement et membre de la Fondation canadienne pour l'innovation. Jusqu'au 31 décembre 2006, elle était administratrice en résidence du Directors College (formation pour les administrateurs) et, jusqu'en 2007, elle était administratrice de Technologies du développement durable du Canada. Au cours des dix dernières années, M<sup>me</sup> Marcoux a aussi été administratrice d'Ensyn Energy Corp., de la Banque Nationale du Canada et de Placer Dome Inc.

| Appartenance au conseil/aux comités au 31 décembre 2011                                                                                                                                                                               |                    |                                    | Présences                                    | Présences (au total)                                        |                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Conseil (membre)                                                                                                                                                                                                                      |                    |                                    | 8 sur 8                                      |                                                             |                                                            |
| Comité d’audit (membre)                                                                                                                                                                                                               |                    |                                    | 4 sur 4                                      | 20 sur 20                                                   | 100 %                                                      |
| Comité de gouvernance (membre)                                                                                                                                                                                                        |                    |                                    | 4 sur 4                                      |                                                             |                                                            |
| Comité SSE (présidente)                                                                                                                                                                                                               |                    |                                    | 4 sur 4                                      |                                                             |                                                            |
| Autres postes d’administrateur de sociétés ouvertes au cours des cinq dernières années                                                                                                                                                |                    |                                    | Année                                        |                                                             |                                                            |
| Sherritt International Corporation (présidente du comité des mises en candidature et de gouvernance, membre du comité des réserves, du comité des ressources humaines et du comité de l’environnement, de la santé et de la sécurité) |                    |                                    | 2006 à ce jour                               |                                                             |                                                            |
| OPTI Canada Inc. (membre du comité d’audit)                                                                                                                                                                                           |                    |                                    | 2008 à 2011                                  |                                                             |                                                            |
| Conseils interliés                                                                                                                                                                                                                    |                    |                                    | Aucun                                        |                                                             |                                                            |
| Titres détenus au 31 décembre 2011 (valeur marchande de 51,08 \$ par action ordinaire au 31 décembre 2011)                                                                                                                            |                    |                                    |                                              |                                                             |                                                            |
| Année                                                                                                                                                                                                                                 | Actions ordinaires | Unités d’actions différées (UAD-A) | Nombre total d’actions ordinaires et d’UAD-A | Valeur marchande totale des actions ordinaires et des UAD-A | Respect de l’exigence minimale d’actionnariat (300 000 \$) |
| 2011                                                                                                                                                                                                                                  | 14 500             | 10 156                             | 24 656                                       | 1 259 428 \$                                                | Oui                                                        |
| 2010                                                                                                                                                                                                                                  | 14 500             | 8 357                              | 22 857                                       | 1 366 163 \$                                                | Oui                                                        |
| 2009                                                                                                                                                                                                                                  | 14 500             | 6 893                              | 21 393                                       | 1 155 008 \$                                                | Oui                                                        |

| Valeur de la rémunération reçue (détails à la section 4) |            |
|----------------------------------------------------------|------------|
| Année                                                    | \$         |
| 2011                                                     | 173 137 \$ |
| 2010                                                     | 156 512 \$ |
| 2009                                                     | 152 254 \$ |

## **RÉMUNÉRATION TOTALE**

Rémunération forfaitaire annuelle  
et jetons de présence totaux  
6 %



Montant à risque total  
(UAD-A)  
94 %



**Lorna R. Marsden, C.M., Ph.D.**

**Indépendante**

Âge : 70 ans

Toronto (Ontario) Canada

Administratrice depuis le 4 mai 2006

Retraite obligatoire en mai 2014  
(à 72 ans aux termes de la nouvelle politique)

**Domaines d'expertise :**

Éducation

Relations industrielles

Sociologie économique

M<sup>me</sup> Marsden est professeure et présidente émérite de l'Université York à Toronto. Elle a été membre du Sénat du Canada de 1984 à 1992, présidente, vice-chancellerie et membre du conseil des gouverneurs de l'Université York et présidente et vice-chancellerie de l'Université Wilfrid-Laurier à Waterloo. Elle est titulaire d'un baccalauréat ès arts de l'Université de Toronto et d'un doctorat de la Princeton University.

En plus de siéger au conseil des sociétés ouvertes indiquées ci-dessous, M<sup>me</sup> Marsden prendra sa retraite de son poste d'administratrice de Gore Mutual Insurance Company (compagnie d'assurance) le 26 avril 2012, après 16 ans d'exercice, et elle a été administratrice de Go Transit (système de transport interrégional ontarien). Elle œuvre également au sein d'organismes à but non lucratif, notamment à titre de gouverneure de Corporation of Massey Hall et de Roy Thomson Hall et d'administratrice du Gardiner Museum.

M<sup>me</sup> Marsden est titulaire de l'Ordre du Canada, de l'Ordre de l'Ontario et de l'Ordre du mérite (RFA). Elle a été nommée parmi les 100 femmes les plus influentes au Canada par le Réseau des femmes exécutives. Elle a reçu le Prix de distinction féminine du YWCA (Toronto) en 2003 et des doctorats honorifiques de l'Université du Nouveau-Brunswick, de l'Université de Winnipeg, de l'Université de Toronto, de l'Université Wilfrid-Laurier, de l'Université Queen's et de l'Université de Victoria. Elle a obtenu le certificat de compétence financière de l'Institut des administrateurs de sociétés en 2007.

| Appartenance au conseil/aux comités au 31 décembre 2011 | Présences | Présences (au total) |        |
|---------------------------------------------------------|-----------|----------------------|--------|
| Conseil (membre)                                        | 6 sur 8   |                      |        |
| Comité SSE (membre)                                     | 4 sur 4   | 15 sur 17            | 88,2 % |
| Comité RH (membre)                                      | 5 sur 5   |                      |        |

| Autres postes d'administrateur de sociétés ouvertes au cours des cinq dernières années          | Année          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Société Financière Manuvie (membre du comité des ressources de direction et de la rémunération) | 1995 à ce jour |

| Conseils interliés | Aucun |
|--------------------|-------|
|--------------------|-------|

| Titres détenus au 31 décembre 2011 (valeur marchande de 51,08 \$ par action ordinaire au 31 décembre 2011) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Année | Actions ordinaires | Unités d'actions différées (UAD-A) | Nombre total d'actions ordinaires et d'UAD-A | Valeur marchande totale des actions ordinaires et des UAD-A | Respect de l'exigence minimale d'actionariat (300 000 \$) |
|-------|--------------------|------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 2011  | 2 000              | 9 475                              | 11 475                                       | 586 143 \$                                                  | Oui                                                       |
| 2010  | 2 000              | 7 419                              | 9 419                                        | 562 974 \$                                                  | Oui                                                       |
| 2009  | 2 000              | 5 698                              | 7 698                                        | 415 615 \$                                                  | Oui                                                       |

| Valeur de la rémunération totale reçue (détails à la section 4) |            |
|-----------------------------------------------------------------|------------|
| Année                                                           | \$         |
| 2011                                                            | 153 064 \$ |
| 2010                                                            | 137 029 \$ |
| 2009                                                            | 132 074 \$ |

**RÉMUNÉRATION TOTALE**

Rémunération forfaitaire annuelle et jetons de présence totaux  
8 %



Montant à risque total (UAD-A)  
92 %



**Claude Mongeau**

**Indépendant**

Âge : 50 ans

Montréal (Québec) Canada

Administrateur depuis le 8 août 2003

Retraite obligatoire en mai 2019  
(15 ans aux termes de la nouvelle  
politique)

**Domaines d'expertise :**

Financement

Comptabilité, projets et logistique en  
chemin de fer

M. Mongeau est président-directeur général de la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (compagnie de chemins de fer nord-américaine) depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010. Il a été vice-président exécutif et chef de la direction financière de la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada de 2000 à 2009. En 1988, M. Mongeau a obtenu une maîtrise en administration des affaires (MBA) à l'Université McGill. En 1997, il a été nommé parmi les « 40 meilleurs dirigeants de moins de 40 ans » par le *Financial Post Magazine* et, en 2005, il a été choisi comme chef des finances de l'année au Canada.

| Appartenance au conseil/aux comités au 31 décembre 2011 | Présences | Présences (au total) |
|---------------------------------------------------------|-----------|----------------------|
|---------------------------------------------------------|-----------|----------------------|

|                         |         |           |
|-------------------------|---------|-----------|
| Conseil (membre)        | 7 sur 8 | 10 sur 12 |
| Comité d'audit (membre) | 3 sur 4 | 83,3 %    |

| Autres postes d'administrateur de sociétés ouvertes au cours des cinq dernières années | Année |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|

|                                                                                  |                |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada                                 | 2009 à ce jour |
| Nortel Networks (membre du comité d'audit et du comité de la caisse de retraite) | 2006 à 2009    |

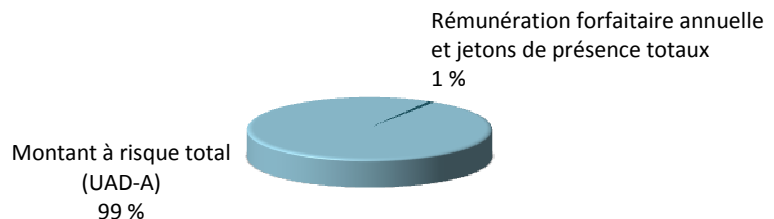
| Conseils interliés | Aucun |
|--------------------|-------|
|--------------------|-------|

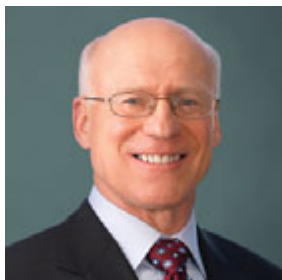
| Titres détenus au 31 décembre 2011 (valeur marchande de 51,08 \$ par action ordinaire au 31 décembre 2011) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Année | Actions ordinaires | Unités d'actions différées (UAD-A) | Nombre total d'actions ordinaires et d'UAD-A | Valeur marchande totale des actions ordinaires et des UAD-A | Respect de l'exigence minimale d'actionariat (300 000 \$) |
|-------|--------------------|------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 2011  | 15 000             | 20 826                             | 35 826                                       | 1 829 992 \$                                                | Oui                                                       |
| 2010  | 15 000             | 18 054                             | 33 054                                       | 1 975 638 \$                                                | Oui                                                       |
| 2009  | 15 000             | 15 651                             | 30 651                                       | 1 654 847 \$                                                | Oui                                                       |

| Valeur de la rémunération totale reçue (détails à la section 4) |            |
|-----------------------------------------------------------------|------------|
| Année                                                           | \$         |
| 2011                                                            | 157 237 \$ |
| 2010                                                            | 141 253 \$ |
| 2009                                                            | 148 959 \$ |

**RÉMUNÉRATION TOTALE**





**Gwyn Morgan, C.M.**

## Indépendant

Âge : 66 ans

North Saanich (Colombie-Britannique) Canada

Administrateur depuis le 4 mars 2005

Retraite obligatoire en mai 2018  
(à 72 ans aux termes de la  
nouvelle politique)

**Domaines d'expertise :**

## Pétrole et gaz

## Financement

## Gouvernance

Énergie

M. Morgan est ingénieur. Il a été président et chef de la direction fondateur d'EnCana Corporation (producteur de gaz naturel) de 2002 à 2005. Le 1<sup>er</sup> janvier 2006, il a été nommé vice-président exécutif du conseil d'EnCana Corporation, poste qu'il a occupé jusqu'à sa retraite du conseil de celle-ci en octobre 2006. M. Morgan a été président et chef de la direction d'Alberta Energy Company Ltd. (exploration et production dans les secteurs pétrolier et gazier), à laquelle il s'était joint en 1975. Il a également été administrateur d'Alcan Inc. et de HSBC Bank Canada Inc. et membre d'Accenture Energy Advisory Board. Il est actuellement administrateur de HSBC Holdings plc (société de services financiers établie à Londres) et fiduciaire du Fraser Institute et du Dalai Lama Centre for Peace and Education, ainsi que du Manning Center for Building Democracy.

M. Morgan est colonel honoraire (à la retraite) de l'escadron d'appui tactique 410 de la Force aérienne canadienne. Il est récipiendaire du Canadian Business Leader Award de l'Université d'Alberta, de l'Ivey Business Leader Award de l'Université Western Ontario et du prix de l'entrepreneur de l'année de l'Université de Victoria, et il a reçu trois doctorats honorifiques. Il est également membre du Business Hall of Fame d'Alberta. En 2005, il a été nommé chef de la direction canadien de l'année et chef de la direction le plus respecté au Canada ainsi que Fellow de la Canadian Academy of Engineering (FCAE).

Le 30 décembre 2010, le Gouverneur général a annoncé la nomination de M. Morgan en tant que membre de l'Ordre du Canada.

| <b>Appartenance au conseil/aux comités au 31 décembre 2011</b>                                                    |                           |                                                                                          | <b>Présences</b>                                    | <b>Présences (au total)</b>                                        |                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Conseil (président)                                                                                               |                           |                                                                                          | 7 sur 8                                             | 11 sur 12                                                          | 91,7 %                                                              |
| Comité de gouvernance (président)                                                                                 |                           |                                                                                          | 4 sur 4                                             |                                                                    |                                                                     |
| <b>Autres postes d'administrateur de sociétés ouvertes au cours des cinq dernières années</b>                     |                           |                                                                                          | <b>Année</b>                                        |                                                                    |                                                                     |
| HSBC Holdings plc (membre du comité de rémunération du groupe)                                                    |                           |                                                                                          | 2006 à ce jour                                      |                                                                    |                                                                     |
| <b>Conseils interliés</b>                                                                                         |                           |                                                                                          | <b>Aucun</b>                                        |                                                                    |                                                                     |
| <b>Titres détenus au 31 décembre 2011 (valeur marchande de 51,08 \$ par action ordinaire au 31 décembre 2011)</b> |                           |                                                                                          |                                                     |                                                                    |                                                                     |
| <b>Année</b>                                                                                                      | <b>Actions ordinaires</b> | <b>Unités d'actions différées (UAD-A)</b>                                                | <b>Nombre total d'actions ordinaires et d'UAD-A</b> | <b>Valeur marchande totale des actions ordinaires et des UAD-A</b> | <b>Respect de l'exigence minimale d'actionnariat (1 200 000 \$)</b> |
| 2011                                                                                                              | 31 000                    | 32 403                                                                                   | 63 403                                              | 3 238 625 \$                                                       | Oui                                                                 |
| 2010                                                                                                              | 31 000                    | 26 423                                                                                   | 57 423                                              | 3 432 173 \$                                                       | Oui                                                                 |
| 2009                                                                                                              | 31 000                    | 20 580                                                                                   | 51 580                                              | 2 784 804 \$                                                       | Oui                                                                 |
| <b>Valeur de la rémunération totale reçue (détails à la section 4)</b>                                            |                           |                                                                                          | <b>RÉMUNÉRATION TOTALE</b>                          |                                                                    |                                                                     |
| <b>Année</b>                                                                                                      | <b>\$</b>                 | Rémunération forfaitaire annuelle et jetons de présence totaux<br>0 %                    |                                                     |                                                                    |                                                                     |
| 2011                                                                                                              | 314 875 \$                | <div style="text-align: center;"> <p>Montant à risque total (UAD-A)<br/>100 %</p> </div> |                                                     |                                                                    |                                                                     |
| 2010                                                                                                              | 307 668 \$                |                                                                                          |                                                     |                                                                    |                                                                     |
| 2009                                                                                                              | 298 199 \$                |                                                                                          |                                                     |                                                                    |                                                                     |



**Michael D. Parker, CBE**

**Indépendant**

Âge : 65 ans

Londres, Royaume-Uni

Administrateur depuis le 7 juillet 2010

Retraite obligatoire en mai 2019  
(à 72 ans aux termes de la nouvelle politique)

**Domaines d'expertise :**

Ingénierie

Produits chimiques

Énergie nucléaire

Affaires internationales

Gestion des risques

M. Parker a fait une carrière de 34 ans au sein de Dow Chemical Company (fabricant de produits chimiques), où il a occupé une grande variété de postes dans les secteurs de la recherche, de la fabrication, des opérations commerciales et de la gestion générale. Il a été nommé président et chef de la direction de la société en 2001 et a agi à titre d'administrateur de celle-ci de 1995 à 2003.

Par la suite, il a été nommé chef de la direction de groupe de British Nuclear Fuels PLC (BNFL) (fabricant et transporteur de produits nucléaires) de 2003 à 2009.

En plus de siéger au conseil des sociétés ouvertes indiquées ci-dessous, M. Parker est actuellement administrateur indépendant sénior de Tianhe Chemicals plc (fabricant et marchand de produits chimiques) et président du conseil de Liverpool Vision (société de développement et de revitalisation économiques) et de Street League (organisme caritatif britannique). Il est également fiduciaire de la Royal Society for the Prevention of Accidents (ROSPA) et membre du Manchester Business School Advisory Board.

M. Parker est titulaire d'un baccalauréat en génie chimique de la University of Manchester et d'une maîtrise en administration des affaires (MBA) de la Business School de Manchester.

| Appartenance au conseil/aux comités au 31 décembre 2011                                                                                          |                    |                                    | Présences                                    | Présences (au total)                                                                 |                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Conseil (membre)                                                                                                                                 |                    |                                    | 7 sur 8                                      |                                                                                      |                                                                       |
| Comité d’audit (membre)                                                                                                                          |                    |                                    | 4 sur 4                                      | 15 sur 16                                                                            | 93,8 %                                                                |
| Comité SSE (membre)                                                                                                                              |                    |                                    | 4 sur 4                                      |                                                                                      |                                                                       |
| Autres postes d’administrateur de sociétés ouvertes au cours des cinq dernières années                                                           |                    |                                    | Année                                        |                                                                                      |                                                                       |
| PV Crystallox Solar plc (membre du comité d’audit, du comité des mises en candidature et du comité de rémunération)                              |                    |                                    | 2010 à ce jour                               |                                                                                      |                                                                       |
| Invensys plc (administrateur indépendant principal et membre du comité d’audit, du comité des mises en candidature et du comité de rémunération) |                    |                                    | 2006 à ce jour                               |                                                                                      |                                                                       |
| Conseils interliés                                                                                                                               |                    |                                    | Aucun                                        |                                                                                      |                                                                       |
| Titres détenus au 31 décembre 2011 (valeur marchande de 51,08 \$ par action ordinaire au 31 décembre 2011)                                       |                    |                                    |                                              |                                                                                      |                                                                       |
| Année                                                                                                                                            | Actions ordinaires | Unités d’actions différées (UAD-A) | Nombre total d’actions ordinaires et d’UAD-A | Valeur marchande totale des actions ordinaires et des UAD-A                          | Respect de l’exigence minimale d’actionariat (300 000 \$)             |
| 2011                                                                                                                                             | 9 100              | 3 471                              | 12 571                                       | 642 127 \$                                                                           | Oui                                                                   |
| 2010                                                                                                                                             | 9 100              | 972                                | 10 072                                       | 602 003 \$                                                                           | Oui                                                                   |
| Valeur de la rémunération totale reçue (détails à la section 4)                                                                                  |                    |                                    | RÉMUNÉRATION TOTALE                          |                                                                                      |                                                                       |
| Année                                                                                                                                            | \$                 |                                    | Montant à risque total (UAD-A)<br>96 %       |  | Rémunération forfaitaire annuelle et jetons de présence totaux<br>4 % |
| 2011                                                                                                                                             | 153 181 \$         |                                    |                                              |                                                                                      |                                                                       |
| 2010                                                                                                                                             | 68 931 \$          |                                    |                                              |                                                                                      |                                                                       |
|                                                                                                                                                  |                    |                                    |                                              |                                                                                      |                                                                       |





**Eric D. Siegel, IAS.A.\***

**Indépendant**

Âge : 58 ans

Ottawa (Ontario) Canada

Administrateur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012

Retraite obligatoire en mai 2026  
(à 72 ans aux termes de la nouvelle  
politique)

**Domaines d'expertise :**

Finances

Développement des affaires

Gestion des risques

Affaires internationales

Eric D. Siegel s'est joint à Exportation et développement Canada (EDC), une société d'État, en 1979. En 1997, il a été nommé vice-président directeur et, en 2005, chef de l'exploitation, responsable de la direction globale des groupes chargés du développement des affaires et des opérations au sein d'EDC. En 2007, il a été nommé président et chef de la direction, fonctions qu'il a occupées jusqu'à sa retraite en décembre 2010. Il est actuellement administrateur de Citibank Canada (services financiers) et membre du conseil consultatif du doyen de la Schulich School of Business de l'Université York.

M. Siegel est titulaire d'un baccalauréat en histoire et en économie de l'Université de Toronto et d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université York. Il a également suivi le programme à l'intention des membres de la haute direction de l'Université Columbia. Il a été reçu membre de l'Institut des administrateurs de sociétés; il a suivi le programme de perfectionnement des administrateurs et a obtenu le titre d'IAS.A.

Le 21 janvier 2011, M. Siegel a reçu le prix Lifetime Achievement Award remis par la Chinese Business Chamber of Canada (CBCC).

| Appartenance au conseil/aux comités au 31 décembre 2011                                                    |                    |                                    | Présences                                    | Présences (au total)                                        |                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Conseil (membre)                                                                                           |                    |                                    | S.O.                                         |                                                             |                                                           |
| Comité d’audit (membre)                                                                                    |                    |                                    | S.O.                                         | S.O.                                                        | S.O.                                                      |
| Comité SSE (membre)                                                                                        |                    |                                    | S.O.                                         |                                                             |                                                           |
| Autres postes d’administrateur de sociétés ouvertes au cours des cinq dernières années                     |                    |                                    | Année                                        |                                                             |                                                           |
| S.O.                                                                                                       |                    |                                    | S.O.                                         |                                                             |                                                           |
| Conseils interliés                                                                                         |                    |                                    | Aucun                                        |                                                             |                                                           |
| Titres détenus au 31 décembre 2011 (valeur marchande de 51,08 \$ par action ordinaire au 31 décembre 2011) |                    |                                    |                                              |                                                             |                                                           |
| Année                                                                                                      | Actions ordinaires | Unités d’actions différées (UAD-A) | Nombre total d’actions ordinaires et d’UAD-A | Valeur marchande totale des actions ordinaires et des UAD-A | Respect de l’exigence minimale d’actionariat (300 000 \$) |
| 2011                                                                                                       | S.O.               | S.O.                               | S.O.                                         | S.O.                                                        | S.O.                                                      |
| Valeur de la rémunération totale reçue (s.o.)                                                              |                    |                                    | RÉMUNÉRATION TOTALE                          |                                                             |                                                           |
| Année                                                                                                      | \$                 |                                    | (s.o.)                                       |                                                             |                                                           |
| 2011                                                                                                       | S.O.               |                                    |                                              |                                                             |                                                           |

Note :

\* Étant donné que M. Siegel a été élu au conseil le 1<sup>er</sup> janvier 2012, il n'a assisté à aucune réunion régulière du conseil ou d'un comité et n'a reçu aucune rémunération en 2011.





# **Lawrence N. Stevenson**

## **Indépendant**

Âge : 55 ans

Toronto (Ontario) Canada

Administrateur depuis le 6 août 1999

Retraite obligatoire en mai 2015  
(15 ans d'exercice aux termes de la nouvelle politique)

## **Domaines d'expertise :**

Gouvernance

Commerce de détail

Services-conseils et avoirs privés

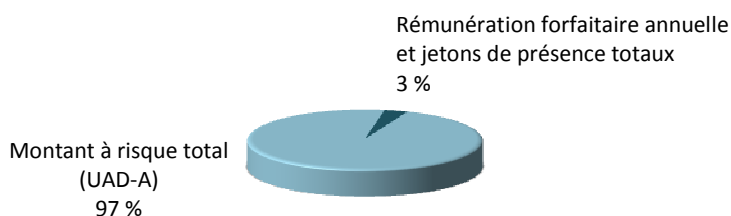
M. Stevenson est associé-directeur de Callisto Capital, entreprise de placements privés établie à Toronto. Il a été chef de la direction et administrateur de Pep Boys Inc. (vente au détail et services dans le secteur des pièces de rechange pour automobile) de mai 2003 à juillet 2006. Il est également le fondateur et ancien chef de la direction de Chapters (détaillant de livres canadien).

M. Stevenson est titulaire d'un baccalauréat (spécialisé) du Collège militaire royal du Canada à Kingston (Ontario) et d'une maîtrise en administration des affaires de la Harvard Business School. En 2010, il a reçu un doctorat honorifique du Collège militaire royal. Il a été nommé détaillant innovateur de l'année par le Conseil canadien du commerce de détail en 2000 et entrepreneur ontarien de l'année en 1998. Il a également été reconnu parmi les « 40 meilleurs dirigeants canadiens de moins de 40 ans » en 1995 et élu président du Conseil canadien du commerce de détail en 1999 et en 2000.

| Appartenance au conseil/aux comités au 31 décembre 2011                                                    |                    |                                    |                                              | Présences                                                   | Présences (au total)                                       |        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------|
| Conseil (membre)                                                                                           |                    |                                    |                                              | 7 sur 8                                                     |                                                            |        |
| Comité de gouvernance (membre)                                                                             |                    |                                    |                                              | 4 sur 4                                                     | 16 sur 17                                                  | 94,1 % |
| Comité RH (président)                                                                                      |                    |                                    |                                              | 5 sur 5                                                     |                                                            |        |
| Autres postes d'administrateur de sociétés ouvertes au cours des cinq dernières années                     |                    |                                    |                                              |                                                             | Année                                                      |        |
| CAE Inc. (président du comité des ressources humaines)                                                     |                    |                                    |                                              |                                                             | 1998 à ce jour                                             |        |
| Conseils interliés                                                                                         |                    |                                    |                                              |                                                             | Aucun                                                      |        |
| Titres détenus au 31 décembre 2011 (valeur marchande de 51,08 \$ par action ordinaire au 31 décembre 2011) |                    |                                    |                                              |                                                             |                                                            |        |
| Année                                                                                                      | Actions ordinaires | Unités d'actions différées (UAD-A) | Nombre total d'actions ordinaires et d'UAD-A | Valeur marchande totale des actions ordinaires et des UAD-A | Respect de l'exigence minimale d'actionnariat (300 000 \$) |        |
| 2011                                                                                                       | 30 750             | 10 418                             | 41 168                                       | 2 102 861 \$                                                | Oui                                                        |        |
| 2010                                                                                                       | 30 750             | 8 615                              | 39 365                                       | 2 352 846 \$                                                | Oui                                                        |        |
| 2009                                                                                                       | 30 750             | 7 147                              | 37 897                                       | 2 046 059 \$                                                | Oui                                                        |        |

| Valeur de la rémunération totale reçue (détails à la section 4) |            |
|-----------------------------------------------------------------|------------|
| Année                                                           | \$         |
| 2011                                                            | 164 605 \$ |
| 2010                                                            | 152 810 \$ |
| 2009                                                            | 153 372 \$ |

## **RÉMUNÉRATION TOTALE**



À la connaissance de la Société, au cours des 10 dernières années, aucun des candidats mentionnés ci-dessus n'est ou n'a été un administrateur ou dirigeant d'un autre émetteur qui a, pendant que la personne exerçait cette fonction, i) fait l'objet d'une ordonnance d'interdiction d'opérations ou d'une ordonnance semblable ou s'est vu refuser le droit de se prévaloir de toute dispense prévue par la législation en valeurs mobilières canadienne pendant plus de 30 jours consécutifs ou ii) fait faillite, fait une proposition concordataire en vertu de la législation sur la faillite ou l'insolvabilité, été poursuivi par ses créanciers, conclu un concordat ou un compromis avec eux, intenté des poursuites contre eux, pris des dispositions ou fait des démarches en vue de conclure un concordat ou un compromis avec eux, ou n'a vu un séquestre, un séquestre-gérant ou un syndic de faillite être nommé pour détenir ses biens, à l'exception de :

- i) M. Claude Mongeau, un administrateur de la Société, est devenu administrateur de Corporation Nortel Networks (« **CNN** ») et de Corporation Nortel Networks Limitée (« **CNNL** ») le 29 juin 2006 et a démissionné de ce poste à la fin d'août 2009. Le 14 janvier 2009, CNN et CNNL et certaines autres filiales canadiennes ont amorcé des procédures de protection contre les créanciers en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (« **LACC** ») au Canada. Certaines filiales américaines ont présenté des requêtes volontaires aux États-Unis en vertu du chapitre 11 du *Bankruptcy Code* des États-Unis et certaines filiales de la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique (« **EMOA** ») ont présenté des requêtes corrélatives en Europe et au Moyen-Orient. Ces procédures sont en cours. M. Mongeau a remis sa démission à titre d'administrateur de CNN et de CNNL avec prise d'effet à la fin d'août 2009.
- ii) M<sup>me</sup> Edythe (Dee) A. Marcoux, administratrice de la Société, qui était administratrice de Southern Pacific Petroleum NL (« **SPP** ») lorsque l'inscription des titres de celle-ci à la cote de la Bourse d'Australie a été suspendue avant le commencement des négociations le 25 novembre 2003 pendant plus de 30 jours consécutifs et à l'égard de laquelle des séquestres ont été nommés le 2 décembre 2003. Les titres de SPP ne se négocient pas actuellement. M<sup>me</sup> Marcoux a démissionné de son poste d'administratrice de SPP avec prise d'effet à midi le 5 décembre 2003. M<sup>me</sup> Marcoux a également été administratrice et membre du comité d'audit d'OPTI Canada Inc. (« **OPTI** »). Le 13 juillet 2011, OPTI a amorcé des procédures de protection contre les créanciers en vertu de la LACC. La TSX a radié les actions ordinaires d'OPTI le 26 août 2011. La TSX a approuvé l'inscription des actions ordinaires d'OPTI à la TSXV, lesquelles ont commencé à se négocier le 29 août 2011. Les actions ordinaires d'OPTI ont par la suite été radiées de la TSXV à la fermeture des bureaux le 29 novembre 2011, à la suite de la clôture de l'acquisition d'OPTI par CNOOC Luxembourg S.à.r.l., une filiale en propriété exclusive indirecte de CNOOC Limited (« **acquisition** »). Dans le cadre de l'acquisition, des filiales en propriété exclusive indirecte de CNOOC Limited ont acquis les billets de deuxième rang et la totalité des actions ordinaires en circulation d'OPTI. L'acquisition a été réalisée au moyen d'un plan d'arrangement aux termes des procédures en cours amorcées par OPTI en vertu de la LACC et de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. M<sup>me</sup> Marcoux a démissionné de son poste d'administratrice d'OPTI Canada Inc. le 28 novembre 2011.

De plus, à la connaissance de la Société, au cours des 10 dernières années, aucun administrateur ou dirigeant de la Société, ni aucun actionnaire détenant suffisamment de titres de la Société pour avoir une incidence importante sur le contrôle de celle-ci, n'a fait faillite, fait une proposition concordataire en vertu de la législation sur la faillite ou l'insolvabilité, été poursuivi par ses créanciers, conclu un concordat ou un compromis avec eux, intenté des poursuites contre eux, pris des dispositions ou fait des démarches en vue de conclure un concordat ou un compromis avec eux, ou n'a vu un séquestre, un séquestre-gérant ou un syndic de faillite être nommé pour détenir ses biens.

### 3.2 Indépendance des administrateurs<sup>1</sup>

En tant que société canadienne inscrite à la cote de la TSX, la Société est assujettie à diverses lignes directrices, exigences et règles en matière de communication de l'information régissant l'indépendance des membres de son conseil et des comités du conseil, y compris les exigences en matière d'indépendance prévues par la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, les lignes directrices sur la gouvernance et les règles sur le comité d'audit adoptées par les ACVM.

Sur le fondement des renseignements concernant les circonstances personnelles et professionnelles fournis dans un questionnaire exhaustif rempli chaque année par chacun des administrateurs de la Société, le conseil de la Société est d'avis que 10 de ses 11 candidats aux postes d'administrateur sont « indépendants » au sens des exigences réglementaires en matière d'indépendance<sup>2</sup>. Le seul candidat non indépendant est Ian A. Bourne, qui a été nommé vice-président du conseil et chef de la direction par intérim de la Société le 25 mars 2012<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Règlement 58-101, paragraphes 1(a), (b) et (c) de l'annexe 58-101A1.

<sup>2</sup> Règlement 58-101, paragraphes 1(b) et (c) de l'annexe 58-101A1.

<sup>3</sup> Règlement 58-101, paragraphes 1(a) et (b) de l'annexe 58-101A1.

### 3.3 Organisation, structure et composition du conseil

#### 3.3.1 Organisation

- Le calendrier des réunions du conseil et des comités du conseil est fixé trois ans à l'avance et examiné chaque année afin d'optimiser la présence des administrateurs;
- cinq réunions régulières du conseil sont prévues chaque année;
- une réunion de deux jours est tenue afin d'examiner et d'approuver la stratégie de la Société pour les cinq prochaines années;
- des réunions spéciales du conseil sont tenues au besoin;
- les comités du conseil se réunissent environ quatre fois par année;
- des réunions spéciales des comités du conseil sont tenues au besoin;
- en plus des membres du conseil, les membres du Bureau du Président sont invités à assister à toutes les réunions du conseil et à présenter des exposés; et
- les membres de la direction et certains employés clés sont appelés à présenter des exposés au cours des réunions du conseil et des comités du conseil.

Le conseil et les comités du conseil<sup>1</sup> établissent chacun un programme des points à discuter sur un an, appelé calendrier de suivi<sup>2</sup>. Ce programme est examiné et adapté annuellement pour s'assurer que toutes les questions relevant du conseil et des comités du conseil, ainsi que d'autres points clés, soient traitées au moment opportun.

Le président du conseil établit le programme du conseil en collaboration avec le président et chef de la direction et, au besoin, avec d'autres administrateurs et agit de concert avec la vice-présidente et secrétaire de l'entreprise pour s'assurer que l'information communiquée au conseil et aux comités du conseil est exacte, à jour et claire. Cette information est fournie avant la tenue des réunions régulières et, exceptionnellement, entre les réunions. Les administrateurs reçoivent également des documents relatifs aux réunions du conseil et des comités du conseil par voie électronique une semaine avant la tenue de chaque réunion, par l'entremise d'un site internet sécurisé. Les versions électroniques de tous les documents relatifs à la gouvernance indiqués dans le guide de gouvernance peuvent également être consultés par l'entremise de ce site.

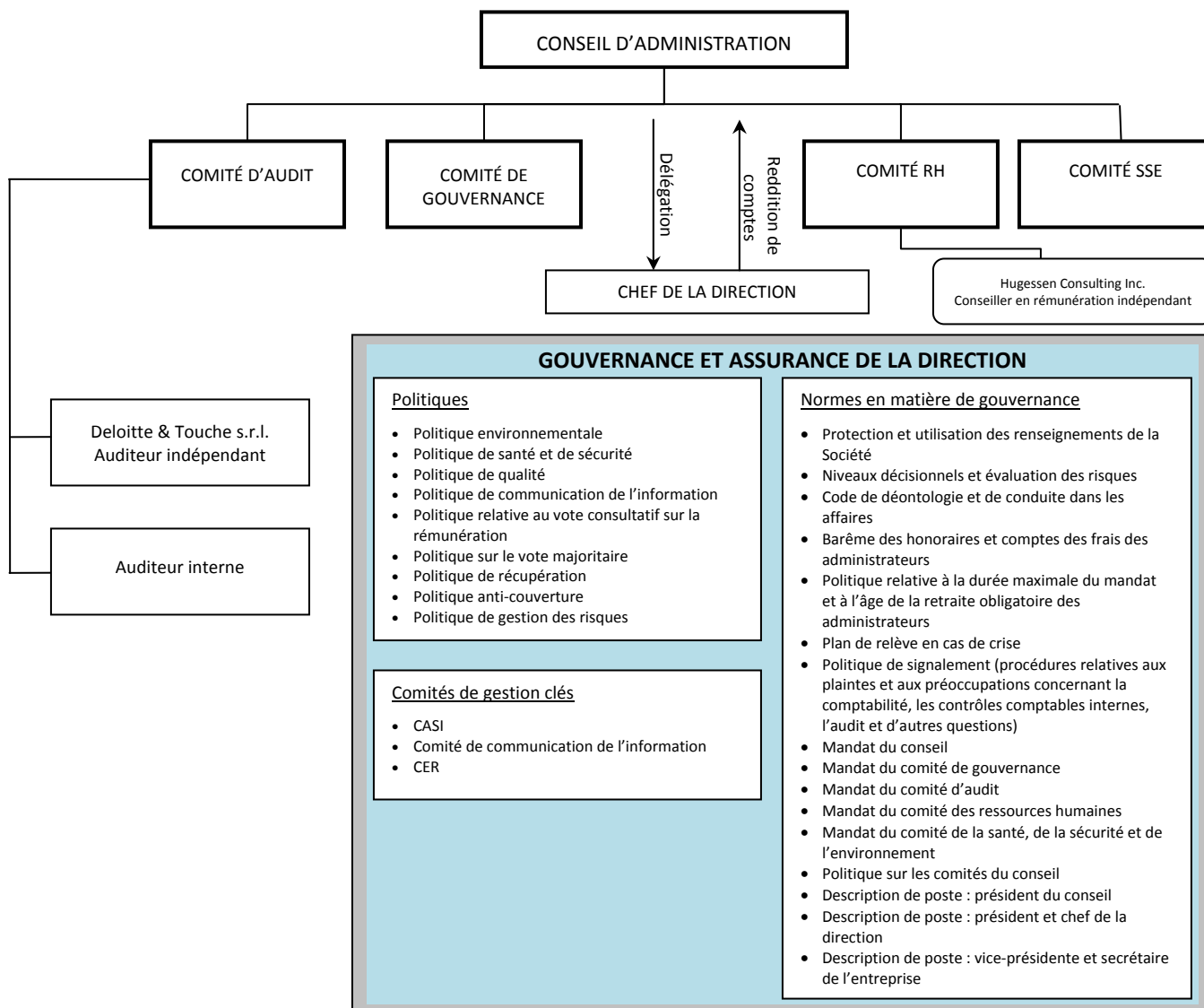
Les services de la vice-présidente et secrétaire de l'entreprise et de son équipe sont à la disposition de tous les administrateurs. Chaque comité du conseil reçoit aussi l'assistance de la direction à l'égard de son mandat particulier. Les comités du conseil peuvent également demander l'aide de conseillers professionnels indépendants pour s'acquitter de leurs responsabilités, aux frais de la Société<sup>3</sup>.

En général, à chaque réunion du conseil, le président et chef de la direction fait état des activités relatives aux soumissions, aux investissements, aux acquisitions et aux désinvestissements depuis la dernière réunion, et les membres du Bureau du Président (à savoir les vice-présidents directeurs de la Société – décrits plus en détail à la section 7.5) présentent un rapport de situation sur les questions importantes touchant l'entreprise et les activités commerciales sous leur responsabilité. Le conseil examine également les rapports de chacun des comités du conseil et peut recevoir des rapports de la part des membres de la direction, d'autres employés clés et de la vice-présidente et secrétaire de l'entreprise, ainsi que de conseillers externes au besoin.

<sup>1</sup> Pour une description des comités du conseil, voir la section 3.3.2, intitulée « Structure », de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction.

<sup>2</sup> Pour un exemplaire du calendrier de suivi du conseil, voir le Supplément A.2 de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction.

<sup>3</sup> De plus amples renseignements sur les pratiques en matière de gouvernance de la Société sont présentés sur le site Web de la Société ([www.snclavalin.com](http://www.snclavalin.com)), sous « À propos »/« Régie d'entreprise ».



Aux termes de la politique relative à ses comités, le conseil peut établir des comités du conseil, solliciter leur avis et leur déléguer des responsabilités. Au 31 décembre 2011, on comptait quatre comités du conseil. Le 23 mars 2012, un comité spécial de transition ad hoc a été créé afin d'apporter son assistance relativement aux questions liées à la transition, en agissant notamment à titre de ressource auprès de l'équipe de direction. Il est composé du président du conseil, du vice-président du conseil et chef de la direction par intérim, du président du comité d'audit et du président du comité RH. M. Gwyn Morgan, président du conseil, préside ce comité.

Les comités du conseil effectuent l'examen détaillé d'aspects particuliers de la Société qui sont énoncés dans leur mandat. Ils constituent un forum plus petit et plus intime que les réunions du conseil et sont conçus de manière à favoriser des discussions exhaustives et franches. Les comités du conseil analysent en profondeur les politiques et les stratégies qui sont élaborées et présentées par la direction, ainsi que les risques qui y sont associés. Ils examinent les solutions de rechange et, s'il y a lieu, font des recommandations au conseil. Les comités du conseil ne peuvent agir ou prendre de décisions pour le compte du conseil à moins qu'ils ne soient expressément mandatés pour le faire<sup>1</sup>. Le président de chaque comité du conseil présente un rapport sur les activités du comité au conseil plénier après chacune des réunions régulières du comité. Les comités du conseil ont le pouvoir de faire des recommandations au conseil et le conseil a le pouvoir d'approuver ces recommandations.

1

Actuellement, seul le CASI élargi, comité conjoint du conseil et de la direction, est expressément mandaté pour agir et prendre des décisions pour le compte du conseil, sous réserve des restrictions prévues.

### **3.3.3 Composition du conseil**

Conformément aux statuts de la Société, le conseil d'administration doit être composé d'un nombre minimal de 8 et d'un nombre maximal de 20 administrateurs. Au 26 mars 2012, le conseil d'administration est composé de 12 membres, dont 11 sont indépendants. Le seul membre du conseil non indépendant est le vice-président du conseil et chef de la direction par intérim.

Le comité de gouvernance effectue régulièrement l'examen des critères de sélection des administrateurs en vue de déterminer la taille et les compétences idéales qui devraient caractériser le conseil d'administration d'une grande entreprise mondiale de services d'ingénierie comme la Société et afin de maintenir et, s'il y a lieu, d'ajouter des compétences essentielles qui sont requises.

À la suite de cet examen en 2011, le conseil a choisi M. Eric D. Siegel<sup>1</sup> pour qu'il se joigne au conseil à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012. Les nombreuses années d'expérience de M. Siegel amélioreront les compétences et les connaissances du conseil, particulièrement en ce qui concerne les finances, le développement des affaires et la gestion des risques. Le conseil s'est également assuré que M. Siegel respectait les critères d'indépendance et qu'il disposait de suffisamment de temps et de disponibilité pour s'acquitter de ses responsabilités à titre de membre du conseil.

### **3.3.4 Composition des comités du conseil**

Les comités du conseil sont composés d'au moins 3 et d'au plus 7 administrateurs. Les membres d'un comité doivent être des administrateurs indépendants. Le 23 mars 2012, le conseil a adopté une résolution prévoyant la renonciation à l'application de cette disposition à l'égard de M. Ian A. Bourne, afin de lui permettre de siéger au comité spécial de transition ad hoc créé le 23 mars 2012. Sous réserve des règlements administratifs de la Société, le président et les membres des comités du conseil sont recommandés par le président du conseil et nommés par le conseil. Tous les 3 ans, le conseil doit examiner s'il convient ou non de nommer un nouveau président de chacun des comités du conseil. Si le conseil estime que le président d'un comité du conseil doit être remplacé, il nomme un nouveau président parmi les candidats pertinents désignés par le président du conseil.

Conformément aux politiques de la Société, la durée du mandat d'un membre d'un comité du conseil est limitée. Dans la mesure du possible, compte tenu des exigences réglementaires et internes relatives à l'expertise personnelle des membres d'un comité en particulier (par ex., les compétences financières exigées des membres du comité d'audit) et d'autres facteurs, comme l'exigence qu'il y ait un membre du comité d'audit qui fasse partie du comité RH (et vice-versa), on applique un système de rotation régulière des administrateurs siégeant aux comités du conseil. En plus d'offrir aux administrateurs la possibilité d'être exposés à toutes les questions de gestion et de s'employer dans plusieurs secteurs, ce système permet aux comités du conseil de profiter de l'expertise d'une variété de membres du conseil.

---

<sup>1</sup> Pour de plus amples renseignements sur l'expertise et l'expérience de M. Siegel, voir la section 3.1, intitulée « Administrateurs proposés à des fins d'élection », de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction.

| Administrateurs <sup>1, 2</sup> | Composition des comités du conseil sur trois ans |           |                        |            |            |            |           |                |           |                       |           |                |
|---------------------------------|--------------------------------------------------|-----------|------------------------|------------|------------|------------|-----------|----------------|-----------|-----------------------|-----------|----------------|
|                                 | Comité d'audit                                   |           |                        | Comité SSE |            |            | Comité RH |                |           | Comité de gouvernance |           |                |
|                                 | 2011                                             | 2010      | 2009                   | 2011       | 2010       | 2009       | 2011      | 2010           | 2009      | 2011                  | 2010      | 2009           |
| I. A. Bourne <sup>3</sup>       | ✓                                                | ✓         | ✓                      | ✓          | ✓          | ✓          |           |                |           |                       |           |                |
| D. Goldman                      | Président                                        | Président | Président <sup>4</sup> |            |            |            |           | ✓ <sup>5</sup> | ✓         | ✓                     | ✓         | ✓ <sup>6</sup> |
| P. A. Hammick <sup>7</sup>      | ✓                                                | ✓         | ✓                      |            | ✓          | ✓          | ✓         | ✓              |           |                       |           |                |
| P. H. Lessard                   |                                                  |           |                        |            |            |            | ✓         | ✓              | ✓         | ✓                     | ✓         | ✓              |
| E. A. Marcoux                   | ✓                                                | ✓         | ✓                      | Présidente | Présidente | Présidente |           |                |           | ✓                     | ✓         | ✓              |
| L. R. Marsden                   |                                                  |           |                        | ✓          | ✓          | ✓          | ✓         | ✓              | ✓         |                       |           |                |
| C. Mongeau                      | ✓                                                | ✓         | Président <sup>4</sup> |            |            |            |           |                |           |                       |           | ✓ <sup>6</sup> |
| G. Morgan                       |                                                  |           |                        |            |            |            |           |                |           | Président             | Président | Président      |
| M. D. Parker                    | ✓                                                | ✓         |                        | ✓          | ✓          |            |           |                |           |                       |           |                |
| H. D. Segal                     |                                                  |           |                        | ✓          | ✓          | ✓          | ✓         | ✓              | ✓         |                       |           |                |
| L. N. Stevenson                 |                                                  |           | ✓                      |            |            |            | Président | Président      | Président | ✓                     | ✓         | ✓              |

Notes :

- 1 M. Eric D. Siegel s'est joint au conseil le 1<sup>er</sup> janvier 2012. Il est membre du comité d'audit et du comité SSE.
- 2 M. Gwyn Morgan, à titre de président du conseil, et M. Ian A. Bourne, à titre de vice-président du conseil, peuvent assister à toutes les réunions des comités en tant que participants sans droit de vote.
- 3 M. Bourne a été nommé à ces deux comités le 5 novembre 2009.
- 4 M. Mongeau a démissionné à titre de président du comité d'audit le 7 août 2009 et a été remplacé par M. Goldman.
- 5 M. Goldman a démissionné à titre de membre du comité RH le 6 août 2010.
- 6 M. Mongeau a démissionné à titre de membre du comité de gouvernance le 7 août 2009 et a été remplacé par M. Goldman.
- 7 M<sup>me</sup> Hammick a démissionné à titre de membre du comité SSE et a été nommée au comité RH le 6 août 2010.

### 3.3.5 CASI et CASI élargi

Le CASI a été créé par le conseil en 1997 dans le cadre de la mise en œuvre de l'ensemble des politiques et des procédures permettant de déterminer les risques associés aux soumissions/propositions et aux investissements/désinvestissements, de les analyser, de les atténuer et de les traiter adéquatement.

Le CASI, qui est un comité conjoint du conseil et de la direction, devient le CASI élargi lorsque certains seuils financiers et seuils quant au nombre d'employés sont franchis dans le cadre d'un investissement ou d'un désinvestissement donné.

Le rôle du CASI élargi consiste uniquement à examiner et à approuver les investissements et les désinvestissements compris dans les limites de son niveau décisionnel.

À chaque réunion régulière du conseil, le président et chef de la direction fait rapport au conseil d'administration au sujet des questions abordées au cours des réunions du CASI et du CASI élargi tenues depuis la dernière réunion régulière du conseil. Les administrateurs reçoivent également une rémunération pour leur participation aux réunions du CASI et du CASI élargi.

### 3.3.6 Diversité du conseil

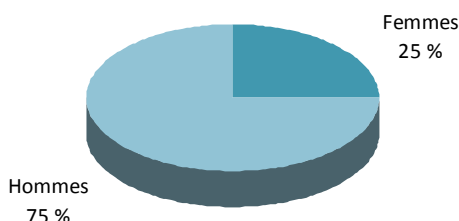
La Société a toujours tenu compte de la diversité du conseil parce que, selon elle, une telle diversité enrichit les délibérations du conseil en permettant l'expression d'une variété de connaissances et de points de vue, un facteur particulièrement important dans le cas de sociétés comme la Société qui exercent leur activité à l'échelle mondiale. La Société est aussi convaincue que la diversité sous toutes ses formes permet d'accroître l'efficacité et l'efficience du conseil et des comités du conseil. L'information présentée ci-dessous comprend des détails sur deux aspects de la diversité au sein du conseil de la Société, à savoir la représentation des hommes et des femmes et la représentation géographique.

La Société exerce des activités très diversifiées, fait affaire dans un grand nombre de pays du monde avec des partenaires mondiaux et évolue dans des conjonctures politiques et économiques complexes. De plus, comme le secteur de l'ingénierie est l'un des plus exigeants sur le plan technique, les administrateurs de la Société doivent posséder une expertise considérable et de nombreuses compétences. Cette situation fait également en sorte qu'il est complexe et difficile d'identifier et de recruter de nouveaux membres du conseil.

Les candidats sont généralement choisis parmi un groupe diversifié de personnes, dont un certain nombre de femmes, identifiées par les membres du conseil d'administration et le président et chef de la direction avec l'aide d'une entreprise internationale de conseil en recrutement de cadres.

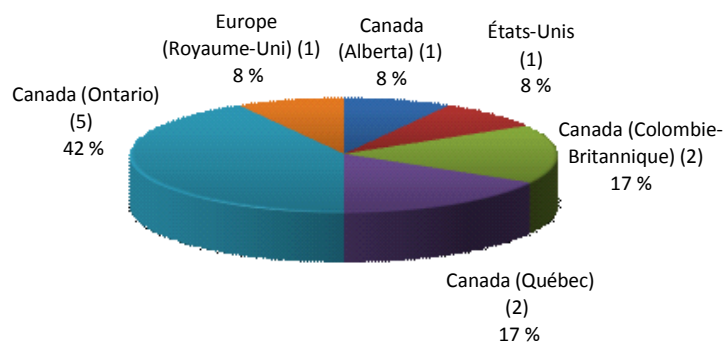
Bien que les trois dernières personnes à se joindre au conseil aient été des hommes, la Société poursuit, dans le cadre de son processus continu de planification de la relève, sa recherche active de candidats aux postes d'administrateur provenant de groupes diversifiés et possédant des antécédents variés, notamment des femmes, qui apportent l'expertise et les compétences requises pour améliorer la composition et l'efficacité du conseil.

Le diagramme suivant indique le pourcentage total des membres du conseil qui sont des femmes au 26 mars 2012.

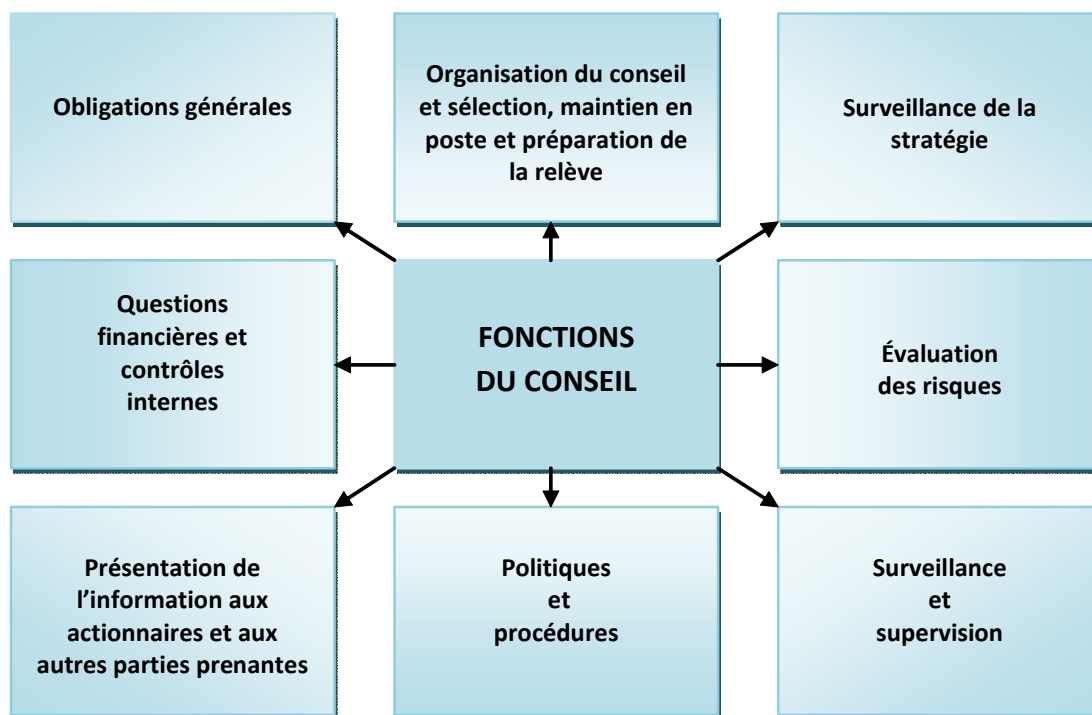


Étant donné que la Société exerce des activités à l'échelle mondiale, la diversité géographique au sein du conseil est essentielle à son efficacité, comme il est mentionné ci-dessus. Par conséquent, la Société tente de recruter et de choisir des candidats aux postes d'administrateur qui apportent une compréhension et une expérience des affaires à l'échelle mondiale.

Le diagramme suivant présente la répartition géographique des membres du conseil au 26 mars 2012.



### 3.4 Rôle et mandat du conseil<sup>1</sup>



De façon générale, le conseil a la responsabilité de gérer la Société pour le compte de ses actionnaires et chaque administrateur doit agir d'une manière qu'il juge favorable à la réussite à long terme de la Société pour le bénéfice des actionnaires dans leur ensemble. Le conseil doit également s'efforcer de toujours prendre ses décisions au mieux des intérêts de la Société.

En plus des fonctions relatives à la surveillance de la stratégie et à l'évaluation des risques décrites ci-dessous, le mandat du conseil énonce des fonctions particulières et des responsabilités clés du conseil d'administration, comme il est indiqué dans le Supplément A.1.

Les descriptions de poste du président du conseil et des principaux membres de la direction sont présentées dans le Supplément B de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction.

#### 3.4.1 Surveillance de la stratégie

Le conseil participe, directement ou par l'intermédiaire de ses comités, à l'élaboration et à l'approbation de la mission de la Société, de ses objectifs et de ses buts, ainsi que de la stratégie qui permettra de les réaliser.

La direction a la responsabilité d'élaborer le plan stratégique, qu'elle soumet à l'approbation du conseil chaque année. Une réunion de deux jours est consacrée à la discussion des questions stratégiques, comme les occasions s'offrant à la Société et les principaux risques associés à son entreprise, ainsi qu'à l'examen et à l'approbation du plan stratégique de la Société pour les cinq prochaines années. La mise en œuvre de la stratégie d'entreprise est également examinée aux réunions régulières du conseil; de plus, la direction présente au conseil toute modification importante à la stratégie qu'il convient d'apporter au cours de l'exercice.

Le conseil a la responsabilité d'analyser et de commenter de manière critique et constructive les propositions d'ordre stratégique formulées par la direction, tout en surveillant le rendement de celle-ci quant à l'atteinte des objectifs de la Société. À la suite d'une analyse critique, d'une discussion et d'un examen appropriés et de l'étalonnage du rendement de la Société par rapport à celui de ses concurrents, le conseil s'emploie à fournir un cadre permettant de soutenir les plus hauts membres de la direction dans la gestion stratégique de l'entreprise de la Société.

<sup>1</sup> Règlement 58-101, article 1, intitulé « Conseil d'administration », et article 2, intitulé « Mandat du conseil », de l'annexe 58-101A1. Le mandat du conseil d'administration est présenté au Supplément A.1 de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction et peut être consulté sur le site Web de la Société ([www.snclavalin.com](http://www.snclavalin.com)), sous « À propos »/« Régie d'entreprise »; une version imprimée de celui-ci peut également être obtenue sur demande auprès de la vice-présidente et secrétaire de l'entreprise.



### 3.4.2 Évaluation des risques

De manière générale, le rôle de supervision du conseil en matière de gestion des risques consiste à s'assurer raisonnablement que les risques associés à la stratégie, à l'exploitation, aux éléments financiers, aux questions d'ordre juridique et à la présentation de l'information et tous les autres risques<sup>1</sup> importants découlant de l'activité de la Société sont déterminés en temps opportun par la direction et qu'il sont évalués, suivis, gérés et réglés de manière efficace et appropriée, l'objectif premier étant d'obtenir des avantages stratégiques supplémentaires grâce à l'aide apportée à la direction dans la gestion efficace de ces risques.

#### RÔLE DU CONSEIL EN MATIÈRE D'ÉVALUATION DES RISQUES

- **Examen de l'approche de la Société en matière de risques** (le niveau global de risque auquel la Société est disposée à s'exposer en vue d'augmenter la valeur pour les parties intéressées). Pour remplir ce rôle, le conseil discute activement avec la direction à la réunion de planification stratégique annuelle de la Société, au cours de laquelle une compréhension mutuelle de la tolérance au risque globale de la Société est examinée et débattue.
- **Supervision de la mesure dans laquelle la direction met en œuvre un processus efficace de gestion des risques à l'échelle de l'entreprise.** Le conseil exerce ce rôle de supervision en obtenant des rapports de la direction sur les processus de gestion des risques existants et en voie d'élaboration et en demandant à la direction de démontrer l'efficacité de ces systèmes aux fins de la détermination, de l'évaluation et de la gestion des principaux risques auxquels la Société est exposée.
- **Examen des principaux risques auxquels la Société est exposée.** La compréhension par le conseil des risques auxquels la Société fait face dans le cadre de ses activités actuelles et de ses initiatives de planification stratégique est essentielle au rôle de supervision des risques. Le conseil améliore également cette compréhension en participant à la réunion de planification stratégique annuelle. Cet examen des risques permet à la direction et au conseil, entre autres, d'évaluer si l'évolution de la conjoncture commerciale a entraîné la modification des hypothèses principales et des risques intrinsèquement associés à la stratégie de la Société et de déterminer l'incidence de ces modifications sur le plan stratégique de la Société.
- **Suivi continu des risques les plus importants auxquels la Société est exposée et évaluation de l'efficacité avec laquelle la direction gère ces risques.** Étant donné que les risques évoluent constamment, il est essentiel que le conseil obtienne régulièrement des mises à jour et de l'information probante sur les risques touchant la Société. Pour ce faire, le conseil prévoit du temps dans son calendrier pour l'examen des risques existants et inclut dans les documents destinés au conseil de l'information à cet égard.

En ce qui concerne les principes de gouvernance applicables aux risques, bien que la Société considère que la supervision des risques, comme celle de la stratégie, est une responsabilité du conseil plénier, chaque comité du conseil de la Société est responsable de superviser les risques associés à ses secteurs d'expertise, comme il est prévu dans le mandat de chaque comité du conseil, tandis que les questions stratégiques sont examinées, dans la plupart des cas, par le conseil plénier. Cette approche permet au conseil d'obtenir un soutien important et de mieux concentrer son attention sur les risques propres aux secteurs d'activité relevant de chaque comité du conseil qui sont décrits dans leur mandat respectif.

<sup>1</sup>

Pour un examen détaillé des principaux risques auxquels la Société fait face, voir la notice annuelle, les états financiers audités et le rapport de gestion de la Société pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011, qui peuvent être consultés sur le site Web de la Société ([www.snclavalin.com](http://www.snclavalin.com)) et sur SEDAR ([www.sedar.com](http://www.sedar.com)).

### 3.5 Présences des administrateurs<sup>1</sup>

Le tableau ci-dessous présente le relevé des présences de chaque administrateur aux réunions du conseil et de ses comités au cours de la période de 12 mois terminée le 31 décembre 2011.

| RELEVÉ DES PRÉSENCES DES ADMINISTRATEURS POUR LA PÉRIODE DE 12 MOIS TERMINÉE LE 31 DÉCEMBRE 2011 |                                   |               |                                                                                                       |                                                             |                    |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|
| Administrateurs                                                                                  | Présences aux réunions du conseil |               | Présences aux réunions de comité                                                                      |                                                             | Présences globales |               |
|                                                                                                  | (Nombre)                          | (%)           | (Nombre)                                                                                              | (%)                                                         | (Nombre)           | (%)           |
| I.A. Bourne                                                                                      | 8 sur 8                           | 100 %         | 4 sur 4 Audit<br>4 sur 4 SSE                                                                          | 100 %<br>100 %                                              | 16 sur 16          | 100 %         |
| P. Duhaime <sup>2</sup>                                                                          | 8 sur 8                           | 100 %         | s.o.                                                                                                  | s.o.                                                        | 8 sur 8            | 100 %         |
| D. Goldman                                                                                       | 8 sur 8                           | 100 %         | 4 sur 4 Audit (président)<br>4 sur 4 Gouvernance                                                      | 100 %<br>100 %                                              | 16 sur 16          | 100 %         |
| P.A. Hammick                                                                                     | 8 sur 8                           | 100 %         | 4 sur 4 Audit<br>5 sur 5 RH                                                                           | 100 %<br>100 %                                              | 17 sur 17          | 100 %         |
| P.H. Lessard                                                                                     | 7 sur 8                           | 87,5 %        | 3 sur 4 Gouvernance<br>5 sur 5 RH                                                                     | 75 %<br>100 %                                               | 15 sur 17          | 88,2 %        |
| E.A. Marcoux                                                                                     | 8 sur 8                           | 100 %         | 4 sur 4 Audit<br>4 sur 4 Gouvernance<br>4 sur 4 SSE (présidente)                                      | 100 %<br>100 %<br>100 %                                     | 20 sur 20          | 100 %         |
| L.R. Marsden                                                                                     | 6 sur 8                           | 75 %          | 4 sur 4 SSE<br>5 sur 5 RH                                                                             | 100 %<br>100 %                                              | 15 sur 17          | 88,2 %        |
| C. Mongeau                                                                                       | 7 sur 8                           | 87,5 %        | 3 sur 4 Audit                                                                                         | 75 %                                                        | 10 sur 12          | 83,3 %        |
| G. Morgan                                                                                        | 7 sur 8                           | 87,5 %        | 4 sur 4 Gouvernance (président)                                                                       | 100 %                                                       | 11 sur 12          | 91,7 %        |
| M.D. Parker                                                                                      | 7 sur 8                           | 87,5 %        | 4 sur 4 Audit<br>4 sur 4 SSE                                                                          | 100 %<br>100 %                                              | 15 sur 16          | 93,8 %        |
| H.D. Segal                                                                                       | 6 sur 8                           | 75 %          | 4 sur 4 SSE<br>4 sur 5 RH                                                                             | 100 %<br>80 %                                               | 14 sur 17          | 82,4 %        |
| L.N. Stevenson                                                                                   | 7 sur 8                           | 87,5 %        | 4 sur 4 Gouvernance<br>5 sur 5 RH (président)                                                         | 100 %<br>100 %                                              | 16 sur 17          | 94,1 %        |
| <b>Total des présences des administrateurs</b>                                                   | <b>87 sur 96</b>                  | <b>90,6 %</b> | <b>23 sur 24 Audit</b><br><b>19 sur 20 Gouvernance</b><br><b>20 sur 20 SSE</b><br><b>24 sur 25 RH</b> | <b>95,8 %</b><br><b>95 %</b><br><b>100 %</b><br><b>96 %</b> | <b>173 sur 185</b> | <b>93,5 %</b> |

<sup>1</sup> Règlement 58-101, paragraphe 1(g) de l'annexe 58-101A1

<sup>2</sup> M. Duhaime a assisté à quatre réunions du comité d'audit, quatre réunions du comité de gouvernance et cinq réunions du comité RH en tant que participant sans droit de vote.

Tous les administrateurs doivent respecter un taux de présence global d'au moins 75 % aux réunions du conseil et des comités du conseil afin de pouvoir se présenter à des fins de réélection, à moins de circonstances exceptionnelles comme la maladie, le décès d'un membre de la famille ou une autre situation semblable.

L'absence à une réunion du conseil ou d'un comité du conseil se produit rarement et découle généralement d'un engagement imprévu ou, dans le cas des administrateurs nouvellement nommés, d'un conflit d'horaire avec une autre réunion préalablement prévue dont la tenue ne peut être déplacée. Comme les administrateurs reçoivent une semaine à l'avance les documents relatifs à chacune des réunions du conseil et des comités du conseil, ceux qui ne sont pas en mesure d'assister à la réunion peuvent faire part de leurs commentaires et observations au président du conseil, au président du comité ou à la vice-présidente et secrétaire de l'entreprise, lesquels s'assurent de communiquer ces commentaires et observations au cours de la réunion.

#### **NOMBRE DE RÉUNIONS DU CONSEIL ET DES COMITÉS DU CONSEIL TENUES EN 2011**

- 5 réunions régulières du conseil
- 3 réunions spéciales du conseil
- réunion de deux jours avec la direction portant sur la planification stratégique et la gestion des risques
- 4 réunions régulières du comité RH
- 1 réunion spéciale du comité RH
- 4 réunions régulières du comité de gouvernance
- 4 réunions régulières du comité d'audit
- 4 réunions régulières du comité SSE
- 3 réunions du CASI élargi

### **3.6 Séances à huis clos<sup>1</sup>**

#### **NOMBRE DE SÉANCES À HUIS CLOS TENUES EN 2011**

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Conseil d'administration (y compris la réunion de planification stratégique) | 12 |
| Comité d'audit                                                               | 4  |
| Comité de gouvernance                                                        | 8  |
| Comité SSE                                                                   | 1  |
| Comité RH                                                                    | 5  |

Le mandat du conseil d'administration<sup>2</sup> prévoit qu'à chacune des réunions régulières du conseil d'administration de la Société au cours d'un exercice, les administrateurs indépendants tiennent une séance à huis clos (séance à laquelle n'assistent pas les administrateurs non indépendants ni les membres de la direction). Les administrateurs ont aussi l'obligation de tenir de telles séances à huis clos des administrateurs indépendants lorsque des questions de rémunération des membres de la haute direction sont abordées. En 2005, le conseil a décidé que la tenue de telles séances à huis clos auraient lieu tant au début qu'à la fin de chacune des réunions régulières du conseil.

<sup>1</sup> Règlement 58-101, paragraphe (e) de l'article 1, intitulé « Conseil d'administration », de l'annexe 58-101A1.

<sup>2</sup> Le mandat du conseil d'administration est présenté dans le Supplément A.1 de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction et peut aussi être consulté sur le site Web de la Société ([www.snclavalin.com](http://www.snclavalin.com)), sous « À propos »/« Régie d'entreprise »; une version imprimée de celui-ci peut également être obtenue sur demande auprès de la vice-présidente et secrétaire de l'entreprise.

De même, à chacune des réunions régulières de chacun des quatre comités permanents du conseil de la Société (comité d'audit, comité de gouvernance, comité SSE et comité RH), les membres de ces comités (qui doivent tous être indépendants) peuvent également tenir une séance à huis clos, à laquelle n'assistent pas les administrateurs non indépendants ni les membres de la direction<sup>1</sup>.

### 3.7 Disponibilité des administrateurs<sup>2</sup>

Le mandat du comité de gouvernance exige que les membres du comité ciblent des candidats ayant suffisamment de temps et d'énergie pour s'acquitter des fonctions d'administrateur. Un des facteurs généraux examiné en matière de disponibilité est le nombre d'autres sociétés ouvertes au sein desquelles les candidats occupent déjà des fonctions d'administrateur.

Afin de mieux définir l'exigence de disponibilité des administrateurs, le conseil d'administration, sur recommandation du comité de gouvernance, a modifié son mandat afin de prévoir ce qui suit :

- Les administrateurs de la Société ne peuvent siéger au conseil de plus de quatre autres sociétés ouvertes, à moins d'approbation du conseil d'administration de la Société; et
- Aucun administrateur occupant également des fonctions de chef de la direction ne peut siéger au conseil de plus d'une société ouverte externe, autre que le conseil de la société pour laquelle il occupe des fonctions de chef de la direction et le conseil de la Société, à moins d'approbation du conseil d'administration de la Société.

Au 31 décembre 2011, tous les administrateurs de la Société respectent cette politique<sup>3</sup>.

Le comité de gouvernance a effectué son examen habituel en 2011 et a conclu que les administrateurs indépendants pouvaient consacrer le temps nécessaire pour s'acquitter de leurs responsabilités de manière appropriée. Pour de plus amples renseignements sur tous les postes d'administrateur au sein d'autres sociétés ouvertes occupés par les candidats aux postes d'administrateur de la Société, voir la section 3.1, intitulée « Administrateurs proposés à des fins d'élection », de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction.

### 3.8 Conseils d'entités externes interliés

- La Société a établi une exigence additionnelle interdisant que plus de deux de ses administrateurs siègent au conseil d'une même entité externe;
- En 2011, aucun des administrateurs de la Société ne siège avec un autre administrateur de la Société au conseil d'administration d'une autre entité.

<sup>1</sup> Les mandats des quatre comités permanents du conseil peuvent être consultés sur le site Web de la Société ([www.snclavalin.com](http://www.snclavalin.com)), sous « À propos »/« Régie d'entreprise »; une version imprimée de ceux-ci peut également être obtenue sur demande auprès de la vice-présidente et secrétaire de l'entreprise.

<sup>2</sup> Règlement 58-101, paragraphe 1(d) de l'annexe 58-101A1.

<sup>3</sup> Le 25 mars 2012, le conseil a adopté une résolution permettant à Ian A. Bourne de continuer à siéger aux conseils des sociétés ouvertes externes dont il était déjà membre au moment de sa nomination à titre de vice-président du conseil et chef de la direction par intérim de la Société.

### 3.9 Conflit d'intérêts<sup>1</sup>

Afin d'assurer le maintien de l'indépendance des administrateurs, chaque administrateur est tenu d'informer le conseil de tout conflit d'intérêts éventuel pouvant le mettre en cause au début de chaque réunion du conseil ou d'un comité du conseil. L'administrateur qui se trouve en conflit d'intérêts éventuel à l'égard d'une question soumise au conseil ou à un comité du conseil ne doit assister à aucune partie de la réunion au cours de laquelle la question est discutée, ni prendre part au vote sur cette question. Chaque année, le comité de gouvernance effectue un examen portant sur les intérêts des administrateurs dans le cadre duquel il est tenu compte de tous les conflits d'intérêts possibles ou perçus, y compris l'engagement en temps, l'ancienneté et d'autres questions pertinentes relatives à leur indépendance.

### 3.10 Éthique commerciale<sup>2</sup>

#### 3.10.1 Code de déontologie

Le Code de déontologie<sup>3</sup> s'applique à tous les administrateurs, membres de la direction et membres du personnel de la Société, lesquels sont tous tenus annuellement d'accuser réception d'un exemplaire du Code de déontologie et de s'engager à respecter le Code de déontologie. Le conseil surveille la conformité au Code de déontologie par l'entremise de son comité RH. Lorsqu'un employé constate ce qu'il estime être une violation du Code, il peut communiquer avec la Société au moyen de la ligne de signalement sans frais<sup>4</sup>. La Société procède actuellement à la révision du Code de déontologie et de la politique de signalement (décrite ci-dessous) afin de tenir compte, entre autres, des recommandations du comité d'audit à la suite de l'examen indépendant décrit dans le communiqué de presse daté du 26 mars 2012, qui peut être consulté sur SEDAR à l'adresse [www.sedar.com](http://www.sedar.com) et sur le site Web de la Société à l'adresse [www.snclavalin.com](http://www.snclavalin.com).

Le 26 mars 2012, un communiqué de presse comprenant une description de certaines dérogations au Code de déontologie a été déposé sur SEDAR et peut être consulté à l'adresse [www.sedar.com](http://www.sedar.com) ou sur le site Web de la Société, à l'adresse [www.snclavalin.com](http://www.snclavalin.com). Une déclaration de changement important s'y rapportant sera également déposée dans le délai prescrit.

#### 3.10.2 Politique de signalement<sup>5</sup>

Le comité d'audit surveille la politique de signalement de la Société (« **politique de signalement** »)<sup>6</sup>. En général, cette politique de signalement permet aux employés de la Société et au public en général de communiquer confidentiellement, et sous le couvert de l'anonymat, des rapports sur les agissements de la Société ou de l'un de ses employés qui sont appelés « **faits à signaler** »<sup>7</sup>. Elle s'applique à la Société et à toutes ses filiales ainsi qu'à tous les employés, membres de la direction et administrateurs de la Société et de ses filiales.

Le comité d'audit de la Société assume la responsabilité de l'administration de cette politique de signalement et, sous sa direction, le vice-président principal et chef du contentieux de la Société est chargé de l'appliquer.

---

<sup>1</sup> Règlement 58-101, paragraphe 5(b) de l'annexe 58-101A1.

<sup>2</sup> Règlement 58-101, article 5, intitulé « Éthique commerciale », de l'annexe 58-101A1.

<sup>3</sup> Le Code de déontologie de la Société peut être consulté sur le site Web de la Société ([www.snclavalin.com](http://www.snclavalin.com)), sous « À propos »/« Code de déontologie »; une version imprimée de celui-ci peut également être obtenue sur demande auprès de la vice-présidente et secrétaire de l'entreprise.

<sup>4</sup> 1-866-303-6552.

<sup>5</sup> Le Règlement 52-110 énonce des exigences concernant la composition et les responsabilités du comité d'audit de l'émetteur et les obligations d'information de l'émetteur en ce qui concerne les questions liées à l'audit. La procédure de signalement fait partie des responsabilités du comité d'audit indiquées au paragraphe 2.3(7) du Règlement 52-110.

<sup>6</sup> Cette politique peut être consultée sur le site Web de la Société ([www.snclavalin.com](http://www.snclavalin.com)), sous « À propos »/« Politiques d'entreprise »/« Plaintes concernant la comptabilité et autres », et sur son site intranet. Elle peut aussi être consultée sur tous les sites Web et les sites intranet des filiales de la Société.

<sup>7</sup> Un fait à signaler désigne toute préoccupation ou plainte au sujet de la comptabilité, des contrôles comptables internes ou de l'audit d'une entreprise, un indice pouvant indiquer qu'une activité d'un salarié, d'un administrateur ou d'un dirigeant d'une entreprise pourrait constituer une fraude, une violation des lois applicables et/ou un détournement de biens d'une entreprise. Les « **entreprises** » désignent la Société et toutes ses filiales, sans égard au fait que l'une ou l'autre de celles-ci soit cotée ou non en bourse, ainsi que toute coentreprise à laquelle participe la Société ou l'une de ses filiales et tout consortium auquel participe la Société ou l'une de ses filiales, et « **entreprise** » désigne tant la Société que l'une de ses filiales ou l'une de ses coentreprises ou l'un de ces consortiums.

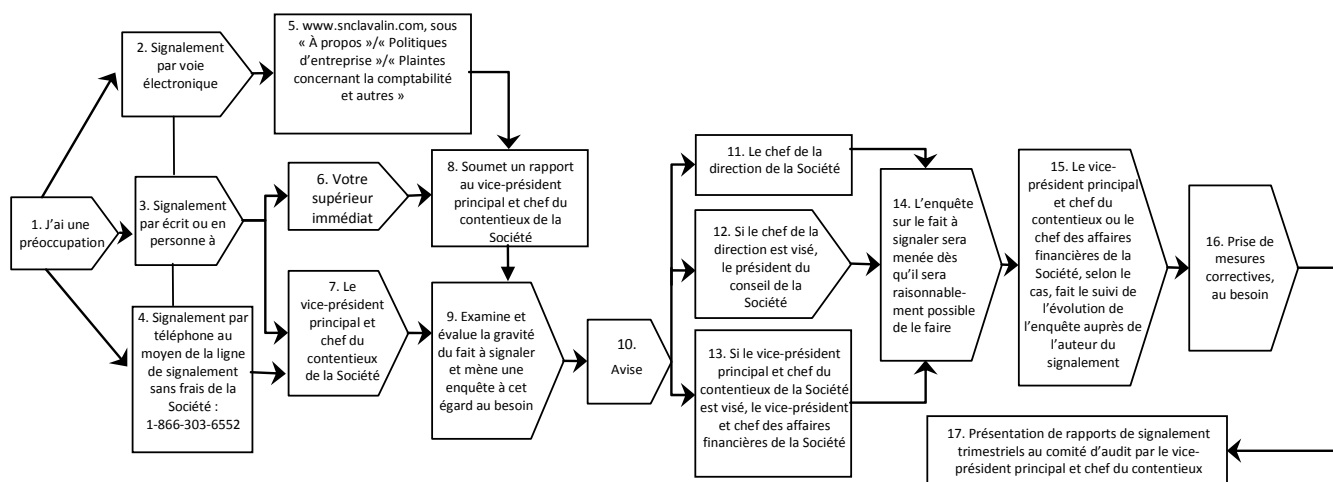
### 3.10.3 Protection des informateurs et confidentialité

Aucune personne, agissant de bonne foi, qui communique de l'information concernant un fait à signaler ne peut faire l'objet de représailles sous quelque forme que ce soit; l'exercice de telles représailles serait considéré comme une violation grave de la politique de signalement et pourrait entraîner la prise de mesures disciplinaires d'un degré variable de sévérité, pouvant aller jusqu'au congédiement sans préavis, à l'égard de toute personne reconnue pour avoir agi de la sorte.

La Société et ses filiales se sont engagées à maintenir une politique de signalement permettant la communication confidentielle, sous le couvert de l'anonymat, d'un fait à signaler. Les renseignements relatifs à l'identité d'une personne faisant une telle communication demeureront confidentiels en tout temps<sup>1</sup> et ne seront communiqués qu'aux personnes qui ont besoin d'en prendre connaissance, et ce, seulement dans la mesure où ces renseignements leur sont nécessaires pour enquêter adéquatement sur le fait à signaler, conformément à cette politique de signalement. Le service des ressources humaines ne consignera dans ses dossiers aucune mention du rapport soumis par la personne qui est un employé de la Société. Ces renseignements seront plutôt conservés dans un dossier distinct et confidentiel pendant une période d'au moins trois ans.

### 3.10.4 Communication d'un rapport

Le diagramme suivant décrit le processus de signalement aux termes de la politique de signalement devant être suivi par quiconque veut déclarer un fait à signaler.



### 3.11 Échanges avec les actionnaires

Dans le cadre de ses efforts visant à promouvoir des échanges réguliers et constructifs directement avec ses actionnaires de façon à les encourager à exprimer leurs points de vue sur les questions de gouvernance directement au conseil, la Société met à la disposition de ses actionnaires divers moyens de communication.

#### 3.11.1 Information continue

L'application de saines pratiques en matière de communication de l'information constitue le meilleur moyen de rejoindre nos actionnaires. La Société estime que la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction, ainsi que le rapport de gestion et les états financiers connexes, la notice annuelle, le rapport annuel, les rapports intermédiaires trimestriels, les conférences téléphoniques, les communiqués de presse périodiques et le site Web de la Société, lui permettent de communiquer efficacement son engagement de respecter et de dépasser les normes en matière de gouvernance, qu'elles soient imposées par la loi ou préconisées à titre de pratiques exemplaires. Nos actionnaires y trouvent de l'information sur nos efforts continus visant à améliorer la gouvernance au sein de la Société qui consistent à examiner régulièrement nos politiques, pratiques et processus en matière de gouvernance.

<sup>1</sup> À moins d'autorisation expresse de cette personne ou que la loi applicable ne l'exige autrement.

### **3.11.2 Assemblée générale annuelle**

L'assemblée générale annuelle constitue également un forum où nos actionnaires peuvent exprimer leurs points de vue directement aux membres du conseil, qui assistent systématiquement à cette assemblée. Conformément à la loi de constitution de la Société, les actionnaires peuvent communiquer leurs préoccupations, s'il en est, au moyen du processus de propositions d'actionnaires. Au cours des dernières années, aucune proposition d'actionnaires n'a été soumise à l'assemblée annuelle de la Société, ce qui permet de croire que les questions susceptibles de préoccuper nos actionnaires sont réglées grâce aux efforts en matière d'échanges déployés par la Société tout au long de l'exercice.

### **3.11.3 Politique relative au vote consultatif sur la rémunération**

Au nombre des initiatives visant à promouvoir les échanges entre le conseil et les actionnaires de la Société, le conseil a adopté en 2010 une politique relative au vote consultatif sur la rémunération qui prévoit la tenue annuelle d'un vote consultatif sur l'approche de la Société en matière de rémunération des membres de la haute direction, ainsi que la communication de l'issue de celui-ci dans le cadre du rapport sur les résultats du vote de la Société. Cette décision vise à offrir aux actionnaires une occasion officielle d'exprimer leurs points de vue sur les objectifs communiqués des régimes de rémunération des membres de la haute direction. Conformément à cette nouvelle politique, le conseil s'engage à tenir compte des résultats du vote, s'il y a lieu, dans le cadre de l'examen de ses politiques, procédures et décisions touchant la rémunération et de son évaluation du besoin éventuel de renforcer sensiblement ses communications avec les actionnaires quant aux questions de rémunération. Si un nombre important d'actionnaires votent contre la résolution annuelle relative au vote consultatif sur la rémunération, le conseil consultera les actionnaires de la Société pour entendre leurs préoccupations au sujet des régimes de rémunération en vigueur afin que les administrateurs comprennent clairement les questions soulevées. Le conseil examinera ensuite l'approche de la Société en matière de rémunération en fonction de ces préoccupations. Les actionnaires qui auront voté contre la résolution seront invités à discuter de ces questions avec le conseil.

### **3.11.4 Politique relative au vote majoritaire**

Le conseil d'administration de la Société a adopté une politique selon laquelle, en cas d'élection non contestée des administrateurs, un candidat à l'égard duquel le nombre d'« abstentions » est supérieur au nombre de voix exprimées « pour » son élection remet sa démission au président du conseil sans délai après l'assemblée annuelle des actionnaires de la Société. Le comité de gouvernance de la Société examine ensuite cette offre de démission et, sauf dans des circonstances particulières, il recommande au conseil de l'accepter. Le conseil prend sa décision à cet égard et annonce celle-ci au moyen d'un communiqué de presse dans les 90 jours suivant l'assemblée annuelle des actionnaires, en précisant également les motifs qui justifient le rejet de cette démission, le cas échéant. L'administrateur qui remet sa démission aux termes de cette politique ne participe à aucune réunion du conseil ou du comité de gouvernance à laquelle sa démission est examinée.

### **3.11.5 Autres initiatives en matière d'échanges**

La décision de la Société de ne pas utiliser la méthode de scrutin en liste, le fait que le conseil soit élu chaque année, l'adoption de la politique sur le vote majoritaire et le dépôt fait par la Société des résultats du vote dans les cinq jours suivant l'assemblée annuelle, contribuent à améliorer la reddition de comptes par le conseil et ses communications avec les actionnaires de la Société.

Le conseil et les comités du conseil poursuivent leur examen portant sur les initiatives en matière d'échanges qu'ils estiment susceptibles de renforcer l'engagement à long terme de la Société de promouvoir les processus permettant à nos actionnaires d'exprimer leurs points de vue sur les questions de gouvernance et de rémunération, étant donné que la Société soutient que de tels échanges favorisent la croissance d'une entreprise durable et, par conséquent, l'augmentation de la valeur pour l'ensemble de ses actionnaires.

Les efforts déployés par la Société en vue d'améliorer la gouvernance ont été soulignés en 2011 par les organisations suivantes :

|                                                                                                                                        |                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Meilleures relations entre investisseurs et chef des finances, <i>IR Magazine</i>                                                      | 1 <sup>er</sup> rang                     |
| Meilleures relations avec les investisseurs par secteur<br>– catégorie industriel, <i>IR Magazine</i>                                  | 1 <sup>er</sup> rang                     |
| International PFI Award – Thomson Reuters<br>– Partenariat public-privé, opération de l'année (financement)                            | 1 <sup>er</sup> rang                     |
| Concours des meilleurs rapports d'entreprise de l'Institut Canadien des<br>Comptables Agréés (« ICCA ») 2011 : industries diversifiées | 1 <sup>er</sup> rang                     |
| Évaluation des conseils d'administration du <i>Globe &amp; Mail</i>                                                                    | 7 <sup>e</sup> position sur 253 sociétés |



## **Section 4 ANALYSE DE LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS ET INFORMATION SUR LEUR RÉMUNÉRATION**

- 42 Principe et objectifs de la rémunération des administrateurs**
  - Aligner les intérêts des administrateurs sur ceux des actionnaires de la Société
- 42 Politique de rémunération des administrateurs**
  - Attirer et retenir des personnes compétentes pour siéger au conseil
- 42 Programme de rémunération des administrateurs**
  - Composé de 3 éléments : une rémunération forfaitaire annuelle, des jetons de présence et une rémunération à risque sous la forme d’UAD-A.
- 43 Processus d’examen et d’approbation de la rémunération des administrateurs**
  - Présentation d’un diagramme explicatif
- 43 Conseils sur la rémunération des administrateurs**
  - Conseiller en 2011 : Towers Watson
- 44 Groupe de comparaison des administrateurs**
  - Groupe de comparaison des administrateurs : présentation de l’approche
- 45 Rémunération forfaitaire annuelle et jetons de présence**
  - Reflétant les conditions du marché
- 46 RUAD-A – Rémunération à risque**
  - Régime structuré de manière à aligner les intérêts des administrateurs sur ceux des actionnaires de la Société, étant donné que les administrateurs reçoivent la valeur de leurs UAD-A seulement après avoir quitté le conseil
  - Étant donné que la valeur de chaque UAD-A est la même que celle d’une action ordinaire de la Société, elle fluctue en fonction des variations du marché
  - Les UAD-A ne confèrent pas de droits de vote; toutefois, elles donnent à l’administrateur le droit de recevoir des dividendes sous la forme d’UAD-A additionnelles selon le taux des dividendes versés sur les actions ordinaires de la Société
  - Une fois que l’administrateur a quitté le conseil, ses UAD-A sont rachetées contre espèces
- 47 Exigences d’actionnariat des administrateurs**
  - Structurées de manière à encourager le maintien en fonction et l’engagement à long terme des administrateurs de la Société
  - Les administrateurs ont 5 ans en tout pour respecter ces exigences
  - Structurées de manière à démontrer l’engagement des administrateurs envers la croissance de la Société au moyen de l’actionnariat
  - Au 31 décembre 2011, tous les administrateurs respectent déjà ces exigences
- 47 Interdiction d’opérations de couverture et d’opérations sur dérivés par les administrateurs**
  - Applicable à tous les initiés de la Société, y compris les administrateurs
- 48 Avoir en actions des administrateurs et UAD-A portées à leur crédit**
  - Tableau indiquant l’avoir en actions actuel de chaque administrateur, réparti entre UAD-A et actions ordinaires
- 49 Rémunération totale des administrateurs – Description détaillée**
  - Présentation de tous les détails des divers honoraires gagnés, ainsi que des éléments de rémunération à risque détenus par les administrateurs, sur 3 ans

## Section 4

# ANALYSE DE LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS ET INFORMATION SUR LEUR RÉMUNÉRATION<sup>1</sup>

### 4.1 Principe et objectifs de la rémunération des administrateurs

- Recruter et retenir des personnes compétentes pour agir à titre d'administrateur et contribuer à la réussite globale de la Société;
- aligner les intérêts des administrateurs sur ceux des actionnaires en exigeant que les administrateurs détiennent des UAD-A selon un multiple de leur rémunération forfaitaire annuelle, même après avoir atteint le niveau prescrit en matière d'actionnariat; et
- offrir une rémunération équitable correspondant aux normes du marché.

### 4.2 Politique de rémunération des administrateurs

#### Objectifs :

- attirer et retenir des personnes compétentes pour siéger au conseil;
- situer la rémunération des administrateurs à la médiane de la rémunération des administrateurs versée par le groupe de comparaison<sup>2</sup> (sociétés de taille comparable exerçant leurs activités dans un secteur similaire);
- offrir une rémunération correspondant aux risques et aux responsabilités qui sont associés à la fonction d'administrateur; et
- offrir aux administrateurs une rémunération qui tient compte de la complexité croissante des activités de la Société.

### 4.3 Programme de rémunération des administrateurs

#### Trois éléments :

- une rémunération forfaitaire annuelle versée comme suit :
  - une partie en espèces; et/ou
  - une partie à risque sous la forme UAD-A<sup>3</sup>;
- des jetons de présence versés en espèces; et
- une rémunération à risque additionnelle sous la forme d'UAD-A.

<sup>1</sup> Règlement 58-101, article 7 de l'annexe 58-101A1. Pour de plus amples renseignements sur l'information requise sur la rémunération des membres de la haute direction, voir la section 8, intitulée « Information sur la rémunération des membres de la haute direction », de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction.

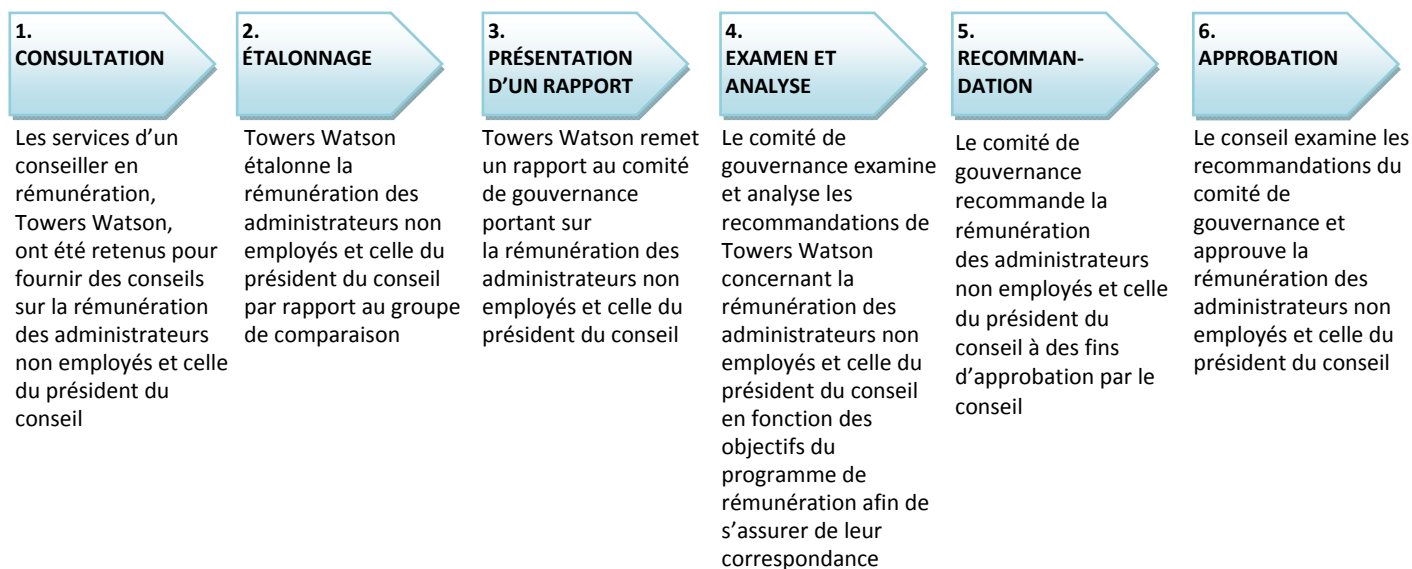
<sup>2</sup> Pour de plus amples renseignements sur le « groupe de comparaison » de la Société, voir la section 4.6, intitulée « Groupe de comparaison des administrateurs », de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction.

<sup>3</sup> Pour de plus amples renseignements sur le RUAD-A, voir la section 4.8, intitulée « RUAD-A – Rémunération à risque », de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction.

La Société rembourse également les frais de déplacement raisonnables et autres débours des administrateurs se rapportant à l'exercice de leurs fonctions.

Le président du conseil peut assister à toutes les réunions des comités du conseil en tant que participant sans droit de vote, mais il reçoit des jetons de présence seulement pour sa participation aux réunions du comité de gouvernance, à titre de membre de celui-ci. Il ne reçoit aucune rémunération à titre de président du comité de gouvernance.

#### 4.4 Processus d'examen et d'approbation de la rémunération des administrateurs



Le montant et la forme de la rémunération des administrateurs et du président du conseil de la Société sont déterminés en dernier lieu par le conseil. Le comité de gouvernance examine la rémunération des administrateurs chaque année et formule des recommandations au conseil<sup>1</sup>.

Le dernier examen de la rémunération des administrateurs a été effectué en 2011. À la suite de cet examen, le comité de gouvernance a recommandé une augmentation du montant forfaitaire payable aux administrateurs en le faisant passer de 70 000 \$ à 86 000 \$, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012, dans le cas de chaque administrateur non employé, y compris le président du conseil, afin de mieux aligner la rémunération des administrateurs sur les normes actuelles du marché<sup>2</sup>; le conseil a approuvé cette recommandation.

#### 4.5 Conseils sur la rémunération des administrateurs<sup>3</sup>

| Nature du mandat                                                         | Conseiller    | 2011      | 2010      |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|-----------|
| Rémunération des administrateurs non employés et du président du conseil | Towers Watson | 23 109 \$ | 33 810 \$ |
| Autre                                                                    | Aucune        | Aucune    | Aucune    |

<sup>1</sup> Règlement 58-101, paragraphe 7(b) de l'annexe 58-101A1. Cette responsabilité ainsi que les attributions et le fonctionnement du comité de gouvernance sont décrits dans le mandat du comité. Pour consulter un exemplaire du mandat du comité de gouvernance, voir le site Web de la Société ([www.snclavalin.com](http://www.snclavalin.com)), sous « À propos »/« Régie d'entreprise »; une version imprimée de celui-ci peut également être obtenue sur demande auprès de la vice-présidente et secrétaire de l'entreprise.

<sup>2</sup> Pour de plus amples renseignements sur le montant forfaitaire, voir la section 4.7 de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction.

<sup>3</sup> Règlement 51-102, paragraphe 2.4(3) de l'annexe 51-102A6.

**GROUPE DE COMPARAISON**

- sociétés canadiennes inscrites en bourse;
  - sociétés américaines inscrites en bourse;
- qui :
- emploient une grande proportion de professionnels;
  - ont une clientèle diversifiée;
  - même groupe de comparaison utilisé aux fins de la rémunération des membres de la haute direction<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>

Pour de plus amples renseignements sur le groupe de comparaison, voir la section 7.4 de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction.

## 4.7 Rémunération forfaitaire annuelle et jetons de présence

Le tableau suivant décrit le barème de rémunération pour 2011 et la rémunération réelle versée aux administrateurs non employés en 2011.<sup>1</sup>

| A. RÉMUNÉRATION FORFAITAIRE ANNUELLE payable en espèces et en UAD-A                                     | STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION <sup>1</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | RÉMUNÉRATION TOTALE GAGNÉE |            |                           |                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------|---------------------------|--------------------|
|                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | En espèces (\$)            | UAD-A (\$) | UAD-A (n <sup>bre</sup> ) | Valeur totale (\$) |
| Administrateurs non employés (collectivement) (sauf le président du conseil)                            | Une rémunération forfaitaire annuelle composée des éléments suivants :<br>1. des honoraires de 55 000 \$ attribués comme suit :<br>• un pourcentage des honoraires est crédité sous la forme d'UAD-A; et<br>• le solde est versé en espèces<br><u>plus</u><br>2. un montant forfaitaire <sup>2</sup> de 70 000 \$ crédité sous la forme d'UAD-A<br><u>plus</u><br>3. des dividendes crédités sous la forme d'UAD-A, à l'égard des UAD-A accumulées  | 275 000 \$                 | 275 000 \$ | 5 430                     | 550 000 \$         |
|                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | --                         | 700 000 \$ | 13 800                    | 700 000 \$         |
|                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | --                         | 74 029 \$  | 1 422                     | 74 029 \$          |
| Président du conseil                                                                                    | Une rémunération forfaitaire annuelle composée des éléments suivants :<br>1. des honoraires de 225 000 \$ attribués comme suit :<br>• un pourcentage des honoraires est crédité sous la forme d'UAD-A; et<br>• le solde est versé en espèces<br><u>plus</u><br>2. un montant forfaitaire <sup>2</sup> de 55 000 \$ crédité sous la forme d'UAD-A<br><u>plus</u><br>3. des dividendes crédités sous la forme d'UAD-A, à l'égard des UAD-A accumulées | --                         | 225 000 \$ | 4 434                     | 225 000 \$         |
|                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | --                         | 55 000 \$  | 1 085                     | 55 000 \$          |
|                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | --                         | 24 250 \$  | 461                       | 24 250 \$          |
| Rémunération forfaitaire annuelle additionnelle des présidents de comité (sauf le président du conseil) | Comité d'audit : 16 000 \$ en espèces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 16 000 \$                  | s.o.       |                           | 16 000 \$          |
|                                                                                                         | Tous les autres comités : 8 000 \$ en espèces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 16 000 \$                  | s.o.       |                           | 16 000 \$          |

| B. JETONS DE PRÉSENCE (par réunion) | STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION      | RÉMUNÉRATION TOTALE GAGNÉE |              |                           |                    |
|-------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|--------------|---------------------------|--------------------|
|                                     |                                   | En espèces (\$)            | UAD-A (\$)   | UAD-A (n <sup>bre</sup> ) | Valeur totale (\$) |
| Réunions du conseil                 | 1 500 \$ en espèces (en personne) | 85 500 \$                  | s.o.         |                           | 85 500 \$          |
|                                     | 625 \$ en espèces (par téléphone) | 18 125 \$                  | s.o.         |                           | 18 125 \$          |
| Réunions de comité                  | Comité d'audit :                  |                            |              |                           |                    |
|                                     | 2 250 \$ en espèces (en personne) | 49 500 \$                  | s.o.         |                           | 49 500 \$          |
|                                     | 925 \$ en espèces (par téléphone) | 925 \$                     | s.o.         |                           | 925 \$             |
|                                     | Tous les autres comités :         |                            |              |                           |                    |
|                                     | 1 500 \$ en espèces (en personne) | 84 000 \$                  | s.o.         |                           | 84 000 \$          |
|                                     | 625 \$ en espèces (par téléphone) | 4 375 \$                   |              |                           | 4 375 \$           |
| CASI élargi                         | 1 500 \$ en espèces (en personne) | 1 500 \$                   | s.o.         |                           | 1 500 \$           |
|                                     | 625 \$ en espèces (par téléphone) | 7 500 \$                   | s.o.         |                           | 7 500 \$           |
|                                     | TOTAL 2011                        | 558 425 \$                 | 1 353 279 \$ | 26 632                    | 1 911 704 \$       |
|                                     | TOTAL 2010                        | 568 525 \$                 | 1 111 989 \$ | 21 930                    | 1 680 614 \$       |
|                                     | TOTAL 2009                        | 495 990 \$                 | 1 059 158 \$ | 24 995                    | 1 555 148 \$       |

| C. FRAIS DE DÉPLACEMENT | STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION      | RÉMUNÉRATION TOTALE GAGNÉE |            |                           |                    |
|-------------------------|-----------------------------------|----------------------------|------------|---------------------------|--------------------|
|                         |                                   | En espèces (\$)            | UAD-A (\$) | UAD-A (n <sup>bre</sup> ) | Valeur totale (\$) |
|                         | 1 500 \$ en espèces (en personne) |                            |            |                           |                    |
|                         | TOTAL 2011                        | 36 000 \$                  | s.o.       |                           | 36 000 \$          |
|                         | TOTAL 2010                        | 37 500 \$                  | s.o.       |                           | 37 500 \$          |
|                         | TOTAL 2009                        | 25 500 \$                  | s.o.       |                           | 25 500 \$          |

Notes :

- 1) Pour de plus amples renseignements sur la rémunération du nouveau vice-président du conseil et chef de la direction par intérim, voir la section 8.1.3 de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction. La rémunération des membres nommés au comité spécial de transition ad hoc, créé le 23 mars 2012, n'a pas encore été déterminée.
- 2) Le 5 août 2011, le conseil d'administration a approuvé une augmentation du montant forfaitaire payable aux administrateurs en le faisant passer à 86 000 \$ dans le cas du président du conseil et de tous les autres administrateurs non employés, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012.

<sup>1</sup>

Pour de plus amples renseignements sur la rémunération de chaque administrateur non employé, voir la section 4.12 de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction.

## 4.8 RUAD-A – Rémunération à risque

Les UAD-A constituent un élément « à risque » du programme de rémunération de nos administrateurs qui vise à mieux aligner les intérêts du président du conseil et des administrateurs non employés sur ceux des actionnaires. Aux termes du RUAD-A, on porte au crédit du président du conseil et des administrateurs non employés des UAD-A comprises dans leur rémunération forfaitaire annuelle. Les UAD-A reflètent la valeur des actions ordinaires de la Société. Elles s'accumulent pendant la durée du mandat du président du conseil ou de l'administrateur non employé et sont rachetées contre espèces lorsque celui-ci quitte le conseil. Aux fins du rachat des UAD-A, la valeur d'une UAD-A à une date donnée correspond à la moyenne du cours de clôture de l'action ordinaire à la TSX au cours des 5 jours de bourse précédant cette date. Les UAD-A ne confèrent aucun droit de vote. Toutes les UAD-A sont créditées trimestriellement.

### 4.8.1 Caractéristiques des UAD-A

**Les éléments suivants de la rémunération forfaitaire annuelle sont crédités sous la forme d'UAD-A :**

- **Un pourcentage des honoraires en espèces :**

- Honoraires en espèces du président du conseil : 225 000 \$
- Honoraires en espèces de tous les autres administrateurs non employés : 55 000 \$

Le pourcentage des honoraires en espèces crédités sous la forme d'UAD-A est choisi par chaque administrateur selon le tableau suivant, le solde des honoraires étant versés en espèces.

| Pourcentage des honoraires en espèces crédités sous la forme d'UAD-A                          |                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pourcentage avant l'atteinte du seuil requis par l'exigence minimale d'actionnariat           | Pourcentage après l'atteinte du seuil requis par l'exigence minimale d'actionnariat                          |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 50 % minimum</li><li>• 75 %</li><li>• 100 %</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 25 % minimum</li><li>• 50 %</li><li>• 75 %</li><li>• 100 %</li></ul> |

- **Un montant forfaitaire :**

- Montant forfaitaire versé au président du conseil : 55 000 \$
- Montant forfaitaire versé à tous les autres administrateurs non employés : 70 000 \$

| Pourcentage du montant forfaitaire crédité sous la forme d'UAD-A |
|------------------------------------------------------------------|
| 100 %                                                            |

Le 5 août 2011, le conseil d'administration a approuvé une augmentation du montant forfaitaire payable aux administrateurs en le faisant passer à 86 000 \$ dans le cas du président du conseil et de tous les autres administrateurs non employés, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012.

- **Dividendes crédités sous la forme d'UAD-A :**

- Lorsque des dividendes en espèces sont versés sur les actions ordinaires, des dividendes sont versés sur les UAD-A sous la forme d'UAD-A, selon le même taux que les dividendes versés sur les actions ordinaires.

## 4.9 Exigences d'actionnariat des administrateurs

| ACTIONNARIAT MINIMAL         |                    |                    |
|------------------------------|--------------------|--------------------|
| TITRE                        | OBJECTIF SUR 3 ANS | OBJECTIF SUR 5 ANS |
| Président du conseil         | 600 000 \$         | 1 200 000 \$       |
| Administrateurs non employés | 150 000 \$         | 300 000 \$         |

Le conseil estime qu'il est important que les administrateurs démontrent leur engagement envers la croissance de la Société au moyen de l'actionnariat. Les exigences d'actionnariat peuvent être respectées par l'achat d'actions ordinaires et la participation au RUAD-A de la Société.

En date du 4 mars 2011, le conseil a approuvé des lignes directrices concernant l'actionnariat des administrateurs aux termes desquelles le président du conseil est tenu d'acquérir des actions ordinaires de la Société et/ou des UAD-A créditées aux termes du RUAD-A (pour plus de détails, voir la section 4.8, intitulée « RUAD-A – Rémunération à risque », de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction). Deux seuils doivent être atteints. Dans le premier cas, le président du conseil doit, dans les 3 ans de sa nomination à ce titre, acquérir des actions ordinaires de la Société et/ou faire porter à son crédit des UAD-A aux termes du RUAD-A ayant une valeur marchande globale d'au moins 600 000 \$ et, dans le second cas, il doit, dans les 5 ans de sa nomination à ce titre, acquérir des actions ordinaires de la Société et/ou faire porter à son crédit des UAD-A aux termes du RUAD-A ayant une valeur marchande globale d'au moins 1 200 000 \$. Le président du conseil doit également détenir ces actions ordinaires et/ou UAD-A pendant la durée restante de son mandat à titre de président du conseil. Chacun des autres administrateurs non employés est aussi tenu d'acquérir des actions ordinaires de la Société et/ou de faire porter à son crédit des UAD-A aux termes du RUAD-A. Les seuils applicables à chacun des autres administrateurs non employés sont respectivement fixés à une valeur marchande globale d'au moins 150 000 \$, dans les 3 ans suivant son élection au conseil, et d'au moins 300 000 \$, dans les 5 ans suivant son élection au conseil. Chacun des autres administrateurs non employés doit également détenir ces actions ordinaires et/ou UAD-A pendant la durée restante de son mandat à titre d'administrateur (toutes ces exigences sont collectivement appelées « **exigences d'actionnariat des administrateurs** »). Dans le cas du président et chef de la direction, le niveau d'actionnariat requis correspond à six fois son salaire de base annuel.

L'administrateur qui ne respecte plus les exigences d'actionnariat des administrateurs, notamment à la suite d'une fluctuation de la juste valeur marchande des actions ordinaires de la Société, ou l'administrateur qui ne détient pas encore un nombre suffisant d'actions ordinaires ou dont le nombre d'UAD-A portées à son crédit est insuffisant, est tenu d'acquérir un nombre suffisant d'UAD-A ou d'actions ordinaires pour respecter les exigences d'actionnariat des administrateurs dans un délai de 2 ans.

Au 31 décembre 2011, tous les administrateurs de la Société en fonction à ce moment-là respectaient l'exigence d'actionnariat des administrateurs.

### 4.10 Interdiction d'opérations de couverture et d'opérations sur dérivés par les administrateurs

Le conseil d'administration a adopté une politique interdisant les opérations de couverture et les opérations sur dérivés applicable aux initiés de la Société (ce qui inclut notamment les administrateurs et les membres de la haute direction visés de la Société).

#### 4.11 Avoir en actions des administrateurs et UAD-A portées à leur crédit au 31 décembre 2011

| Administrateur                | Administrateur depuis | Exercice  | Nombre d'actions ordinaires détenues | Nombre d'UAD-A détenues | Valeur marchande des UAD-A non réglées ou distribuées | Nombre total d'actions ordinaires et d'UAD-A | Valeur marchande totale des actions ordinaires et des UAD-A <sup>1</sup> | Montant à risque (actions ordinaires et UAD-A) exprimé en multiple de la rémunération forfaitaire annuelle <sup>2</sup> | Exigence d'actionnariat des administrateurs \$ <sup>3</sup> | Respect de l'exigence d'actionnariat | Date à laquelle l'exigence d'actionnariat de l'administrateur a été ou doit être respectée (mois/jour/année) |
|-------------------------------|-----------------------|-----------|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ian A. Bourne                 | 2009                  | 2011      | 5 000                                | 3 965                   | 202 532 \$                                            | 8 965                                        | 457 932 \$                                                               | 3,7                                                                                                                     | 300 000 \$                                                  | oui                                  | 11/05/2014                                                                                                   |
|                               |                       | 2010      | 5 000                                | 1 995                   | 119 241 \$                                            | 6 995                                        | 418 091 \$                                                               | 3,8                                                                                                                     | 300 000 \$                                                  | oui                                  |                                                                                                              |
|                               |                       | 2009      | 2 000                                | 346                     | 18 681 \$                                             | 2 346                                        | 126 661 \$                                                               | 1,2                                                                                                                     | 300 000 \$                                                  | En cours                             |                                                                                                              |
|                               |                       | Variation | 0                                    | 1 970                   | 83 291 \$                                             | 1 970                                        | 39 841 \$                                                                | -0,1                                                                                                                    | Aucune                                                      | s.o.                                 |                                                                                                              |
| Pierre Duhaime <sup>4</sup>   | 2009                  | 2011      | 103 741                              | s.o.                    | s.o.                                                  | 103 741                                      | 5 299 090 \$                                                             | s.o.                                                                                                                    | s.o.                                                        | s.o.                                 | 05/07/2014                                                                                                   |
|                               |                       | 2010      | 92 482                               | s.o.                    | s.o.                                                  | 49 883                                       | 2 981 507 \$                                                             | s.o.                                                                                                                    | s.o.                                                        | s.o.                                 |                                                                                                              |
|                               |                       | 2009      | 84 712                               | s.o.                    | s.o.                                                  | 84 712                                       | 4 573 601 \$                                                             | s.o.                                                                                                                    | s.o.                                                        | s.o.                                 |                                                                                                              |
|                               |                       | Variation | 11 259                               | s.o.                    | s.o.                                                  | 53 858                                       | 2 317 583 \$                                                             | s.o.                                                                                                                    | s.o.                                                        | s.o.                                 |                                                                                                              |
| David Goldman                 | 2002                  | 2011      | 21 000                               | 12 415                  | 634 158 \$                                            | 33 415                                       | 1 706 838 \$                                                             | 13,7                                                                                                                    | 300 000 \$                                                  | oui                                  | 03/01/2007                                                                                                   |
|                               |                       | 2010      | 21 000                               | 10 581                  | 632 426 \$                                            | 31 581                                       | 1 887 596 \$                                                             | 17,2                                                                                                                    | 300 000 \$                                                  | oui                                  |                                                                                                              |
|                               |                       | 2009      | 21 000                               | 9 087                   | 490 607 \$                                            | 30 087                                       | 1 624 397 \$                                                             | 14,8                                                                                                                    | 300 000 \$                                                  | oui                                  |                                                                                                              |
|                               |                       | Variation | 0                                    | 1 834                   | 1 732 \$                                              | 1 834                                        | -180 758 \$                                                              | -3,5                                                                                                                    | Aucune                                                      | —                                    |                                                                                                              |
| Patricia A. Hammick           | 2007                  | 2011      | —                                    | 6 582                   | 336 209 \$                                            | 6 582                                        | 336 209 \$                                                               | 2,7                                                                                                                     | 300 000 \$                                                  | oui                                  | 01/01/2012                                                                                                   |
|                               |                       | 2010      | —                                    | 4 571                   | 273 209 \$                                            | 4 571                                        | 273 209 \$                                                               | 2,5                                                                                                                     | 300 000 \$                                                  | En cours                             |                                                                                                              |
|                               |                       | 2009      | —                                    | 2 888                   | 155 923 \$                                            | 2 888                                        | 155 923 \$                                                               | 1,4                                                                                                                     | 300 000 \$                                                  | En cours                             |                                                                                                              |
|                               |                       | Variation | 0                                    | 2 011                   | 63 000 \$                                             | 2 011                                        | 63 000 \$                                                                | 0,2                                                                                                                     | Aucune                                                      | —                                    |                                                                                                              |
| Pierre H. Lessard             | 1998                  | 2011      | 37 000                               | 15 027                  | 767 579 \$                                            | 52 027                                       | 2 657 539 \$                                                             | 21,3                                                                                                                    | 300 000 \$                                                  | oui                                  | 10/30/2003                                                                                                   |
|                               |                       | 2010      | 37 000                               | 12 883                  | 770 017 \$                                            | 49 883                                       | 2 981 507 \$                                                             | 27,1                                                                                                                    | 300 000 \$                                                  | oui                                  |                                                                                                              |
|                               |                       | 2009      | 37 000                               | 11 087                  | 598 587 \$                                            | 48 087                                       | 2 596 217 \$                                                             | 23,6                                                                                                                    | 300 000 \$                                                  | oui                                  |                                                                                                              |
|                               |                       | Variation | 0                                    | 2 144                   | -2 438 \$                                             | 2 144                                        | -323 968 \$                                                              | -5,8                                                                                                                    | Aucune                                                      | —                                    |                                                                                                              |
| Edythe (Dee) A. Marcoux       | 1998                  | 2011      | 14 500                               | 10 156                  | 518 768 \$                                            | 24 656                                       | 1 259 428 \$                                                             | 10,1                                                                                                                    | 300 000 \$                                                  | oui                                  | 10/30/2003                                                                                                   |
|                               |                       | 2010      | 14 500                               | 8 357                   | 499 498 \$                                            | 22 857                                       | 1 366 163 \$                                                             | 12,4                                                                                                                    | 300 000 \$                                                  | oui                                  |                                                                                                              |
|                               |                       | 2009      | 14 500                               | 6 893                   | 372 153 \$                                            | 21 393                                       | 1 155 008 \$                                                             | 10,5                                                                                                                    | 300 000 \$                                                  | oui                                  |                                                                                                              |
|                               |                       | Variation | 0                                    | 1 799                   | 19 270 \$                                             | 1 799                                        | -106 735 \$                                                              | -2,3                                                                                                                    | Aucune                                                      | —                                    |                                                                                                              |
| Lorna R. Marsden              | 2006                  | 2011      | 2 000                                | 9 475                   | 483 983 \$                                            | 11 475                                       | 586 143 \$                                                               | 4,7                                                                                                                     | 300 000 \$                                                  | oui                                  | 05/04/2011                                                                                                   |
|                               |                       | 2010      | 2 000                                | 7 419                   | 443 434 \$                                            | 9 419                                        | 562 974 \$                                                               | 5,1                                                                                                                     | 300 000 \$                                                  | oui                                  |                                                                                                              |
|                               |                       | 2009      | 2 000                                | 5 698                   | 307 635 \$                                            | 7 698                                        | 415 615 \$                                                               | 3,8                                                                                                                     | 300 000 \$                                                  | oui                                  |                                                                                                              |
|                               |                       | Variation | 0                                    | 2 056                   | 40 549 \$                                             | 2 056                                        | 23 169 \$                                                                | -0,4                                                                                                                    | Aucune                                                      | —                                    |                                                                                                              |
| Claude Mongeau                | 2003                  | 2011      | 15 000                               | 20 826                  | 1 063 792 \$                                          | 35 826                                       | 1 829 992 \$                                                             | 14,6                                                                                                                    | 300 000 \$                                                  | oui                                  | 08/08/2008                                                                                                   |
|                               |                       | 2010      | 15 000                               | 18 054                  | 1 079 088 \$                                          | 33 054                                       | 1 975 638 \$                                                             | 18                                                                                                                      | 300 000 \$                                                  | oui                                  |                                                                                                              |
|                               |                       | 2009      | 15 000                               | 15 651                  | 844 997 \$                                            | 30 651                                       | 1 654 847 \$                                                             | 15,0                                                                                                                    | 300 000 \$                                                  | oui                                  |                                                                                                              |
|                               |                       | Variation | 0                                    | 2 772                   | -15 296 \$                                            | 2 772                                        | -145 646 \$                                                              | -3,4                                                                                                                    | Aucune                                                      | —                                    |                                                                                                              |
| Gwyn Morgan                   | 2005                  | 2011      | 31 000                               | 32 403                  | 1 655 145 \$                                          | 63 403                                       | 3 238 625 \$                                                             | 11,6                                                                                                                    | 1 200 000 \$                                                | oui                                  | 03/04/2010                                                                                                   |
|                               |                       | 2010      | 31 000                               | 26 423                  | 1 579 303 \$                                          | 57 423                                       | 3 432 173 \$                                                             | 12,3                                                                                                                    | 1 200 000 \$                                                | oui                                  |                                                                                                              |
|                               |                       | 2009      | 31 000                               | 20 580                  | 1 111 114 \$                                          | 51 580                                       | 2 784 804 \$                                                             | 9,9                                                                                                                     | 1 200 000 \$                                                | oui                                  |                                                                                                              |
|                               |                       | Variation | 0                                    | 5 980                   | 75 842 \$                                             | 5 980                                        | -193 548 \$                                                              | -0,7                                                                                                                    | Aucune                                                      | —                                    |                                                                                                              |
| Michael D. Parker             | 2010                  | 2011      | 9 100                                | 3 471                   | 177 299 \$                                            | 12 571                                       | 642 127 \$                                                               | 5,1                                                                                                                     | 300 000 \$                                                  | oui                                  | 08/06/2015                                                                                                   |
|                               |                       | 2010      | 9 100                                | 972                     | 58 096 \$                                             | 10 072                                       | 602 003 \$                                                               | 5,5                                                                                                                     | 300 000 \$                                                  | oui                                  |                                                                                                              |
|                               |                       | 2009      | s.o.                                 | s.o.                    | s.o.                                                  | s.o.                                         | s.o.                                                                     | s.o.                                                                                                                    | s.o.                                                        | —                                    |                                                                                                              |
|                               |                       | Variation | 0                                    | 2 499                   | 119 203 \$                                            | 2 499                                        | 40 124 \$                                                                | -0,4                                                                                                                    | Aucune                                                      | —                                    |                                                                                                              |
| Hugh D. Segal                 | 1999                  | 2011      | 6 093                                | 8 000                   | 408 640 \$                                            | 14 093                                       | 719 870 \$                                                               | 5,8                                                                                                                     | 300 000 \$                                                  | oui                                  | 08/06/2004                                                                                                   |
|                               |                       | 2010      | 6 093                                | 6 235                   | 372 666 \$                                            | 12 328                                       | 736 845 \$                                                               | 6,7                                                                                                                     | 300 000 \$                                                  | oui                                  |                                                                                                              |
|                               |                       | 2009      | 6 093                                | 4 798                   | 259 044 \$                                            | 10 891                                       | 588 005 \$                                                               | 5,3                                                                                                                     | 300 000 \$                                                  | oui                                  |                                                                                                              |
|                               |                       | Variation | 0                                    | 1 765                   | 35 974 \$                                             | 1 765                                        | -16 975 \$                                                               | -0,9                                                                                                                    | Aucune                                                      | —                                    |                                                                                                              |
| Lawrence N. Stevenson         | 1999                  | 2011      | 30 750                               | 10 418                  | 532 151 \$                                            | 41 168                                       | 2 102 861 \$                                                             | 16,8                                                                                                                    | 300 000 \$                                                  | oui                                  | 08/06/2004                                                                                                   |
|                               |                       | 2010      | 30 750                               | 8 615                   | 514 919 \$                                            | 39 365                                       | 2 352 846 \$                                                             | 21,4                                                                                                                    | 300 000 \$                                                  | oui                                  |                                                                                                              |
|                               |                       | 2009      | 30 750                               | 7 147                   | 385 867 \$                                            | 37 897                                       | 2 046 059 \$                                                             | 18,6                                                                                                                    | 300 000 \$                                                  | oui                                  |                                                                                                              |
|                               |                       | Variation | 0                                    | 1 803                   | 17 232 \$                                             | 1 803                                        | -249 985 \$                                                              | -4,6                                                                                                                    | Aucune                                                      | —                                    |                                                                                                              |
| Total pour le conseil en 2011 |                       | 2011      | 275 184                              | 132 738                 | 6 780 256 \$                                          | 407 922                                      | 20 836 654 \$                                                            | s.o.                                                                                                                    | s.o.                                                        | s.o.                                 |                                                                                                              |
| Total pour le conseil en 2010 |                       | 2010      | 263 925                              | 106 105                 | 6 341 897 \$                                          | 327 431                                      | 19 570 552 \$                                                            | s.o.                                                                                                                    | s.o.                                                        | s.o.                                 |                                                                                                              |
| Variation par rapport à 2010  |                       | Variation | 11 259                               | 26 633                  | 438 359 \$                                            | 80 491                                       | 1 266 102 \$                                                             | s.o.                                                                                                                    | s.o.                                                        | s.o.                                 |                                                                                                              |

#### Notes:

- 1) Le cours de l'action ordinaire de la Société était de 53,99 \$ au 31 décembre 2009, de 59,77 \$ au 31 décembre 2010 et de 51,08 \$ au 31 décembre 2011; la valeur d'une UAD-A à ces dates correspond à la moyenne des cours de clôture de l'action ordinaire à la TSX au cours des 5 jours de bourse précédant ces dates, qui est calculée à la fin de chaque trimestre.
- 2) Pour connaître la répartition des divers éléments de la rémunération forfaitaire annuelle, voir la section 4.7, intitulée « Rémunération forfaitaire annuelle et jetons de présence », de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction.
- 3) Étant donné que l'exigence minimale d'actionnariat visant le président et chef de la direction correspond à 6 fois son salaire de base annuel, elle variera annuellement en fonction du salaire.
- 4) À titre d'administrateur employé, M. Duhaime n'a pas participé au RUAD-A. Pour de plus amples renseignements sur les titres détenus par M. Duhaime, y compris les actions ordinaires, les UAD-MHD, les UPA, la rémunération totale et l'exigence minimale d'actionnariat applicable dans son cas, voir les sections 8.2 et 8.8 de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction.



**4.12 Rémunération totale des administrateurs – Description détaillée de la rémunération directe totale des administrateurs non employés en 2011, en 2010 et en 2009**

|                            |          | TABLEAU DÉTAILLÉ DE LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS                        |             |                                |        |                                                                                                                   |             |                                |           |                                |             |                                |     |                                                                                                         |            |                                                             |         | TOTAL        |               |
|----------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------|-----------|--------------------------------|-------------|--------------------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------|---------|--------------|---------------|
| Nom                        | Exercice | RÉMUNÉRATION FORFAITAIRE ANNUELLE                                              |             |                                |        |                                                                                                                   |             |                                |           |                                |             |                                |     |                                                                                                         |            |                                                             |         |              |               |
|                            |          | Honoraires<br>Administrateurs : 55 000 \$<br>Président du conseil : 225 000 \$ |             |                                |        | Montant forfaitaire<br>70 000 \$ pour tous les<br>administrateurs, sauf le<br>président du conseil<br>(55 000 \$) |             |                                |           | Dividendes                     |             |                                |     | Rémunération<br>forfaitaire<br>annuelle<br>présidents de<br>comité (sauf le<br>président du<br>conseil) |            |                                                             |         |              |               |
|                            |          | Payés en espèces                                                               |             | Crédités sous la forme d'UAD-A |        | Crédités sous la forme d'UAD-A                                                                                    |             | Crédités sous la forme d'UAD-A |           | Crédités sous la forme d'UAD-A |             | Crédités sous la forme d'UAD-A |     | Payée en espèces                                                                                        |            | Jurons de présence pour une réunion du conseil <sup>1</sup> |         |              |               |
|                            |          | (a)                                                                            | (b)<br>(n°) | Valeur (\$)                    | (c)    | Valeur (\$)                                                                                                       | (d)<br>(n°) | Valeur (\$)                    | (e)       | Valeur (\$)                    | (f)<br>(n°) | Valeur (\$)                    | (g) | (h)                                                                                                     | (i)        | (j)                                                         | (a+h+j) | (b+d+f)      | (c+e+g+h+i+j) |
| I.A. Bourne <sup>(3)</sup> | 2011     | 27 500 \$                                                                      | 543         | 27 500 \$                      | 1 380  | 70 000 \$                                                                                                         | 47          | 2 357 \$                       | –         | –                              | –           | –                              | –   | 15 000 \$                                                                                               | 11 500 \$  | 54 000 \$                                                   | 1 970   | 99 857 \$    | 153 857 \$    |
|                            | 2010     | 27 500 \$                                                                      | 545         | 27 500 \$                      | 1 087  | 55 000 \$                                                                                                         | 17          | 747 \$                         | –         | –                              | –           | –                              | –   | 11 875 \$                                                                                               | 12 125 \$  | 51 500 \$                                                   | 1 649   | 83 247 \$    | 134 747 \$    |
|                            | 2009     | –                                                                              | 173         | 9 167 \$                       | 173    | 9 167 \$                                                                                                          | –           | –                              | –         | –                              | –           | –                              | –   | 3 750 \$                                                                                                | 6 000 \$   | 9 750 \$                                                    | 346     | 18 334 \$    | 28 084 \$     |
| D. Goldman                 | 2011     | 41 250 \$                                                                      | 272         | 13 750 \$                      | 1 380  | 70 000 \$                                                                                                         | 182         | 9 516 \$                       | 16 000 \$ | –                              | –           | –                              | –   | 15 000 \$                                                                                               | 13 625 \$  | 85 875 \$                                                   | 1 834   | 93 266 \$    | 179 141 \$    |
|                            | 2010     | 41 250 \$                                                                      | 273         | 13 750 \$                      | 1 087  | 55 000 \$                                                                                                         | 134         | 6 637 \$                       | 16 000 \$ | –                              | –           | –                              | –   | 19 500 \$                                                                                               | 16 375 \$  | 93 125 \$                                                   | 1 494   | 75 387 \$    | 168 512 \$    |
|                            | 2009     | 41 250 \$                                                                      | 325         | 13 750 \$                      | 1 294  | 55 000 \$                                                                                                         | 121         | 4 934 \$                       | 6 348 \$  | –                              | –           | –                              | –   | 17 125 \$                                                                                               | 12 375 \$  | 77 098 \$                                                   | 1 740   | 73 684 \$    | 150 782 \$    |
| P.A. Hammick               | 2011     | 27 500 \$                                                                      | 543         | 27 500 \$                      | 1 380  | 70 000 \$                                                                                                         | 88          | 4 533 \$                       | –         | –                              | –           | –                              | –   | 14 300 \$                                                                                               | 10 625 \$  | 52 425 \$                                                   | 2 011   | 102 033 \$   | 154 458 \$    |
|                            | 2010     | 27 500 \$                                                                      | 545         | 27 500 \$                      | 1 087  | 55 000 \$                                                                                                         | 51          | 2 484 \$                       | –         | –                              | –           | –                              | –   | 16 500 \$                                                                                               | 11 750 \$  | 55 750 \$                                                   | 1 683   | 84 984 \$    | 140 734 \$    |
|                            | 2009     | 27 500 \$                                                                      | 648         | 27 500 \$                      | 1 294  | 55 000 \$                                                                                                         | 29          | 1 152 \$                       | –         | –                              | –           | –                              | –   | 15 000 \$                                                                                               | 11 125 \$  | 53 625 \$                                                   | 1 971   | 83 652 \$    | 137 277 \$    |
| P.H. Lessard               | 2011     | 27 500 \$                                                                      | 543         | 27 500 \$                      | 1 380  | 70 000 \$                                                                                                         | 221         | 11 555 \$                      | –         | –                              | –           | –                              | –   | 12 000 \$                                                                                               | 10 875 \$  | 50 375 \$                                                   | 2 144   | 109 055 \$   | 159 430 \$    |
|                            | 2010     | 27 500 \$                                                                      | 545         | 27 500 \$                      | 1 087  | 55 000 \$                                                                                                         | 164         | 8 089 \$                       | –         | –                              | –           | –                              | –   | 12 000 \$                                                                                               | 9 625 \$   | 49 125 \$                                                   | 1 796   | 90 589 \$    | 139 714 \$    |
|                            | 2009     | 27 500 \$                                                                      | 648         | 27 500 \$                      | 1 294  | 55 000 \$                                                                                                         | 148         | 6 029 \$                       | –         | –                              | –           | –                              | –   | 11 125 \$                                                                                               | 9 625 \$   | 48 250 \$                                                   | 2 090   | 88 529 \$    | 136 779 \$    |
| E.A. Marcoux               | 2011     | 41 250 \$                                                                      | 272         | 13 750 \$                      | 1 380  | 70 000 \$                                                                                                         | 147         | 7 637 \$                       | 8 000 \$  | –                              | –           | –                              | –   | 21 000 \$                                                                                               | 11 500 \$  | 81 750 \$                                                   | 1 799   | 91 387 \$    | 173 137 \$    |
|                            | 2010     | 41 250 \$                                                                      | 273         | 13 750 \$                      | 1 087  | 55 000 \$                                                                                                         | 104         | 5 137 \$                       | 8 000 \$  | –                              | –           | –                              | –   | 21 000 \$                                                                                               | 12 375 \$  | 82 625 \$                                                   | 1 464   | 73 887 \$    | 156 512 \$    |
|                            | 2009     | 41 250 \$                                                                      | 325         | 13 750 \$                      | 1 294  | 55 000 \$                                                                                                         | 89          | 3 629 \$                       | 8 000 \$  | –                              | –           | –                              | –   | 19 500 \$                                                                                               | 11 125 \$  | 79 875 \$                                                   | 1 708   | 72 379 \$    | 152 254 \$    |
| L.R. Marsden               | 2011     | 27 500 \$                                                                      | 543         | 27 500 \$                      | 1 380  | 70 000 \$                                                                                                         | 133         | 6 939 \$                       | –         | –                              | –           | –                              | –   | 11 750 \$                                                                                               | 9 375 \$   | 48 625 \$                                                   | 2 056   | 104 439 \$   | 153 064 \$    |
|                            | 2010     | 27 500 \$                                                                      | 545         | 27 500 \$                      | 1 087  | 55 000 \$                                                                                                         | 89          | 4 404 \$                       | –         | –                              | –           | –                              | –   | 12 625 \$                                                                                               | 10 000 \$  | 50 125 \$                                                   | 1 721   | 86 904 \$    | 137 029 \$    |
|                            | 2009     | 27 500 \$                                                                      | 648         | 27 500 \$                      | 1 294  | 55 000 \$                                                                                                         | 70          | 2 824 \$                       | –         | –                              | –           | –                              | –   | 9 625 \$                                                                                                | 9 625 \$   | 46 750 \$                                                   | 2 012   | 85 324 \$    | 132 074 \$    |
| C. Mongeau                 | 2011     | –                                                                              | 1 085       | 55 000 \$                      | 1 380  | 70 000 \$                                                                                                         | 307         | 16 112 \$                      | –         | –                              | –           | –                              | –   | 6 750 \$                                                                                                | 9 375 \$   | 16 125 \$                                                   | 2 772   | 141 112 \$   | 157 237 \$    |
|                            | 2010     | –                                                                              | 1 087       | 55 000 \$                      | 1 087  | 55 000 \$                                                                                                         | 229         | 11 378 \$                      | –         | –                              | –           | –                              | –   | 9 000 \$                                                                                                | 10 875 \$  | 19 875 \$                                                   | 2 403   | 121 378 \$   | 141 253 \$    |
|                            | 2009     | –                                                                              | 1 294       | 55 000 \$                      | 1 294  | 55 000 \$                                                                                                         | 208         | 8 557 \$                       | 9 652 \$  | –                              | –           | –                              | –   | 12 000 \$                                                                                               | 8 750 \$   | 30 402 \$                                                   | 2 796   | 118 557 \$   | 148 959 \$    |
| G. Morgan                  | 2011     | –                                                                              | 4 434       | 225 000 \$                     | 1 085  | 55 000 \$                                                                                                         | 461         | 24 250 \$                      | –         | –                              | –           | –                              | –   | 6 000 \$                                                                                                | 4 625 \$   | 10 625 \$                                                   | 5 980   | 304 250 \$   | 314 875 \$    |
|                            | 2010     | –                                                                              | 4 439       | 225 000 \$                     | 1 087  | 55 000 \$                                                                                                         | 317         | 15 793 \$                      | –         | –                              | –           | –                              | –   | 6 000 \$                                                                                                | 5 875 \$   | 11 875 \$                                                   | 5 843   | 295 793 \$   | 307 668 \$    |
|                            | 2009     | –                                                                              | 5 291       | 225 000 \$                     | 1 294  | 55 000 \$                                                                                                         | 250         | 10 324 \$                      | –         | –                              | –           | –                              | –   | 4 500 \$                                                                                                | 3 375 \$   | 7 875 \$                                                    | 6 835   | 290 324 \$   | 298 199 \$    |
| M.D. Parker <sup>4</sup>   | 2011     | –                                                                              | 1 085       | 55 000 \$                      | 1 380  | 70 000 \$                                                                                                         | 34          | 1 681 \$                       | –         | –                              | –           | –                              | –   | 15 000 \$                                                                                               | 11 500 \$  | 26 500 \$                                                   | 2 499   | 126 681 \$   | 153 181 \$    |
|                            | 2010     | –                                                                              | 485         | 26 610 \$                      | 485    | 26 610 \$                                                                                                         | 2           | 86 \$                          | –         | –                              | –           | –                              | –   | –                                                                                                       | –          | 15 625 \$                                                   | 972     | 53 306 \$    | 68 931 \$     |
|                            | 2009     | –                                                                              | –           | –                              | –      | –                                                                                                                 | –           | –                              | –         | –                              | –           | –                              | –   | –                                                                                                       | –          | –                                                           | –       | –            | –             |
| H.D. Segal                 | 2011     | 41 250 \$                                                                      | 272         | 13 750 \$                      | 1 380  | 70 000 \$                                                                                                         | 113         | 5 844 \$                       | –         | –                              | –           | –                              | –   | 8 500 \$                                                                                                | 9 375 \$   | 59 125 \$                                                   | 1 765   | 89 594 \$    | 148 719 \$    |
|                            | 2010     | 41 250 \$                                                                      | 273         | 13 750 \$                      | 1 087  | 55 000 \$                                                                                                         | 77          | 3 704 \$                       | –         | –                              | –           | –                              | –   | 8 750 \$                                                                                                | 10 250 \$  | 60 250 \$                                                   | 1 437   | 72 454 \$    | 132 704 \$    |
|                            | 2009     | 41 250 \$                                                                      | 325         | 13 750 \$                      | 1 294  | 55 000 \$                                                                                                         | 59          | 2 382 \$                       | –         | –                              | –           | –                              | –   | 10 875 \$                                                                                               | 8 750 \$   | 60 875 \$                                                   | 1 678   | 71 132 \$    | 132 007 \$    |
| L.N. Stevenson             | 2011     | 41 250 \$                                                                      | 272         | 13 750 \$                      | 1 380  | 70 000 \$                                                                                                         | 151         | 7 855 \$                       | 8 000 \$  | –                              | –           | –                              | –   | 13 500 \$                                                                                               | 10 250 \$  | 73 000 \$                                                   | 1 803   | 91 605 \$    | 164 605 \$    |
|                            | 2010     | 41 250 \$                                                                      | 273         | 13 750 \$                      | 1 087  | 55 000 \$                                                                                                         | 108         | 5 310 \$                       | 8 000 \$  | –                              | –           | –                              | –   | 18 000 \$                                                                                               | 11 500 \$  | 78 750 \$                                                   | 1 468   | 74 060 \$    | 152 810 \$    |
|                            | 2009     | –                                                                              | 1 294       | 55 000 \$                      | 1 294  | 55 000 \$                                                                                                         | 86          | 3 497 \$                       | 8 000 \$  | –                              | –           | –                              | –   | 20 125 \$                                                                                               | 11 750 \$  | 39 875 \$                                                   | 2 674   | 113 497 \$   | 153 372 \$    |
| TOTAL                      | 2011     | 275 000 \$                                                                     | 9 864       | 500 000 \$                     | 14 885 | 755 000 \$                                                                                                        | 1 884       | 98 279 \$                      | 32 000 \$ | –                              | –           | –                              | –   | 138 800 \$                                                                                              | 112 625 \$ | 558 425 \$                                                  | 26 633  | 1 353 279 \$ | 1 911 704 \$  |
|                            | 2010     | 275 000 \$                                                                     | 9 283       | 471 610 \$                     | 11 355 | 576 610 \$                                                                                                        | 1 292       | 63 769 \$                      | 32 000 \$ | –                              | –           | –                              | –   | 135 250 \$                                                                                              | 110 750 \$ | 568 625 \$                                                  | 21 930  | 1 111 989 \$ | 1 680 614 \$  |
|                            | 2009     | 206 250 \$                                                                     | 10 971      | 467 917 \$                     | 11 819 | 504 167 \$                                                                                                        | 1 060       | 43 328 \$                      | 32 000 \$ | –                              | –           | –                              | –   | 123 625 \$                                                                                              | 92 500 \$  | 454 375 \$                                                  | 23 850  | 1 015 412 \$ | 1 469 787 \$  |

Notes :

- 1) Comprend la rémunération versée à l'égard des réunions du CASI élargi.
- 2) Les administrateurs devant effectuer un déplacement dont la durée est supérieure à 3 heures pour assister à une réunion du conseil ou d'un comité reçoivent 1 500 \$ par réunion, totalisant 36 000 \$; plus particulièrement : I.A. Bourne (5), P.A. Hammick (4), E.A. Marcoux (5), G. Morgan (5) et M.D. Parker (5) aux fins de réunions tenues à Montréal.
- 3) Dans le cas de M. Bourne, la valeur de la rémunération totale en 2009 comprend sa rémunération pour une partie seulement de 2009, étant donné qu'il s'est joint au conseil d'administration le 5 novembre 2009.
- 4) Dans le cas de M. Parker, la valeur de la rémunération totale en 2010 comprend sa rémunération pour une partie seulement de 2010, étant donné qu'il s'est joint au conseil d'administration le 7 juillet 2010.

## **Section 5** SÉLECTION, ÉVALUATION, ORIENTATION ET FORMATION CONTINUE DES ADMINISTRATEURS

### **51 Sélection des administrateurs**

- Le processus de sélection est décrit dans un tableau détaillé à l'égard des administrateurs actuels et des nouveaux candidats
- Une grille des compétences est utilisée dans le cadre du processus de sélection
- Une liste permanente de candidats appropriés à des fins de nomination à titre d'administrateur est tenue et mise à jour
- La réélection des administrateurs a lieu chaque année à l'assemblée annuelle des actionnaires
- Les administrateurs peuvent demander l'aide de conseillers externes au cours de ce processus
- La moyenne de l'ancienneté des membres du conseil est de 6,5 années
- Politique de retraite obligatoire des administrateurs : la date à laquelle l'administrateur atteint l'âge de 72 ans ou le 15<sup>e</sup> anniversaire de son élection initiale au conseil d'administration, selon le premier de ces événements

### **55 Évaluation des administrateurs**

- Les processus d'évaluation sont décrits dans un diagramme détaillé
- Quatre outils d'évaluation distincts sont utilisés
- Les évaluations sont effectuées annuellement

### **57 Orientation des administrateurs**

- Le programme en vigueur comprend une documentation exhaustive en matière d'orientation, qui est remise au moment de la nomination

### **57 Formation continue des administrateurs**

- Les initiatives en matière de formation continue à l'intention du conseil et des administrateurs sont présentées dans un tableau

## Section 5

# SÉLECTION, ÉVALUATION, ORIENTATION ET FORMATION CONTINUE DES ADMINISTRATEURS

### 5.1 Sélection des administrateurs

Le comité de gouvernance est chargé d'élaborer, de passer en revue et de surveiller la liste permanente (soit les critères et procédures de sélection des membres du conseil, le suivi des besoins du conseil et l'établissement d'une liste de candidats appropriés à des fins de nomination).

Compte tenu des critères généraux aux fins de la sélection des administrateurs énoncés à la section 3.3.3., intitulée « Composition du conseil », de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction et des critères plus précis énumérés à l'article 3, intitulé « Processus de mise en candidature », du mandat du comité de gouvernance, le comité de gouvernance exerce un jugement indépendant et recommande des candidats appropriés à des fins de nomination. Afin de l'aider le conseil à s'acquitter de cette tâche, le conseil peut aussi retenir les services d'entreprises internationales de conseil en recrutement de cadres lorsqu'il le juge nécessaire.

Le comité recherche des candidats faisant preuve de grandes capacités d'écoute, de communication et d'influence leur permettant de participer activement aux discussions et aux délibérations du conseil et des candidats qui démontrent l'engagement suffisant pour consacrer le temps, les efforts et l'énergie nécessaires à l'exercice efficace des fonctions d'administrateur. Les candidats devraient aussi avoir fait preuve d'un niveau d'intégrité très élevé au cours de leur carrière professionnelle.

#### 5.1.1 Processus de sélection

Le comité de gouvernance a également la responsabilité d'identifier et de nommer, à des fins d'approbation par le conseil, des candidats pouvant remplir les postes vacants au sein du conseil lorsqu'ils se libèrent. Il évalue l'équilibre des compétences, des connaissances et de l'expérience au sein du conseil en fonction de la grille des compétences et, selon les résultats de cette évaluation, il oriente sa recherche du candidat éventuel.

Le processus suivant décrit les étapes suivies chaque année afin de déterminer si les administrateurs actuellement en fonction présentent encore les compétences requises qui les rendent admissibles à titre de candidats<sup>1</sup>.

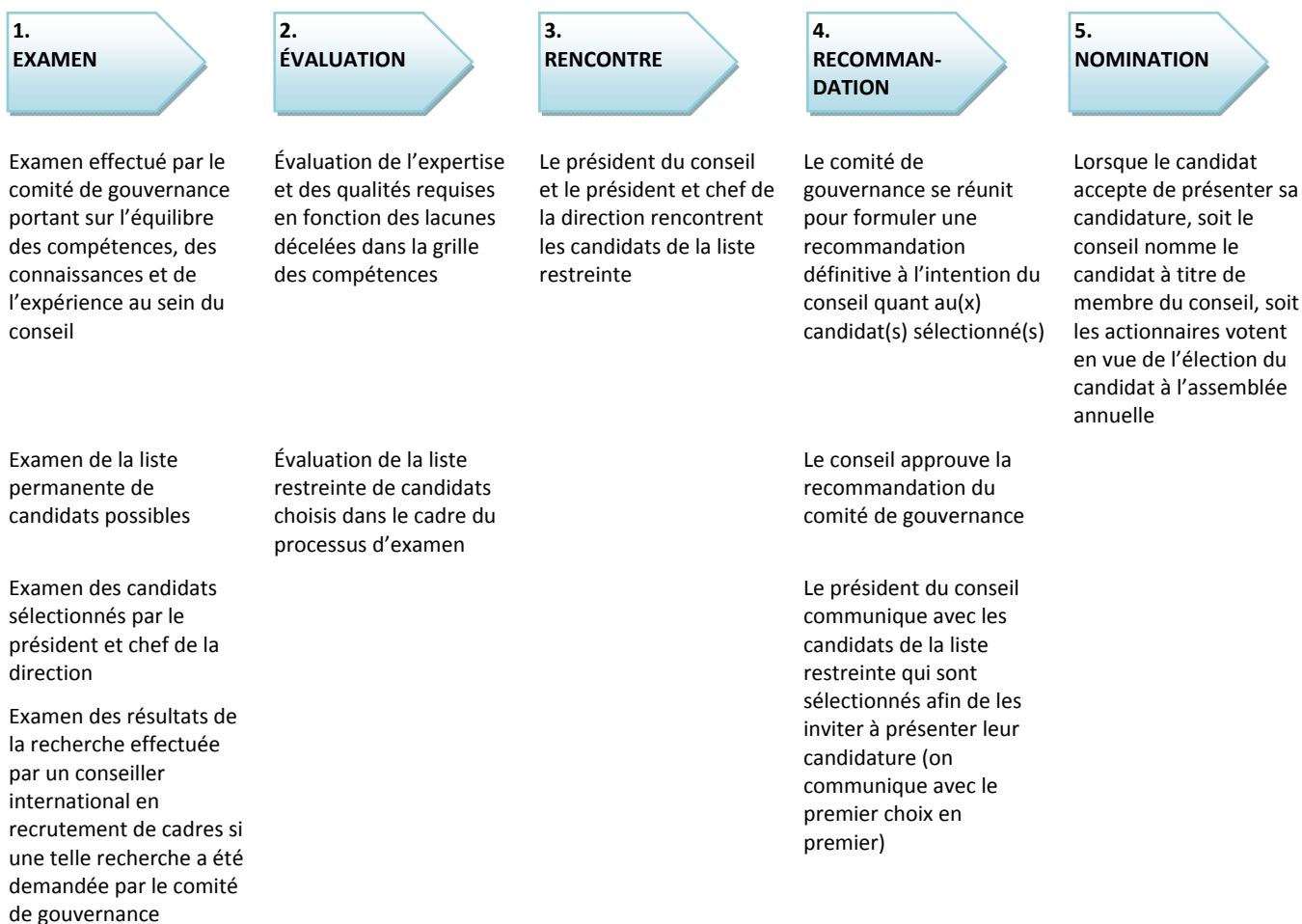
#### DÉTERMINATION DES COMPÉTENCES DES ADMINISTRATEURS ACTUELS À TITRE DE CANDIDATS

- Effectuer un examen annuel des candidats aux postes d'administrateur (y compris l'évaluation de la validité des qualifications sur lesquelles est fondée la nomination de chaque administrateur, ainsi que la disponibilité nécessaire pour répondre aux attentes en matière de participation, et le changement d'occupation principale);
- évaluer le maintien des qualités requises aux termes de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*;
- examiner le rendement des administrateurs au moyen des outils d'évaluation (pour de plus amples renseignements, voir la section 5.2.1, intitulée « Outils et processus d'évaluation », de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction);
- examiner la grille des compétences afin de déterminer les secteurs d'expertise requis et/ou absents qui sont considérés comme essentiels pour assurer une direction stratégique et une supervision appropriée (pour de plus amples renseignements, voir la section 5.1.3, intitulée « Compétences requises », de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction);
- évaluer les compétences des candidats aux termes des dispositions des lois sur les valeurs mobilières et les sociétés applicables;
- évaluer l'indépendance de chaque candidat et s'occuper des questions s'y rapportant, s'il y a lieu;
- choisir les candidats; et
- recommander l'élection des candidats aux actionnaires.

<sup>1</sup>

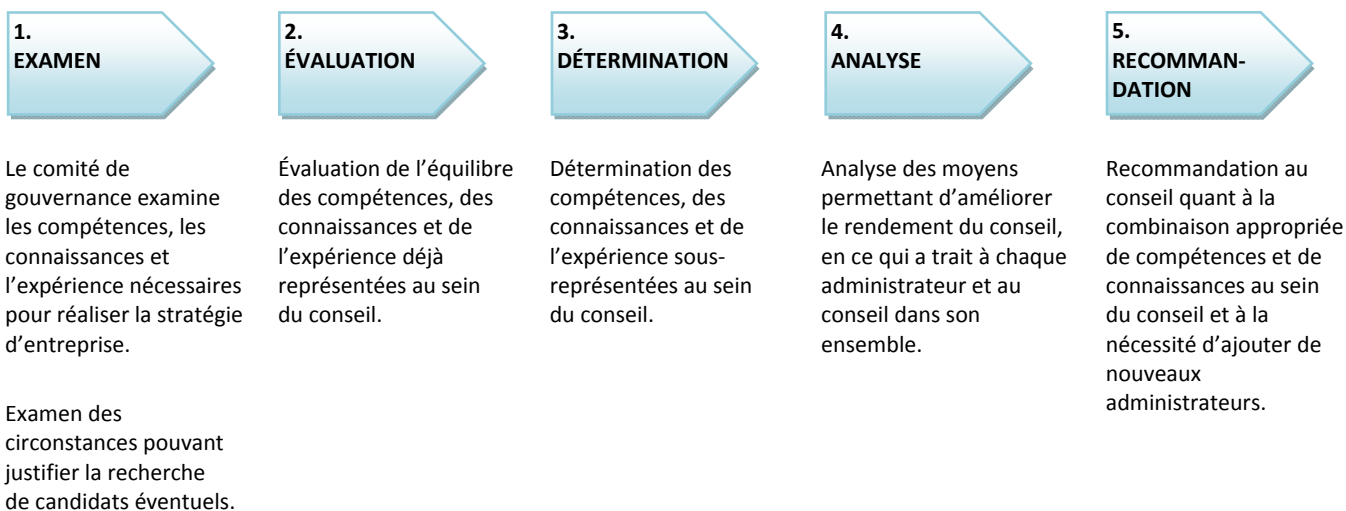
Règlement 58-101, paragraphes 6(a), (b) et (c) de l'annexe 58-101A1.

Le diagramme suivant décrit ce processus de sélection.



### 5.1.2 Planification de la relève au conseil

Le processus de planification de la relève au conseil, décrit plus en détail ci-dessous, tient compte des défis et des occasions se présentant à la Société et vise à maintenir un bon équilibre de compétences et d'expérience au sein du conseil. Il favorise également une transition en douceur lorsqu'un administrateur quitte le conseil ou que l'ajout de compétences ou d'une expertise nouvelles devient nécessaire. Le processus de planification de la relève permet aussi d'assurer un taux de roulement raisonnable des administrateurs et de maintenir le conseil à une taille idéale (suffisamment grande pour permettre aux administrateurs de s'acquitter de leur mandat au sein de chaque comité tout en demeurant assez petite pour favoriser les discussions et délibérations ouvertes, informelles et responsables). Le conseil a appliqué ce processus en 2011 pour prendre la décision d'accueillir un nouveau membre dans ses rangs. M. Eric D. Siegel est le candidat qui a été sélectionné à la suite de ce processus de planification de la relève et du processus de sélection subséquent.



### 5.1.3 Compétences requises

Le mandat du comité de gouvernance prévoit aussi l'établissement et la mise à jour d'une grille des compétences (soit des renseignements sur l'expérience propre au secteur, de l'expertise en affaires et des compétences personnelles des administrateurs relativement aux compétences particulières que doit réunir le conseil afin de déceler toute lacune à cet égard dans la composition du conseil). La Société a adopté une telle grille. Les compétences relevées à l'égard de chaque administrateur sont énoncées dans les notices biographiques individuelles figurant à la section 3.1 de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction.

### 5.1.4 Conseiller externe

Le mandat du comité de gouvernance précise aussi que le comité peut étudier et approuver des demandes provenant d'administrateurs ou des comités du conseil afin de retenir les services de conseillers indépendants externes aux frais de la Société, notamment afin d'identifier des candidats aux postes d'administrateur; le comité peut établir les modalités d'engagement de ces conseillers et déterminer leur rémunération appropriée.

### 5.1.5 Durée du mandat et retraite des administrateurs

La Société considère le maintien en fonction d'administrateurs compétents au sein de son conseil comme une priorité absolue. Comme il est mentionné ci-dessus, la rémunération offerte par la Société et les efforts continus qu'elle déploie en matière de perfectionnement sont des outils essentiels pour préserver la combinaison d'expérience, de connaissances et de qualités personnelles nécessaires au sein d'un conseil équilibré. Afin d'aider la Société à atteindre cet objectif, le conseil a établi les exigences suivantes en matière de durée du mandat et de retraite de ses administrateurs :

#### EXIGENCES RELATIVES À LA DURÉE DU MANDAT ET À LA RETRAITE DES ADMINISTRATEURS

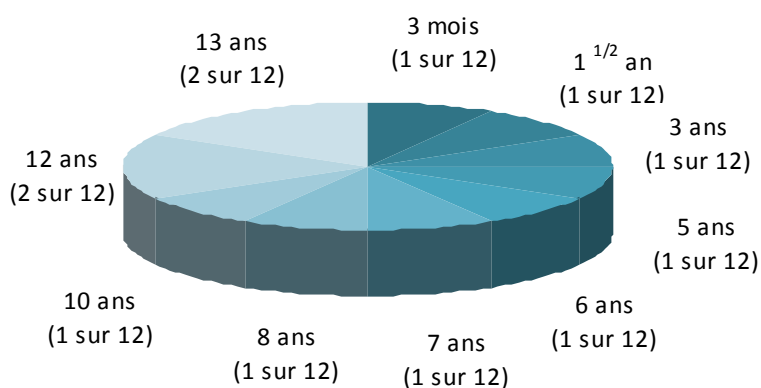
- Le mandat de chaque administrateur expire au moment de l'élection de son successeur, à moins qu'il ne démissionne ou que son poste ne devienne vacant en raison de son décès ou de sa destitution ou pour toute autre raison;
- aux termes d'une nouvelle politique, l'administrateur est admissible à des fins de réélection jusqu'à la première assemblée générale annuelle des actionnaires qui suit le plus rapproché des événements suivants :
  - la date à laquelle l'administrateur atteint l'âge de 72 ans; ou
  - le 15<sup>e</sup> anniversaire de son élection initiale au conseil.

En 2011, le conseil a modifié la politique relative à la durée maximale du mandat et à l'âge de la retraite obligatoire des administrateurs afin d'augmenter l'âge auquel un administrateur doit quitter le conseil en le faisant passer de 70 ans à 72 ans et de prévoir une durée maximale du mandat de 15 ans à titre d'administrateur depuis l'élection initiale au sein du conseil. Ces modifications ont été apportées en raison de la difficulté croissante à recruter des candidats de premier plan et à maintenir la diversité fonctionnelle du conseil.

Cependant, cette politique ne s'applique pas au président et chef de la direction de la Société, qui doit quitter le conseil au moment où il prend sa retraite. Dans la mesure où le nouveau titulaire du poste de président et chef de la direction a été recruté à l'extérieur de la Société, le conseil peut décider d'offrir un poste d'administrateur à l'ancien président et chef de la direction pendant une période de transition déterminée au gré du conseil.

Compte tenu de la combinaison et de la synergie des compétences particulières qui sont nécessaires pour composer un conseil équilibré, de nombreux efforts sont déployés afin d'encourager les membres du conseil de haut calibre à demeurer en fonction au sein de la Société.

Le diagramme suivant indique le nombre d'années d'ancienneté des administrateurs au sein du conseil de la Société au 26 mars 2012 :



La moyenne de l'ancienneté au sein du conseil est de 6,5 années.

## 5.2 Évaluation des administrateurs<sup>1</sup>

Le conseil a établi un processus annuel formel en vue de l'évaluation rigoureuse du rendement du conseil, des comités du conseil, de chaque administrateur et du président du conseil. Le conseil estime qu'il est profitable d'exécuter ce processus à l'interne, sans recourir à des ressources externes. Ce faisant, le conseil peut élaborer une approche taillée sur mesure et profiter directement des observations de chaque administrateur et des membres de la direction.

Les éléments abordés dans les questionnaires et les lignes directrices portent notamment sur l'efficacité du conseil et des comités du conseil, la préparation relative aux objectifs et le rendement à cet égard, la préparation en vue des réunions et le rendement à cet égard, ainsi que les questions d'ordre général en matière de gouvernance et les questions relatives à l'intégrité. Le processus d'examen du rendement permet d'évaluer les compétences et l'expérience des administrateurs en fonction du plan stratégique, de l'environnement et des besoins de la Société. Ces outils d'évaluation comprennent des questionnaires ouverts grâce auxquels les membres du conseil peuvent suggérer des modifications visant à ce que les résultats des diverses évaluations soient intégrés dans les initiatives prises par le conseil en vue d'améliorer et de renforcer les pratiques et procédures de gouvernance au sein de la Société.

<sup>1</sup> Règlement 58-101, article 9 de l'annexe 58-101A1 intitulé « Évaluation ».

### 5.2.1 Outils et processus d'évaluation

Le diagramme suivant décrit les outils et la procédure d'évaluation employés annuellement.

| 1. OUTIL                                                                                                        | 2. OBJET                                                  | 3. PROCÉDURE D'EXÉCUTION                                                                                                                                     | 4. COMPILATION ET ANALYSE                                                                                                                                                                   | 5. TRAITEMENT                                                                              | 6. RECOMMANDATION                                                                                                                             | 7. SUIVI                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>QUESTIONNAIRE ANNUEL PORTANT SUR L'EFFICACITÉ DU CONSEIL (« QAEC »)</b>                                      | Chaque administrateur évalue le conseil dans son ensemble | La vice-présidente et secrétaire de l'entreprise transmet le QAEC à chaque administrateur, et chacun d'eux le remplit                                        | Chaque administrateur remet le QAEC à la vice-présidente et secrétaire de l'entreprise, qui compile et analyse les résultats, et prépare un sommaire à l'intention du comité de gouvernance | Le comité de gouvernance examine le tableau sommaire des résultats du QAEC                 | Le comité de gouvernance recommande au conseil les modifications à apporter au conseil conformément au tableau sommaire des résultats du QAEC | Le conseil effectue le suivi                                              |
| <b>QUESTIONNAIRE ANNUEL PORTANT SUR LES COMMENTAIRES DES ADMINISTRATEURS SUR LEURS PAIRS (« QACAP »)</b>        | Chaque administrateur évalue les autres administrateurs   | La vice-présidente et secrétaire de l'entreprise transmet le QACAP à chaque administrateur, sauf le président du conseil, et chacun d'eux le remplit         | Chaque administrateur remet le QACAP au président du conseil, qui compile les résultats et formule ses commentaires                                                                         | Le président du conseil communique avec chaque administrateur                              | Le président du conseil et chaque administrateur conviennent des mesures de suivi, s'il y a lieu                                              | Le président du conseil effectue le suivi auprès de chaque administrateur |
| <b>QUESTIONNAIRE PORTANT SUR L'EXAMEN ANNUEL DU RENDEMENT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL (« QUESTIONNAIRE »)</b>       | Chaque administrateur évalue le président du conseil      | La vice-présidente et secrétaire de l'entreprise transmet le Questionnaire à chaque administrateur, sauf le président du conseil, et chacun d'eux le remplit | Chaque administrateur remet le questionnaire au président du comité RH, qui compile et analyse les commentaires                                                                             | Le président du comité RH rencontre le président du conseil afin de discuter des résultats | Le président du comité RH et le président du conseil conviennent des mesures de suivi, s'il y a lieu                                          | Le président du conseil effectue le suivi                                 |
| <b>LIGNES DIRECTRICES PORTANT SUR L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DES COMITÉS DU CONSEIL (« LIGNES DIRECTRICES »)</b> | Les comités s'autoévaluent                                | La vice-présidente et secrétaire de l'entreprise transmet les lignes directrices aux membres de chaque comité                                                | Chaque comité remet son rapport sommaire et formule des recommandations, s'il y a lieu, au comité de gouvernance                                                                            | Le comité de gouvernance examine les rapports sommaires des comités                        | Le comité de gouvernance recommande au conseil des modifications, s'il y a lieu, qui sont fondées sur les rapports sommaires des comités      | Les comités du conseil effectuent le suivi auprès du conseil              |



## **5.2.2 Rapport d'évaluation et suivi continu**

À la suite de ce processus d'évaluation exhaustif, les administrateurs ont conclu que le conseil continue de fonctionner efficacement et de surveiller adéquatement l'orientation stratégique de la Société. Le « questionnaire annuel portant sur les commentaires des administrateurs sur leurs pairs » a permis de confirmer que le conseil et les comités du conseil étaient dirigés par des administrateurs solides, expérimentés et bien au fait de la situation.

## **5.3 Orientation des administrateurs<sup>1</sup>**

Le conseil s'assure que les candidats éventuels aux postes d'administrateur comprennent le rôle du conseil et celui des comités du conseil ainsi que l'apport attendu de chaque administrateur. C'est au comité de gouvernance du conseil qu'incombe la responsabilité d'approuver un programme approprié d'orientation et de formation à l'intention des nouveaux membres du conseil. Lorsqu'il devient membre du conseil, chaque nouvel administrateur reçoit une trousse de documentation volumineuse portant sur le système de gouvernance et les affaires de la Société, et il rencontre un certain nombre de cadres supérieurs afin de se familiariser davantage avec la Société.

Dans le cadre du programme d'orientation des administrateurs, les nouveaux membres du conseil sont invités à assister, au cours de la première année de leur mandat d'administrateur, à deux réunions du comité d'audit et à une réunion des autres comités du conseil, sans égard au comité auquel ils sont nommés.

## **5.4 Formation continue des administrateurs<sup>2</sup>**

La Société et son conseil d'administration reconnaissent l'importance d'inspirer un haut degré de motivation chez les administrateurs et de leur fournir de l'information à jour par la formation continue, ainsi que la nécessité pour la Société et chaque administrateur de prendre la responsabilité de ce processus. Le mandat du comité de gouvernance comprend des mesures de perfectionnement continu afin d'assurer que les administrateurs puissent comprendre au mieux leur rôle et leurs responsabilités au sein de la Société et maintenir leur connaissance et leur compréhension des activités actuelles de la Société. Au moyen de ses outils d'évaluation, la Société évalue les administrateurs afin de déterminer leurs besoins en matière de formation et leurs intérêts. Des présentations régulières portant sur les investissements et acquisitions envisagés par la Société ainsi que sur le cadre réglementaire et les aspects particuliers de l'entreprise sont faites par des membres du Bureau du Président et d'autres cadres supérieurs. De plus, des visites des installations et des projets de la Société sont régulièrement organisées à l'intention des administrateurs et constituent pour ceux-ci un outil de formation extrêmement efficace. À compter de 2012, les administrateurs doivent assister à au moins un des symposiums internationaux de la Société sur une période de 36 mois.

La vice-présidente et secrétaire de l'entreprise fournit également aux administrateurs de l'information à jour concernant des conférences et des séminaires susceptibles de les intéresser, et tous les administrateurs peuvent consulter et ont eu la possibilité de voir les archives complètes des conférences et des exposés diffusés sur le Web dans le cadre de la « Directors' Series » de Deloitte & Touche.

---

<sup>1</sup> Règlement 58-101, paragraphe 4(a) de l'annexe 58-101A1.

<sup>2</sup> Règlement 58-101, paragraphe 4(b) de l'annexe 58-101A1.

En plus des mesures de perfectionnement continu des administrateurs de la Société, des procédures ont été établies afin d'assurer que le conseil dispose d'une information à jour et de favoriser un accès efficace et rapide à l'information dont il a besoin pour s'acquitter de ses fonctions.

#### **PROCÉDURES EN VIGUEUR PERMETTANT LE PERFECTIONNEMENT DES ADMINISTRATEURS**

- Les administrateurs reçoivent une trousse de documentation exhaustive une semaine à l'avance en vue des réunions du conseil et des comités du conseil, y compris l'accès à un site Web comprenant les documents électroniques à l'intention des membres de conseil de la Société;
- ils participent à la réunion de planification stratégique annuelle;
- ils reçoivent des mises à jour régulières entre les réunions du conseil sur des questions touchant les activités de la Société;
- ils obtiennent les rapports de chacun des comités du conseil sur les questions étudiées lors de la dernière réunion de chaque comité;
- ils reçoivent des rapports de la part des membres du Bureau du Président sur des projets et des questions d'importance se rapportant à l'unité d'exploitation et aux secteurs dont ils ont la responsabilité; et
- ils peuvent communiquer à loisir avec les cadres supérieurs de la Société.

Pour connaître la liste de cours de formation continue, des conférences et des séances de formation auxquels ont participé les membres du conseil en 2011, voir le Supplément D de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction.

À compter de 2012, les administrateurs doivent participer à au moins une visite d'installation et de projet par année dans le cadre des efforts continus que les administrateurs doivent déployer pour comprendre pleinement la Société et ses exploitations particulières<sup>1</sup>.

En permettant aux administrateurs de rencontrer directement le personnel du chantier de construction, tant les employés des filiales de la Société et des membres de son groupe que ceux des entrepreneurs, les visites donnent aux administrateurs l'occasion de s'informer sur la gestion quotidienne des questions touchant la santé, la sécurité et l'environnement au chantier, ce qui leur permet d'approfondir leur compréhension de ces questions au sujet de la Société et de constater directement comment les politiques et programmes de la Société à cet égard sont mis en œuvre. De plus, les visites effectuées par les administrateurs renforcent l'énoncé de valeurs NOUS VEILLONS de la Société en matière de santé, de sécurité et d'environnement auprès des employés sur le terrain et aident les administrateurs à bien comprendre la nature et la complexité de l'entreprise et des activités de la Société.

<sup>1</sup> Pour de plus amples renseignements sur les visites d'installation auxquelles ont participé les administrateurs en 2011, voir le Supplément E de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction.

## **Section 6** RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION – LETTRE AUX ACTIONNAIRES ET RAPPORT DU COMITÉ RH

**60** Lettre aux actionnaires

**62** Rapport du comité RH

## Section 6

# RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION – LETTRE AUX ACTIONNAIRES ET RAPPORT DU COMITÉ RH

### 6.1 LETTRE AUX ACTIONNAIRES

À nos actionnaires,

En nos qualités de président du conseil et de président du comité RH, nous croyons en la communication de l'information dont les actionnaires de la Société ont besoin pour comprendre la rémunération versée aux membres de la haute direction. Dans le cadre de nos efforts continus en vue d'améliorer la transparence de cette information, nous profitons de la présente pour vous décrire ce que nous offrons aux membres de la haute direction et la façon dont ils sont rémunérés, ainsi que le fondement de nos décisions à cet égard. Comme en 2011, nous vous invitons à exprimer votre point de vue dans le cadre du vote consultatif sur notre approche en matière de rémunération des membres de la haute direction. L'analyse de la rémunération des membres de la haute direction qui suit présente une description détaillée de nos programmes de rémunération et de nos décisions à cet égard.

#### ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

Il est essentiel de tenir compte des événements récents ayant touché la Société afin de comprendre les décisions récentes du conseil en matière de rémunération. Comme il est décrit en détail dans le communiqué de presse de la Société du 26 mars 2012, un examen indépendant des faits et des circonstances entourant certains paiements en 2010 et en 2011 et certains contrats a été entrepris volontairement par le conseil d'administration en février 2012. L'examen indépendant a révélé qu'il y avait eu des cas de non-conformité au Code de déontologie de la Société.

Compte tenu de ces conclusions, M. Pierre Duhaime a été relevé de ses fonctions de président et chef de la direction de la Société. Par conséquent, M. Duhaime n'exerce plus aucune responsabilité en matière de la gestion des activités commerciales et des affaires internes de la Société, ni d'aucune de ses divisions, ou en matière d'établissement de politiques à cet égard. Le conseil d'administration a soigneusement tenu compte d'un ensemble de facteurs aux fins de la structuration des modalités de départ de l'ancien président et chef de la direction. Pour de plus amples renseignements sur ces arrangements, voir la section 8.1.1 de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction.

Ian A. Bourne a été nommé vice-président du conseil et chef de la direction par intérim et un processus de relève a été amorcé par le conseil. La rémunération de M. Bourne consistera uniquement en un salaire, versé mensuellement, qui comprendra la rémunération forfaitaire qu'il reçoit à titre d'administrateur de la Société. Pour de plus amples renseignements sur la rémunération de M. Bourne, voir la section 8.1.3 de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction.

#### FAITS SAILLANTS DU RENDEMENT EN 2011 ET RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION VISÉS

Notre principe préconisant la rémunération au rendement est reflété dans les décisions que nous avons prises cette année. Pour 2011, le résultat net de la Société s'est établi à 387 M\$, en deçà du seuil de la Société dans son ensemble fixé à 447 M\$. Par conséquent, le facteur de résultats de la Société dans son ensemble était égal à zéro aux fins du calcul des primes aux termes du PIC, et ce, sans même tenir compte de l'incidence des paiements qui ont fait l'objet de l'examen indépendant mentionné ci-dessus.

Globalement, la rémunération versée en 2011 à l'ancien président et chef de la direction représente une baisse d'environ 50 % par rapport à 2010, même en y ajoutant la valeur des options sur actions qui lui ont été octroyées en mai 2011. Compte tenu du rendement financier pour 2011 et des conclusions mentionnées ci-dessus, le conseil d'administration a exercé son pouvoir discrétionnaire et a décidé que l'ancien président et chef de la direction ne recevrait aucune prime aux termes du PIC ni aucun autre incitatif à long terme (qu'il s'agisse d'UPA ou d'UAD-MHD) pour 2011.

Le conseil d'administration a également décidé, eu égard aux circonstances décrites dans l'examen indépendant, que le chef des affaires financières ne recevrait aucune prime aux termes du PIC pour 2011 et que son salaire de 2012 ne serait pas augmenté par rapport à celui de 2011. Des incitatifs à long terme (UPA et UAD-MHD) pour 2011 lui ont été octroyés conformément aux dispositions des régimes pertinents.

Dans le cas des autres membres de la haute direction visés, une partie des primes aux termes du PIC est fondée sur des facteurs comme le rendement individuel et les résultats financiers de leur unité d'exploitation. Néanmoins, les primes aux termes du PIC calculées à

l'égard de tous les membres de la haute direction visés (y compris celles correspondant à 0 % dans le cas de l'ancien président et chef de la direction et du chef des affaires financières) étaient en moyenne environ 63 % inférieures à celles de 2010, étant donné que le facteur de résultats de la Société dans son ensemble était égal à zéro en 2011.

En plus de la baisse des primes aux termes du PIC en 2011 attribuable aux résultats médiocres de cet exercice, mentionnons aussi que les options sur actions émises aux membres de la haute direction visés actuels en 2010 et en 2011 ont une valeur calculée par approximation de 4 610 790 \$ au 31 décembre 2011, selon le modèle d'évaluation de treillis binomial. Actuellement, leur valeur dans le cours est égale à zéro, ce qui reflète la baisse récente du cours de nos actions.

Le conseil d'administration a décidé de ne pas pénaliser l'ensemble des employés pour les actions de quelques-uns. Par conséquent, malgré les conclusions mentionnées ci-dessus, les membres de la haute direction visés (à l'exclusion de l'ancien président et chef de la direction) et d'autres employés ont reçu tous les incitatifs à long terme prévus conformément aux régimes pertinents.

Le résultat net de la Société pour 2010 a été corrigé par une réduction de 17,9 M\$. Le conseil d'administration a déterminé que la politique de récupération visant la rémunération des membres de la haute direction de la Société est applicable à l'ancien vice-président directeur, M. Riadh Ben Aïssa (membre de la haute direction visé en 2010) et que la clause de récupération du contrat d'emploi de l'ancien président et chef de la direction est également applicable. À cette fin, les primes aux termes du PIC pour 2010 ont été recalculées en fonction du résultat net de 2010 corrigé. L'ancien président et chef de la direction et l'ancien vice-président directeur, M. Ben Aïssa (membre de la haute direction visé en 2010), sont tenus de rembourser à la Société la différence entre la valeur qu'ils ont reçue à titre de prime aux termes du PIC pour 2010 et la prime aux termes du PIC recalculée. Par conséquent, dans le cas de l'ancien président et chef de la direction, le montant à rembourser à la Société est de 184 000 \$ et, dans celui de M. Ben Aïssa, de 42 800 \$. La prime aux termes du PIC pour 2010 indiquée dans les sections suivantes à l'égard de l'ancien président et chef de la direction a été mise à jour afin de tenir compte de ce rajustement.

## **PRUDENCE EN MATIÈRE DE PRISE DE RISQUES**

En 2011, le comité RH a élargi sa supervision des risques et intégré deux nouvelles pratiques dans son mandat favorisant l'expérience directe en matière de rémunération des membres de la haute direction et l'amélioration de la coordination des risques associés à la rémunération. En effet, au moins un des membres du comité RH doit posséder au minimum cinq ans d'expérience à titre de chef de la direction ou de membre au sein du comité de rémunération d'une société inscrite en bourse et au moins un membre du comité d'audit doit siéger au comité RH, et vice-versa.

Afin de limiter la prise de risques excessifs, la Société s'appuie sur de nombreuses pratiques de longue date et en a récemment adopté de nouvelles. Au nombre de ces dernières figurent la mise en œuvre d'une politique de récupération de la rémunération des membres de la haute direction qui exige le remboursement de la rémunération liée au rendement dans certaines circonstances et une exigence de détention pendant une durée de un an suivant la prise de la retraite du président et chef de la direction, d'actions qui correspond à l'exigence d'actionnariat qui lui est applicable.

## **ENGAGEMENT PERMANENT**

Malgré les défis de 2011 et de 2012, la Société demeure convaincue que les programmes de rémunération permettent d'établir un équilibre approprié entre la rémunération fixe et la rémunération variable, les incitatifs à court terme et à long terme et le risque et les récompenses. Le comité RH demeure résolu à faire en sorte que les programmes en vigueur soient alignés sur la stratégie d'entreprise et les intérêts des actionnaires. Les programmes de rémunération sont examinés de manière continue afin d'assurer le maintien de cet alignement.

Nous vous invitons à lire l'analyse de la rémunération des membres de la haute direction qui suit.

Le président du comité RH,

Lawrence N. Stevenson (*signé*)

Le président du conseil,

Gwyn Morgan (*signé*)

## 6.2 RAPPORT DU COMITÉ RH

|                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  |
| P.A. Hammick<br>(indépendante)                                                    | P.H. Lessard<br>(indépendant)                                                     | L.R. Marsden<br>(indépendante)                                                    | H.D. Segal<br>(indépendant)                                                        | L.N. Stevenson<br>(président – indépendant)                                         |

### Mandat

Le comité RH est chargé de ce qui suit :

- effectuer un examen et conseiller le conseil relativement aux politiques et aux plans concernant l'emploi;
- la planification de la relève des membres de la haute direction<sup>1</sup>;
- la rémunération et les régimes d'avantages sociaux et de retraite à l'intention des employés, y compris les membres de la direction de la Société; et
- les risques s'y rapportant.

Le comité RH est autorisé à faire ce qui suit :

- retenir, à son gré, les services de conseillers juridiques et d'autres conseillers pour l'aider à s'acquitter de son mandat; et
- superviser l'embauche et la rémunération des tels conseillers, ainsi que leurs travaux.

Afin de l'aider à atteindre les objectifs mentionnés ci-dessus en 2011, le comité RH a retenu les services de Hugessen Consulting Inc. pour qu'elle lui fournisse des conseils quant aux programmes de rémunération à l'intention du président et chef de la direction et des principaux membres de la direction. En 2011, les travaux de Hugessen Consulting Inc. n'ont donné lieu à aucun conflit d'intérêts. La Société a également retenu les services de Towers Watson pour qu'elle lui fournisse des conseils sur la rémunération des administrateurs non employés, du président du conseil, du président et chef de la direction et des membres du Bureau du Président, ainsi que des recommandations à cet égard<sup>2</sup>.

Le mandat du comité RH prévoit qu'au moins un de ses membres doit siéger au comité d'audit, et vice versa, afin de maintenir le lien entre la rémunération et le rendement, tant financier qu'individuel, et ainsi atténuer les risques. M<sup>me</sup> Patricia A. Hammick siège actuellement à la fois au comité RH et au comité d'audit.

<sup>1</sup> Sauf dans le cas du président et chef de la direction (ce qui relève du comité de gouvernance). Pour obtenir le texte intégral du mandat du comité RH, voir le site Web de la Société ([www.snclavalin.com](http://www.snclavalin.com)), sous « À propos »/« Régie d'entreprise ».

<sup>2</sup> Pour de plus amples renseignements sur le mandat de Hugessen Consulting Inc. et de Towers Watson ainsi que sur le montant total des honoraires versés par la Société en contrepartie de leurs services, voir la section 7.3, intitulée « Conseils sur la rémunération », de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction.

## Principales questions abordées

### Le comité s'est occupé des questions clés suivantes en 2011 :

- l'examen des régimes et programmes de rémunération des membres de la haute direction afin de vérifier qu'ils étaient fondés sur la gestion efficace des risques et de s'assurer que leur structure n'encourageait pas la prise de risques excessifs;
- l'examen du groupe de comparaison utilisé pour étalonner les régimes de rémunération de la Société;
- l'examen et la mise à jour de la politique de rémunération des membres de la haute direction afin de refléter la modification de l'attribution d'options sur actions au président et chef de la direction et aux autres membres du Bureau du Président;
- la modification du RUANR, du PAD et du RUAD-MHD afin de conférer à la direction le droit d'attribuer des UANR, comprises dans une enveloppe préapprouvée, de façon à permettre au président et chef de la direction d'offrir la possibilité de participer au PAD et à permettre au comité d'attribuer des octrois spéciaux aux termes du RUAD-MHD;
- approbation d'une enveloppe de 105 000 UANR pouvant être attribuées en 2011;
- la conformité au Code de déontologie de la Société;
- la planification de la relève et le perfectionnement du leadership.

## Calendrier de suivi

Le texte qui suit présente un aperçu du calendrier de suivi utilisé par le comité pendant l'exercice.

### Calendrier de suivi

#### Rendement, évaluation et rémunération du président et chef de la direction

- Examen des objectifs du président et chef de la direction
- Examen du rendement du président et chef de la direction
- Examen de la rémunération du président et chef de la direction

#### Rendement, évaluation et rémunération des membres du Bureau du Président

- Examen des objectifs des membres du Bureau du Président
- Examen du rendement des membres du Bureau du Président
- Examen de la rémunération des membres du Bureau du Président

#### Rémunération totale des membres de la haute direction

- Examen du RRCS
- Examen du programme La Récolte Plus
- Examen du PIC
- Examen du PAD
- Examen du RUPA
- Examen du RUAD-MHD

#### Planification de la relève

- Examen de la planification de la relève des membres de la haute direction clés, sauf le président et chef de la direction

#### Rémunération totale des employés

- Examen du budget salarial annuel des employés au Canada et à l'étranger
- Examen des salaires des membres du comité de gestion
- Examen des régimes de retraite
- Examen des attributions d'options sur actions
- Examen des attributions d'UANR
- Examen du RAE
- Examen du programme La Récolte

#### Autres fonctions et responsabilités

- Détermination des risques associés aux ressources humaines et mise en œuvre de mesures en vue d'atténuer et de gérer ces risques
- Examen des objectifs financiers et de la structure financière pour l'exercice suivant
- Examen relatif au conseiller en rémunération du comité RH
- Examen des rapports sur la conformité aux termes du Code de déontologie
- Examen de la section relative aux ressources humaines du guide de gouvernance de la Société
- Examen annuel du mandat et du calendrier de suivi du comité RH
- Autoévaluation annuelle du comité et présentation de recommandations au comité de gouvernance au besoin
- Examen de la circulaire de sollicitation de procurations de la direction
- Examen des statistiques générales sur le personnel



## Expérience et connaissances en matière de ressources humaines et de rémunération

En raison de la complexité croissante des questions relatives à la rémunération, les membres du comité s'assurent de bien comprendre le lien entre le rendement financier et la rémunération et de disposer du niveau de compétences financières nécessaire à l'examen des régimes de rémunération à l'intention des membres de la haute direction. De plus, au cours des réunions du comité, les membres du comité communiquent régulièrement avec les membres de la haute direction responsables des politiques de rémunération et de la gestion des risques financiers de la Société dans son ensemble afin de s'assurer que le système de rémunération n'encourage pas involontairement la prise de risques non désirés.

En 2011, afin de se conformer aux obligations d'information continue, les membres du comité RH ont été invités à remplir un questionnaire portant sur leur expérience, leur formation et leurs compétences dans les domaines des ressources humaines et de la rémunération des membres de la haute direction. Conformément au mandat du comité RH, au moins un de ses membres doit posséder au minimum cinq ans d'expérience à titre de chef de la direction ou de membre au sein du comité de rémunération d'une société inscrite en bourse.

- **M<sup>me</sup> Patricia A. Hammick** possède de l'expérience en supervision des divers aspects des ressources humaines de niveau exécutif. Elle a occupé le poste de vice-présidente principale de Columbia Energy Group et de vice-présidente de la Natural Gas Supply Association. M<sup>me</sup> Hammick a acquis une expérience considérable en matière d'embauche, de maintien en fonction et d'examen du rendement, ainsi que de programmes de rémunération et d'avantages sociaux. En plus d'avoir participé à des programmes de formation des cadres, elle a agi à titre d'administratrice principale et de membre d'office du comité des ressources humaines de Dynegy Inc. Elle a également été membre du comité des ressources humaines de Consol Energy Inc.
- **M. Pierre H. Lessard** a occupé le poste de président et chef de la direction de Metro Inc. pendant 18 ans. Au cours de sa carrière, il a acquis une expérience considérable dans les domaines des ressources humaines et de la rémunération. Il a également été membre du comité des ressources humaines de Groupe Financier Banque TD.
- **M<sup>me</sup> Lorna R. Marsden** a occupé le poste de présidente et vice-rectrice de l'Université York et de l'Université Wilfrid Laurier et des postes de haute direction au sein de l'Université de Toronto, où elle s'occupait de diverses questions touchant les ressources humaines. Elle a également agi à titre de directrice responsable du programme d'études en relations du travail à l'Université de Toronto et a occupé des fonctions dans le domaine de l'équité en matière d'emploi aux paliers fédéral et provincial. M<sup>me</sup> Marsden siège actuellement au comité de rémunération et de dotation en personnel cadre de la Société Financière Manuvie. Elle a également siégé au comité des ressources humaines de Gore Mutual Insurance Company.
- **M. Hugh D. Segal** a présidé le comité de rémunération d'une société ouverte canadienne pendant plus de sept ans. Il siège actuellement au comité de planification de la direction de la Financière Sun Life Inc. et au comité de la rémunération, des ressources humaines, de la santé, de la sécurité et de l'environnement de Just Energy Group Inc. Il a également été membre du comité de la rémunération de Holcim Canada Inc., de Gulskin Sheff & Associates Inc. et de CPI Plastics Group.
- **M. Lawrence N. Stevenson** possède une expérience considérable des questions liées aux ressources humaines et à la rémunération qu'il a acquise dans le cadre de ses fonctions de président et chef de la direction de trois sociétés inscrites en bourse. Il a également siégé au comité des ressources humaines de trois sociétés inscrites en bourse et a agi à titre de président de deux de ces comités. En plus d'agir à titre de président du comité des ressources humaines de CAE Inc., M. Stevenson a siégé au comité des ressources humaines de Sobeys Inc.

## **Section 7 ANALYSE DE LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION**

### **Membres de la haute direction visés :**

Pour 2011, les membres de la haute direction visés sont :

Pierre Duhaime, ancien président et chef de la direction  
Gilles Laramée, vice-président directeur et chef des affaires financières  
Patrick Lamarre, vice-président directeur  
Charles Rate, vice-président directeur  
Feroz Ashraf, vice-président directeur

Les membres de la haute direction visés sont membres du Bureau du Président. En 2011, les personnes suivantes ont été nommées au Bureau du Président :

- Le 3 août 2011, M. Andrew Mackintosh a été nommé vice-président directeur, Hydrocarbures et produits chimiques.
- Le 22 décembre 2011, M. Christian Jacqui a été nommé vice-président directeur, Europe, avec prise d'effet le 2 janvier 2012.

### **68 Planification de la relève du président et chef de la direction**

### **68 Rémunération des membres de la haute direction**

En 2011, des modifications ont été apportées à la politique de rémunération des membres de la haute direction afin de refléter les recommandations formulées par le comité RH concernant les attributions aux termes du régime d'options sur actions, de façon à ce qu'elles soient fondées sur un pourcentage du salaire de base, plutôt que sur une valeur fixe.

### **72 Importance de l'actionnariat**

- Dans les cinq ans suivant sa nomination, le président et chef de la direction est tenu de détenir des actions ordinaires de la Société représentant au moins six fois son salaire de base annuel.
- L'exigence d'actionnariat à l'égard des autres membres de la haute direction visés et des autres membres du Bureau du Président est de trois fois leur salaire de base annuel et doit être respectée dans les cinq ans suivant leur nomination à titre de membre du Bureau du Président.

### **72 Conseils sur la rémunération**

En 2011, le comité RH a retenu à nouveau les services de Hugessen Consulting Inc., conseiller en rémunération indépendant, pour qu'elle lui fournisse des conseils et de l'aide.

### **73 Groupe de comparaison et positionnement sur le marché**

Le groupe de comparaison utilisé aux fins du positionnement des régimes de rémunération des membres de la haute direction de la Société a été examiné par le comité RH.

### **76 Employés participant aux régimes de rémunération**

En plus des membres de la haute direction visés, plusieurs groupes d'employés clés participent aux régimes de rémunération prévus dans la politique de rémunération des membres de la haute direction.

## **Section 7** ANALYSE DE LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION (suite)

### **76** Éléments de la politique de rémunération des membres de la haute direction

Les éléments fixes et variables (à risque) de la politique de rémunération des membres de la haute direction comprennent des éléments à court terme et à long terme.

### **79** Rémunération fixe – comprenant quatre éléments clés

### **81** Rémunération liée au rendement (variable) – comprenant cinq éléments clés

## Section 7

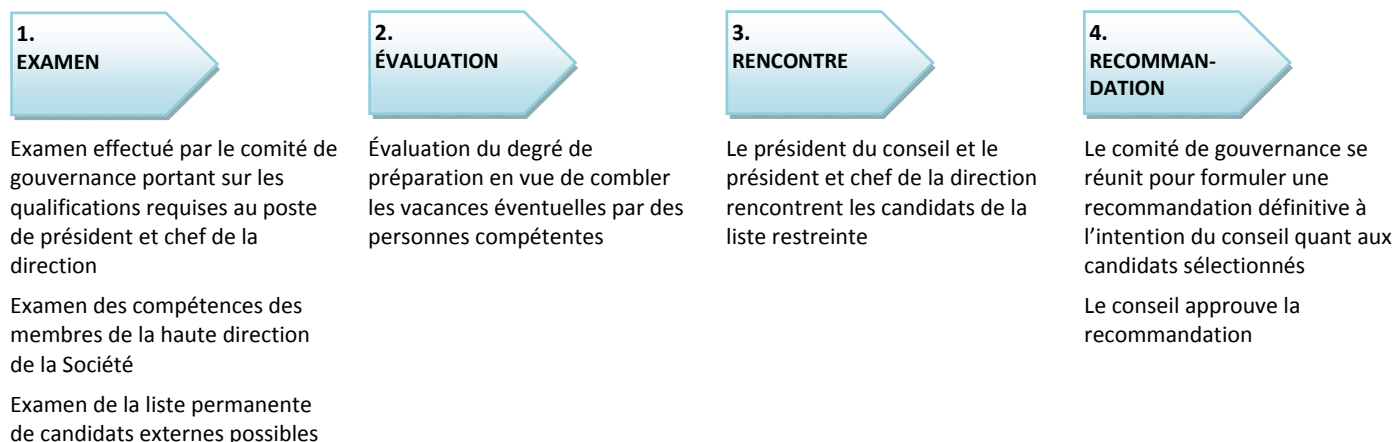
# ANALYSE DE LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION

### INTRODUCTION

La responsabilité de déterminer les principes de la rémunération des membres de la haute direction et des autres employés clés de la Société incombe au conseil. Le conseil établit un comité RH, qui a notamment pour responsabilité d'administrer la politique de rémunération des membres de la haute direction. Le comité RH approuve les objectifs du président et chef de la direction et d'autres membres du Bureau du Président, et il formule des recommandations appropriées au conseil quant à la rémunération des membres de la haute direction et d'autres employés clés après avoir consulté ses conseillers indépendants et réalisé un examen et une analyse en profondeur.

### Planification de la relève du président et chef de la direction

Dans le cadre de son mandat, le comité de gouvernance accorde énormément d'attention à la planification de la relève au poste de président et chef de la direction. Ce processus, décrit plus en détail ci-dessous, tient compte des défis et des occasions se présentant à la Société ainsi que de l'évolution des compétences et de l'expertise qui sont requises de la part du président et chef de la direction.



De plus, dans le cadre de son mandat, le comité RH tient deux séances de planification de la relève chaque année à l'égard de tous les postes de haute direction clés et ajuste sa stratégie en vue du perfectionnement des talents, au besoin.

Compte tenu du départ de M. Duhaime, M. Ian A. Bourne a été nommé vice-président du conseil et chef de la direction par intérim; le processus décrit ci-dessus sera amorcé aux fins du recrutement par la Société d'un nouveau président et chef de la direction.

### 7.1 Rémunération des membres de la haute direction

#### 7.1.1 Politique de rémunération des membres de la haute direction

**La politique de rémunération des membres de la haute direction soutient la vision, la mission et les valeurs de la Société et renforce les stratégies de celle-ci et celles de ses unités d'exploitation de la manière suivante :**

- elle est alignée sur les objectifs et les mesures de rendement clés de la Société et de ses unités d'exploitation dans leur ensemble, et elle consolide les relations entre ces entreprises;
- elle favorise l'actionnariat des membres de la haute direction clés;
- elle facilite le recrutement et le maintien en fonction de personnes compétentes offrant un rendement supérieur à des postes clés;
- elle motive les membres de la haute direction à atteindre et à dépasser les objectifs financiers de la Société; et
- elle offre d'excellentes primes pour les rendements supérieurs selon les résultats individuels et les résultats de la Société à court et à long terme.

De plus, en raison de la nature de l'entreprise et du cadre concurrentiel dans lequel la Société exerce ses activités, elle doit s'exposer à un certain niveau de risque pour atteindre ses objectifs de croissance et les résultats voulus dans l'intérêt des actionnaires. Par conséquent, la politique de rémunération des membres de la haute direction a pour objectif intrinsèque d'encourager les initiatives axées sur l'augmentation de la valeur à long terme tout en limitant les incitatifs favorisant la prise de risques excessifs.

**La supervision de la gestion des risques aux termes de la politique de rémunération des membres de la haute direction correspond au principe appliqué par le comité RH dans le cadre de l'élaboration et de l'examen de la politique, qui vise les objectifs suivants :**

- renforcer et maintenir le lien entre la rémunération et le rendement, tant financier qu'individuel;
- reporter une partie importante de la rémunération variable afin de maintenir l'orientation des membres de la haute direction sur le rendement à long terme durable;
- faire en sorte qu'une partie importante de la rémunération soit variable et à risque; et
- offrir une rémunération totale concurrentielle permettant d'attirer et de retenir des membres de la haute direction compétents tout en décourageant la prise de risques excessifs.

La politique de rémunération des membres de la haute direction lie la rémunération au rendement de la Société et à l'accroissement de la valeur pour les actionnaires, en tenant compte du rôle, des responsabilités et du rendement. Cette politique établit des niveaux de rémunération qui tiennent compte du rôle du titulaire du poste et des responsabilités inhérentes à ses fonctions et qui correspondent aux pratiques du marché pour des postes équivalents au sein de l'industrie.

La Société préconise le principe de rémunération au rendement qui se reflète dans la politique de rémunération des membres de la haute direction de la Société. La rémunération totale vise à récompenser l'atteinte de niveaux de rendement individuel et de rendement de l'unité d'exploitation placée sous la responsabilité et le contrôle du membre de la haute direction. Cependant, afin de renforcer les liens entre les unités d'exploitation, la rémunération totale tient également compte du rendement de la Société.

**La politique de rémunération des membres de la haute direction est examinée et approuvée chaque année par le comité RH. En 2011, le comité RH a approuvé les modifications suivantes à la politique de rémunération des membres de la haute direction :**

- Le calcul des attributions d'options sur actions à l'intention des membres du Bureau du Président, qui était fondé sur une valeur fixe, est maintenant établi en fonction d'un pourcentage du salaire de base.
- Le pourcentage aux fins des attributions est compris dans une fourchette et tient compte de la valeur totale de tous les éléments de la rémunération incitative à long terme, afin d'assurer que ceux-ci correspondent à la médiane du marché par rapport au groupe de comparaison.
- Le positionnement dans cette fourchette est fondé sur l'évaluation du rendement individuel.

### **7.1.2 Alignement de la rémunération des membres de la haute direction sur les risques**

Le comité RH examine annuellement l'application de la politique de rémunération des membres de la haute direction pour s'assurer qu'elle continue de soutenir ses objectifs qui sont énoncés à la section 7.1.1. Dans le cadre des examens antérieurs, le comité RH a apporté des modifications à la politique en vue de renforcer le lien entre la rémunération et le rendement et de mettre en œuvre des mesures permettant d'atténuer les risques. Aucune nouvelle mesure d'atténuation des risques n'a été adoptée en 2011.

**Les programmes de rémunération de la Société comprennent les mesures de protection suivantes en vue d'atténuer les risques :**

- **Conseiller indépendant** – Le comité RH retient les services d'un conseiller en rémunération des membres de la haute direction qui est indépendant des conseillers en rémunération de la Société.
- **Composition de rémunération équilibrée** – La Société offre plusieurs programmes incitatifs à l'intention des membres de la haute direction qui comprennent un ensemble d'incitatifs à court et à long terme. De plus, les programmes incitatifs emploient différentes mesures financières ou sont simplement fondés sur l'écoulement du temps.
- **Exigence d'actionnariat** – Une exigence d'actionnariat s'applique à tous les membres de la haute direction afin d'aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires.
- **Attributions fondées sur des titres de capitaux propres** – La Société offre une combinaison équilibrée d'attributions fondées sur des titres sous la forme d'options sur actions, d'UPA et d'UAD-MHD.
- **Planification de la relève** – Des séances de planification de la relève sont tenues deux fois l'an afin d'examiner le plan de relève à tous les postes de haute direction clés et d'ajuster la stratégie permettant le perfectionnement des talents, au besoin.
- **PIC** – Les primes aux termes du PIC sont plafonnées à deux fois la cible afin d'établir une limite supérieure. Les éléments du programme comprennent un facteur de rendement financier et un facteur de rendement individuel qui s'additionnent, permettant le versement de primes dans certaines circonstances lorsque les objectifs financiers ne sont pas atteints.
- **RUPA** – Le multiplicateur utilisé pour déterminer le paiement aux termes du RUPA est fondé sur la croissance cumulative du résultat par action sur trois ans; les paiements aux termes du RUPA sont plafonnés à deux fois la cible.
- **Régimes d'options sur actions** – L'exigence d'actionnariat applicable au membre de la haute direction doit être remplie depuis un an avant que les options sur actions puissent être exercées.
- **Politique de récupération** – Une politique de récupération s'applique à tous les membres de la haute direction qui exige le remboursement de la rémunération incitative liée au rendement dans certaines circonstances.
- **Politique interdisant les opérations de monétisation et de couverture** (interdiction d'opérations de couverture et d'opérations sur dérivés) – Des dispositions interdisant les opérations de monétisation et de couverture s'appliquent à tous les initiés de la Société, y compris les administrateurs et les membres de la haute direction visés de la Société.
- **Période de un an de détention des actions postérieure à l'emploi applicable au président et chef de la direction** – En plus de l'exigence d'actionnariat applicable aux fins de l'exercice des options sur actions, le président et chef de la direction est tenu de respecter l'exigence minimale d'actionnariat pendant un an suivant sa retraite.

En 2011, le comité RH a formellement adopté la supervision des risques associés aux ressources humaines dans le cadre de son mandat. Avant l'intégration de toute mesure financière dans les programmes de rémunération ou la mise en œuvre d'un nouveau programme de rémunération, le comité RH évalue les risques associés à cette mesure ou à ce nouveau régime. L'atténuation des risques est un processus en constante évolution. La Société est toujours à la recherche de nouvelles façons d'améliorer la surveillance des risques.

Le comité RH estime que la politique de rémunération des membres de la haute direction actuelle établit le cadre et les principes de gouvernance nécessaires pour aligner les intérêts des membres de la haute direction et des autres employés clés, de la Société et des actionnaires. En 2011, aucun risque associé à la politique de rémunération des membres de la haute direction et aux pratiques de rémunération qui aurait pu avoir une incidence défavorable importante sur la Société n'a été relevé.

### **7.1.3 Pouvoir discrétionnaire**

Bien que certains des programmes de rémunération énoncés dans la politique de rémunération des membres de la haute direction prévoient des attributions au rendement établies au moyen d'une formule, le comité RH se réserve le droit d'utiliser son pouvoir discrétionnaire au moment de la détermination de celles-ci. Le comité RH est d'avis que des formules fixes peuvent entraîner des

résultats non désirés ne reflétant pas vraiment le rendement réel d'un membre de la haute direction. Le comité peut s'en remettre à l'expérience du conseil d'administration pour exercer son pouvoir discrétionnaire en de telles circonstances.

Par exemple, ce pouvoir discrétionnaire a été exercé aux fins de l'octroi d'une attribution d'UAD-MHD excédant la valeur prévue par les lignes directrices pour récompenser un membre de la haute direction ayant augmenté son carnet de commandes de manière importante. Inversement, une prime aux termes du PIC peut être réduite si un membre de la haute direction fait preuve de lacunes en matière de planification de la relève, et ce, même si son unité d'exploitation a dépassé ses objectifs financiers.

Pour 2011, le comité RH a utilisé son pouvoir discrétionnaire aux fins de la détermination de la prime aux termes du PIC à l'intention de trois membres de la haute direction visés. Il a été déterminé que les primes aux termes du PIC à l'intention de l'ancien président et chef de la direction et du chef des affaires financières seraient égales à zéro, malgré que certains de leurs objectifs individuels aient été atteints. De plus, la prime aux termes du PIC d'un des membres de la haute direction visés a été augmentée de 20 000 \$ en raison d'une augmentation importante du carnet de commandes. Les ajustements des primes aux termes du PIC ont été effectués conformément aux modalités du PIC de 2011.

#### 7.1.4 Positionnement de la rémunération des membres de la haute direction

Le tableau suivant indique le positionnement pour 2011, établi conformément à la politique de rémunération des membres de la haute direction, de chaque élément de la rémunération (décrit à la section 7.6 de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction) par rapport au groupe de comparaison (décrit à la section 7.4 de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction) :

| Élément de la rémunération fixe                                    | Positionnement par rapport au groupe de comparaison                           |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Salaire de base                                                    | 100 % de la médiane                                                           |
| Avantages sociaux et indirects                                     | Concurrentiels par rapport aux sociétés canadiennes de taille similaire       |
| Programmes de retraite                                             | Concurrentiels par rapport aux sociétés canadiennes de taille similaire       |
| Élément de la rémunération liée au rendement (variable)            |                                                                               |
| Programme incitatif annuel (PIC)                                   | Niveau requis pour positionner la rémunération en espèces totale à la médiane |
| Incitatifs à long terme (options sur actions, PAD, RUAD-MHD, RUPA) | Niveau requis pour être aligné sur la rémunération totale cible               |
| <b>Rémunération en espèces cible</b>                               | 100 % de la médiane                                                           |
| <b>Rémunération totale</b>                                         | 100 % de la médiane (ou plus en cas de rendement supérieur)                   |

#### 7.1.5 Politique de récupération

La rémunération incitative liée au rendement versée aux membres de la haute direction est assujettie à la politique de récupération. Aux termes de cette politique, le conseil peut, à son gré, dans la mesure où il juge que le faire est dans l'intérêt de la Société, exiger le remboursement de la totalité ou d'une partie de toute rémunération incitative liée au rendement versée après le 7 mai 2009, si les conditions suivantes sont réunies :

- la rémunération incitative liée au rendement était fondée sur l'atteinte de certains résultats financiers qui ont subséquemment fait l'objet d'un redressement ou été touchés par le redressement d'une partie ou de la totalité des états financiers de la Société; et
- le membre de la haute direction a fait preuve de négligence grossière ou d'inconduite délibérée ou a commis une fraude ayant entraîné ou causé en partie le besoin de procéder au redressement; et
- le montant de la rémunération incitative liée au rendement ou le profit revenant au membre de la haute direction aurait été inférieur si les résultats financiers avaient été déclarés correctement.

Le contrat d'emploi de l'ancien président et chef de la direction prévoit qu'en certaines circonstances la Société peut exiger le remboursement de toute rémunération liée au rendement attribuée s'il est subséquemment déterminé que cette rémunération a, en fait, été accordée, en totalité ou en partie, sur le fondement d'information factuelle ou financière qui s'est avérée fausse ou inexacte de manière importante en raison de la conduite volontairement trompeuse du membre de la haute direction ou de sa négligence.

## 7.2 Importance de l'actionnariat

La Société estime que l'actionnariat des employés clés contribue à la réussite de la Société. Ainsi, la Société exige que ses membres de la haute direction clés détiennent, dans les cinq ans suivant leur nomination à titre de président et chef de la direction ou de membres du Bureau du Président, des actions ordinaires de la Société ayant la valeur marchande globale minimale indiquée dans le tableau suivant; ils doivent détenir ces actions ordinaires pendant toute la durée de leur mandat à titre de président et chef de la direction ou de membres du Bureau du Président.

| Exigence d'actionnariat <sup>1, 2</sup>          |                                  |                        |
|--------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------|
| Membre de la haute direction                     | Au cours de l'emploi             | Postérieure à l'emploi |
| Président et chef de la direction                | 6 fois le salaire de base annuel | 1 an                   |
| Vice-présidents directeurs (Bureau du Président) | 3 fois le salaire de base annuel | s.o.                   |
| Membres du comité de gestion                     | 1 fois le salaire de base annuel | s.o.                   |

1. L'avoir peut être détenu en actions ordinaires, en UAD-MHD ou en UPA aux termes de l'ancien RUPA.
2. La valeur que représente l'exigence d'actionnariat est déterminée en fonction soit du coût réel de l'achat des actions ordinaires de la Société, plus la valeur marchande de toutes les actions ordinaires visées par des unités d'actions acquises non rachetées aux termes du RUAD-MDH et de l'ancien UPA, soit la valeur marchande de toutes les actions ordinaires de la Société alors détenues et de toutes les actions ordinaires de la Société alors visées par les unités d'actions acquises aux termes du RUAD-MHD et de l'ancien RUPA, selon la valeur la plus élevée.

Pour pouvoir exercer les options sur actions qui leur ont été octroyées pendant qu'ils agissaient à titre de président et chef de la direction, de membres du Bureau du Président ou de membre du comité de gestion, les membres de la haute direction doivent avoir conservé le niveau d'actionnariat requis pendant un an avant la date d'exercice, et ce, même après la prise de la retraite.

### 7.2.1 Interdiction d'opérations de couverture et d'opérations sur dérivés par les membres de la haute direction visés

Le conseil d'administration a adopté une politique interdisant les opérations de couverture et les opérations sur dérivés applicable aux initiés de la Société (ce qui inclut notamment les membres de la haute direction visés). Plus particulièrement, les initiés ne peuvent conclure aucune vente à découvert ou option de vente ou d'achat portant sur des actions de la Société ni aucun autre type d'opération de monétisation de titres de participation.

## 7.3 Conseils sur la rémunération

En 2011, le comité RH a retenu à nouveau les services de Hugessen Consulting Inc., une entreprise d'experts-conseils qui lui fournit des conseils indépendants sur la rémunération des membres de la haute direction et les questions de gouvernance connexes depuis 2008. Hugessen Consulting Inc. ne fournit aucun service à la Société directement. Tous les services que Hugessen Consulting Inc. fournirait à la Société devraient être approuvés par le comité RH. En 2011, Hugessen Consulting Inc. n'a fourni aucun service à la Société directement. Les honoraires totaux versés par la Société à Hugessen Consulting Inc. en contrepartie de ses services pour l'exercice 2011 (et les données comparables pour 2010) sont présentés dans le tableau suivant :

| Honoraires versés à Hugessen Consulting Inc. pour les exercices terminés les<br>31 décembre 2011 et 31 décembre 2010 |           |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Nature du mandat                                                                                                     | 2011      | 2010      |
| Rémunération des membres de la haute direction – honoraires connexes                                                 | 72 825 \$ | 89 389 \$ |
| Autres honoraires                                                                                                    | 0 \$      | 0 \$      |



En 2011, la Société a à nouveau retenu les services de Towers Watson pour qu'elle effectue un étalonnage de la rémunération et fournisse des conseils quant au caractère approprié et concurrentiel des programmes de rémunération à l'intention des membres de la haute direction de la Société. En 2011, la Société a également confié à Towers Watson le mandat d'effectuer une vérification détaillée des programmes incitatifs mondiaux de la Société. Les honoraires totaux versés par la Société à Towers Watson en contrepartie de ses services pour l'exercice 2011 (ainsi que les données comparables pour 2010) sont présentés dans le tableau suivant :

| <b>Honoraires versés à Towers Watson pour les exercices terminés les<br/>31 décembre 2011 et 31 décembre 2010</b> |                   |                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Nature du mandat</b>                                                                                           | <b>2011</b>       | <b>2010</b>       |
| Rémunération des membres de la haute direction – honoraires connexes                                              | 129 991 \$        | 206 142 \$        |
| Autres honoraires                                                                                                 |                   |                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Régimes d'avantages sociaux et régimes de retraite</li> </ul>              | 107 576 \$        | 193 983 \$        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Vérification à l'échelle mondiale</li> </ul>                               | 588 559 \$        | 0 \$              |
| <b>Total</b>                                                                                                      | <b>826 126 \$</b> | <b>400 125 \$</b> |

La direction présente annuellement au comité RH une liste des services que Towers Watson sera appelée à fournir au cours de l'année ainsi qu'un barème des honoraires estimatifs à des fins d'examen et d'approbation par le comité RH. Hugessen Consulting Inc. soumet une liste des services et une évaluation des honoraires directement au comité RH à des fins d'examen et d'approbation.

#### **7.4 Groupe de comparaison et positionnement sur le marché**

Les éléments composant la rémunération des membres de la haute direction de la Société sont conçus de manière à ce que les membres de la haute direction et les autres employés clés reçoivent une rémunération inférieure au marché lorsque le rendement financier de la Société est inférieur à celui du groupe de comparaison et supérieure au marché lorsqu'il est supérieur à celui du groupe de comparaison.

En 2011, le comité RH a décidé de conserver les mêmes sociétés (18 sociétés canadiennes et 23 sociétés américaines) que celles qui ont été utilisées aux fins du positionnement de la rémunération en 2010. La pondération employée pour étalonner la rémunération des membres de la haute direction dans le cas du président et chef de la direction et des membres du Bureau du Président est de 50 % de sociétés canadiennes et de 50 % de sociétés américaines.

##### **Les critères de sélection du groupe de comparaison étaient les suivants :**

- une société mère dont les actions ordinaires sont inscrites en bourse;
- le siège social établi en Amérique du Nord;
- des produits compris entre 1 G\$ et 20 G\$;
- une capitalisation boursière comprise entre 1 G\$ et 20 G\$;
- un participant à la base de données sur la rémunération de Towers Watson; et
- des entreprises semblables à la Société comprises dans un sous-secteur du Global Industry Classification Standard (GICS).

Lorsqu'il établit les critères de sélection, le comité RH tente de composer un groupe de comparaison correspondant le plus étroitement possible à la nature de la Société, étant donné qu'il existe peu d'entreprises d'ingénierie et de construction d'envergure mondiale dans le monde.

On recherche des sociétés inscrites en bourse, étant donné que leurs documents déposés annuellement sont généralement comparables à ceux de la Société et que les renseignements concernant leurs membres de la haute direction visés sont faciles à obtenir. L'inclusion de sociétés dont le siège social est établi en Amérique du Nord est essentielle pour s'assurer que les éléments de la rémunération sont pertinents et comparables, puisque les sociétés de l'extérieur du continent ont des structures et des éléments de rémunération très différents. Les produits et la capitalisation boursière permettent de repérer des sociétés de taille semblable à celle de la Société. Le choix au sein d'un sous-secteur du GICS permet de retenir des entreprises qui exercent des activités comparables à celles de la Société et lui font concurrence en matière de recrutement et de maintien en fonction du personnel. Finalement, aux fins de

l'étalonnage des postes de niveau inférieur à celui des membres de la haute direction visés, la participation à la base de données sur la rémunération de Towers Watson est indispensable.

Le groupe de comparaison est examiné chaque année par le comité RH afin de s'assurer qu'il constitue l'échantillon le plus approprié et fiable possible. Au cours de ces examens, le comité RH s'assure que les sociétés déjà comprises dans le groupe de comparaison continuent de répondre aux critères de sélection et peut sélectionner d'autres sociétés, au besoin, selon l'évolution des données.

Le groupe de comparaison utilisé aux fins de l'examen de la rémunération des membres de la haute direction et de celle des administrateurs est le même (voir la section 4.6, intitulée « Groupe de comparaison des administrateurs », de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction). En 2011, les sociétés suivantes faisaient partie des groupes de comparaison canadien et américain :

| Groupe de comparaison canadien             | Critères pertinents                                   |                                |                        |                                                |                                                             |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|                                            | Symbole des « actions ordinaires » de la société mère | Produits <sup>1</sup> (en M\$) | Employés (en milliers) | Capitalisation boursière <sup>1</sup> (en M\$) | Secteur                                                     |
| Agrium Inc.                                | TSX : AGU                                             | 10 829                         | 11,2                   | 14 580                                         | Fertilisants et produits chimiques agricoles                |
| Atco Ltd                                   | TSX : ACO.X                                           | 3 484                          | 7,5                    | 3 526                                          | Multiservices publics                                       |
| Bombardier Inc.                            | TSX : BBD.B                                           | 17 887                         | 58,4                   | 9 679                                          | Aéronautique et défense                                     |
| CAE Inc.                                   | TSX : CAE                                             | 1 634                          | 7,5                    | 3 110                                          | Aéronautique et défense                                     |
| Canfor Corp                                | TSX : CFP                                             | 2 415                          | 5,2                    | 1 635                                          | Produits forestiers                                         |
| Chemin de fer Canadien Pacifique Limitée   | TSX : CP                                              | 5 013                          | 16,0                   | 11 323                                         | Chemins de fer                                              |
| Domtar Corp                                | NYSE : UFS                                            | 6 037                          | 10,0                   | 3 360                                          | Produits de papier                                          |
| Enbridge Inc.                              | TSX : ENB                                             | 15 539                         | 6,0                    | 21 390                                         | Entreposage et transport de pétrole et de gaz               |
| Finning International Inc                  | TSX : FIT                                             | 4 643                          | 12,9                   | 4 846                                          | Sociétés de négociation et de distribution                  |
| Groupe CGI inc.                            | TSX : GIB.A                                           | 3 736                          | 31,0                   | 4 847                                          | Conseils et autres services de technologie de l'information |
| Kinross Gold Corp                          | TSX : K                                               | 3 349                          | 5,5                    | 19 009                                         | Or                                                          |
| Methanex Corp                              | TSX : MX                                              | 1 992                          | 0,9                    | 2 712                                          | Produits chimiques de base                                  |
| Nexen Inc.                                 | TSX : NXY                                             | 5 840                          | 4,6                    | 12 643                                         | Exploration et production pétrolières et gazières           |
| ShawCor Ltd                                | TSX : SCL.A                                           | 1 041                          | 5,0                    | 2 502                                          | Équipement et services pétroliers et gaziers                |
| Société d'énergie Talisman Inc.            | TSX : TLM                                             | 8 347                          | 2,9                    | 23 369                                         | Exploration et production pétrolières et gazières           |
| Teck Resources Ltd                         | TSX : TCK.B                                           | 10 450                         | 9,0                    | 36 706                                         | Métaux et exploration minière diversifiés                   |
| TransAlta Corp                             | TSX : TA                                              | 2 846                          | 2,2                    | 4 839                                          | Producteurs d'énergie indépendants et négociants d'énergie  |
| TransCanada Corp                           | TSX : TRP                                             | 8 158                          | 4,0                    | 25 965                                         | Entreposage et transport de pétrole et de gaz               |
| <b>Groupe SNC-Lavalin inc.<sup>2</sup></b> | <b>TSX : SNC</b>                                      | <b>6 328</b>                   | <b>22,0</b>            | <b>9 012</b>                                   | <b>Construction et ingénierie</b>                           |
|                                            | 25 <sup>e</sup> percentile                            | 2 972                          | 4,7                    | 3 401                                          |                                                             |
|                                            | <b>Médiane</b>                                        | <b>4 828</b>                   | <b>6,8</b>             | <b>7 263</b>                                   |                                                             |
|                                            | 75 <sup>e</sup> percentile                            | 8 300                          | 10,9                   | 17 902                                         |                                                             |

1. Le dollar américain est considéré au pair avec le dollar canadien. Information en date du 17 janvier 2011

2. Présentation conforme aux PCGR du Canada

|                                            | Critères pertinents                                                   |                                      |                           |                                                      |                                                            |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
|                                            | Symbole des « actions ordinaires » de la société mère cotée en bourse | Produits <sup>1</sup><br>(en M\$ US) | Employés<br>(en milliers) | Capitalisation boursière <sup>1</sup><br>(en M\$ US) | Secteur                                                    |
| <b>Groupe de comparaison américain</b>     |                                                                       |                                      |                           |                                                      |                                                            |
| AECOM Technology Corp                      | NYSE : ACM                                                            | 6 546                                | 48,1                      | 3 300                                                | Construction et ingénierie                                 |
| Air Products and Chemicals Inc.            | NYSE : APD                                                            | 9 026                                | 18,1                      | 19 028                                               | Gaz industriels                                            |
| Alliant Techsystems Inc.                   | NYSE : ATK                                                            | 4 842                                | 18,0                      | 2 535                                                | Aéronautique et défense                                    |
| Cabot Corp                                 | NYSE : CBT                                                            | 2 893                                | 3,9                       | 2 731                                                | Produits chimiques diversifiés                             |
| Cameron International Corp                 | NYSE : CAM                                                            | 6 135                                | 18,1                      | 12 669                                               | Équipement et services pétroliers et gaziers               |
| Eastman Chemical Co                        | NYSE : EMN                                                            | 5 842                                | 10,0                      | 6 691                                                | Produits chimiques diversifiés                             |
| EMCOR Group Inc.                           | NYSE : EME                                                            | 5 121                                | 25,0                      | 2 000                                                | Construction et ingénierie                                 |
| Exterran Holdings Inc.                     | NYSE : EXH                                                            | 2 462                                | 11,1                      | 1 538                                                | Équipement et services pétroliers et gaziers               |
| Fluor Corp.                                | NYSE : FLR                                                            | 20 849                               | 36,2                      | 12 728                                               | Construction et ingénierie                                 |
| Foster Wheeler AG                          | NASDAQ : FWLT                                                         | 4 068                                | 13,4                      | 4 643                                                | Construction et ingénierie                                 |
| Freeport-McMoran Copper & Gold Inc.        | NYSE : FCX                                                            | 18 982                               | 28,6                      | 55 743                                               | Métaux et exploration minière diversifiés                  |
| Goodrich Corp                              | NYSE : GR                                                             | 6 967                                | 24,0                      | 11 358                                               | Aéronautique et défense                                    |
| Jacobs Engineering Group Inc.              | NYSE : JEC                                                            | 9 916                                | 38,5                      | 6 436                                                | Construction et ingénierie                                 |
| KBR Inc                                    | NYSE : KBR                                                            | 10 099                               | 51,0                      | 4 835                                                | Construction et ingénierie                                 |
| McDermott International Inc.               | NYSE : MDR                                                            | 2 404                                | 29,0                      | 4 795                                                | Conglomérats industriels                                   |
| Mosaic Company (The)                       | NYSE : MOS                                                            | 6 759                                | 7,5                       | 37 017                                               | Fertilisants et produits chimiques agricoles               |
| Murphy Oil Corp                            | NYSE : MUR                                                            | 23 345                               | 5,8                       | 14 264                                               | Société intégrée pétrolière et gazière                     |
| NRG Energy Inc.                            | NYSE : NRG                                                            | 8 849                                | 4,6                       | 5 003                                                | Producteurs d'énergie indépendants et négociants d'énergie |
| PPG Industries Inc.                        | NYSE : PPG                                                            | 13 423                               | 39,9                      | 13 553                                               | Produits chimiques diversifiés                             |
| Rockwell Collins Inc.                      | NYSE : COL                                                            | 4 665                                | 20,0                      | 9 642                                                | Aéronautique et défense                                    |
| RRI Energy Inc.                            | NYSE : RRI                                                            | 1 825                                | 2,2                       | 1 477                                                | Producteurs d'énergie indépendants et négociants d'énergie |
| Shaw Group Inc. (The)                      | NYSE : SHAW                                                           | 7 001                                | 27,0                      | 3 179                                                | Construction et ingénierie                                 |
| URS Corp                                   | NYSE : URS                                                            | 9 177                                | 46,5                      | 3 504                                                | Construction et ingénierie                                 |
| <b>Groupe SNC-Lavalin inc.<sup>2</sup></b> |                                                                       |                                      |                           |                                                      |                                                            |
|                                            | <b>TSX : SNC</b>                                                      | <b>6 328</b>                         | <b>22,0</b>               | <b>9 012</b>                                         | <b>Construction et ingénierie</b>                          |
|                                            | 25 <sup>e</sup> percentile                                            | 4 754                                | 10,6                      | 3 239                                                |                                                            |
|                                            | <b>Médiane</b>                                                        | <b>6 759</b>                         | <b>20,0</b>               | <b>5 003</b>                                         |                                                            |
|                                            | 75 <sup>e</sup> percentile                                            | 9 546                                | 32,6                      | 12 699                                               |                                                            |

1. Information en date du 17 janvier 2011

2. En M\$ CA, présentation conforme aux PCGR du Canada

Le comité RH suit le processus formel décrit ci-dessous permettant de formuler des recommandations sur la rémunération du président et chef de la direction et des autres membres de la haute direction qui sont ensuite soumises à l'approbation du conseil d'administration.

#### 1. CONSULTATION

Le comité RH consulte Hugessen Consulting Inc. quant à la rémunération du président et chef de la direction et des membres de la haute direction

#### 2. ÉTALONNAGE ET RAPPORT

Towers Watson effectue un étalonnage de la rémunération du président et chef de la direction et des membres de la haute direction par rapport au groupe de comparaison qui a été examiné et approuvé par le comité RH et Hugessen Consulting Inc.

Towers Watson prépare un rapport à l'intention du comité RH portant sur la rémunération du président et chef de la direction et des membres de la haute direction

#### 3. EXAMEN ET ANALYSE

Le comité RH examine le rapport de Towers Watson et sollicite les commentaires de Hugessen Consulting Inc., s'il y a lieu, en vue de la formulation des recommandations relatives à la rémunération du président et chef de la direction et de l'examen des recommandations du président et chef de la direction quant à la rémunération des membres de la haute direction

#### 4. RECOMMANDATION

Le comité RH recommande la rémunération du président et chef de la direction et des membres de la haute direction

#### 5. APPROBATION

Le conseil approuve la rémunération du président et chef de la direction et des membres de la haute direction

En 2008, le comité RH a retenu les services de Hugessen Consulting Inc. afin qu'elle l'aide à prendre des décisions concernant la rémunération des membres de la haute direction et agisse à titre de conseiller indépendant auprès du comité RH. Le comité RH continue de retenir les services de Hugessen Consulting Inc. à titre de conseiller en rémunération des membres de la haute direction indépendant. En 2011, Hugessen Consulting Inc. a fourni son aide dans le cadre de l'examen de la rémunération de l'ancien président et chef de la direction et d'autres membres de la haute direction de la Société en vue de déterminer les primes d'intéressement pour 2011 et d'établir le salaire, les cibles de rémunération incitative et les conditions relatives au rendement pour 2012. À cette fin, le comité RH a obtenu des données sur le marché permettant d'évaluer le caractère concurrentiel de la rémunération. Towers Watson a proposé un groupe de comparaison (décrit à la section 7.4 de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction) qui a été examiné et approuvé par le comité RH et Hugessen Consulting Inc., puis elle a effectué un étalonnage de la rémunération au sein de ce groupe. Les résultats de cette analyse de marché ont été examinés par le président du comité RH, en collaboration avec Hugessen Consulting Inc., et présentés ensuite au comité. Le président du conseil d'administration et le président du comité RH ont utilisé ces renseignements pour formuler des recommandations sur la rémunération de l'ancien président et chef de la direction. De même, l'ancien président et chef de la direction s'est servi de cette analyse de marché comme point de référence aux fins de la formulation de recommandations sur la rémunération des membres de la haute direction devant être examinées et approuvées par le comité RH et le conseil.

## 7.5 Employés participant aux régimes de rémunération

Les régimes de rémunération compris dans le programme de rémunération des membres de la haute direction sont également offerts à d'autres employés que les membres de la haute direction visés (indiqués ci-dessous). Les groupes d'employés clés suivants participent à une partie ou à l'ensemble des régimes de rémunération de la Société :

- **Membres de la haute direction visés**

Le nom des membres de la haute direction visés est indiqué au début de la section 7.

- **Membres du Bureau du Président**

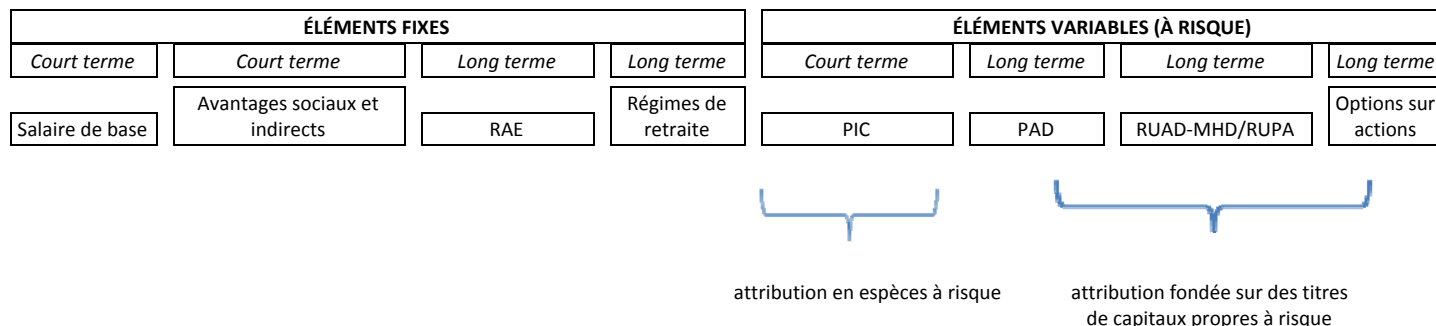
Les membres du Bureau du Président sont responsables d'un ou de plusieurs secteurs d'activité. Au 31 décembre 2011, le Bureau du Président comprenait 12 membres, dont l'ancien président et chef de la direction et les membres de la haute direction visés.

- **Membres du comité de gestion**

Le comité de gestion est composé des membres de la haute direction qui sont responsables des unités administratives et des unités d'exploitation de la Société. Au 31 décembre 2011, le comité de gestion comprenait environ 90 membres de la haute direction attachés aux unités d'exploitation de la Société dans le monde entier.

## 7.6 Éléments de la politique de rémunération des membres de la haute direction

Les éléments composant la rémunération des membres de la haute direction de la Société sont regroupés dans deux catégories : les éléments fixes et les éléments variables (ou à risque). Les éléments fixes comprennent le salaire de base, les avantages sociaux et avantages indirects, le RAE et des programmes de retraite. Les éléments variables (ou à risque) sont fondés sur le rendement financier de la Société et le rendement individuel et comprennent le PIC et un programme d'intéressement à long terme consistant en options sur actions, un PAD auquel la Société contribue, le RUAD-MHD et le RUPA.



Le tableau suivant présente les régimes sous chacun des éléments de la rémunération fixe et de la rémunération variable (à risque), suivis d'une description de chaque élément :

| Élément                                                                                                                                        | Période de rémunération               | Détermination aux termes du régime                                                                                       | Court terme | Long terme         | Objectifs                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|------------------------------------------|
| <b>FIXE</b>                                                                                                                                    |                                       |                                                                                                                          |             |                    |                                          |
| Salaire de base                                                                                                                                | 1 an                                  | Fondé sur les données concurrentielles du marché. Reflète le niveau de responsabilités, les compétences et l'expérience. | X           |                    | Maintenir en fonction.                   |
| Avantages sociaux (programme d'assurance-vie et santé collectif) et avantages indirects                                                        | 1 an                                  | Fondé sur les données concurrentielles du marché.                                                                        | X           |                    | Maintenir en fonction.                   |
| RAE                                                                                                                                            | 3 ans                                 | Fondé sur les données concurrentielles du marché.                                                                        |             | X                  | Soutenir l'importance de l'actionnariat. |
| Programmes de retraite :<br>➤ Le RRCS n'est plus disponible pour de nouveaux participants depuis 2002<br><br>OU<br>➤ programme La Récolte Plus | Prestations s'accumulent annuellement | Fondé sur les données concurrentielles du marché.                                                                        |             | X<br><br><br><br>X | Maintenir en fonction.                   |

| Élément                                                                                                                                                               | Période de rémunération                                                                                        | Détermination aux termes du régime                                                                                                                                                                                         | Court terme | Long terme | Objectifs                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>VARIABLE (à risque)</b>                                                                                                                                            |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                            |             |            |                                                                                                                                     |
| PIC (régime d'intéressement non fondé sur des titres de capitaux propres)                                                                                             | 1 an                                                                                                           | Prime fondée sur la combinaison du rendement d'exploitation et du rendement individuel.                                                                                                                                    | X           |            | Récompenser la contribution individuelle au rendement de l'unité d'exploitation et de la Société.                                   |
| Options sur actions :<br>➤ Régime d'options sur actions 2004<br><br>Aucune option additionnelle ne peut être octroyée aux termes du régime d'options sur actions 2004 | Durée de 6 ans, 100 % des droits étant acquis 2 ans suivant la date d'octroi                                   | Octroi annuel lié au rendement et aux responsabilités individuels.                                                                                                                                                         |             | X          | Récompenser la contribution au rendement à long terme de la Société et favoriser l'augmentation de la valeur pour les actionnaires. |
| ➤ Régime d'options sur actions 2007<br><br>Aucune option additionnelle ne peut être octroyée aux termes du régime d'options sur actions 2007                          | Durée de 5 ans, 1/3 des droits étant acquis 2 ans suivant la date d'octroi, 1/3 après 3 ans et 1/3 après 4 ans |                                                                                                                                                                                                                            |             | X          | Maintenir en fonction.<br><br>Créer un incitatif favorisant l'augmentation de la valeur pour les actionnaires.                      |
| ➤ Régime d'options sur actions 2009<br><br>Aucune option additionnelle ne peut être octroyée aux termes du régime d'options sur actions 2009                          |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                            |             | X          |                                                                                                                                     |
| ➤ Régime d'options sur actions 2011                                                                                                                                   |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                            |             | X          |                                                                                                                                     |
| PAD                                                                                                                                                                   | Droits acquis sur 5 ans                                                                                        | Octroi annuel, fondé sur la prime aux termes du PIC.                                                                                                                                                                       |             | X          | Récompenser le rendement et favoriser l'actionnariat.<br><br>Maintenir en fonction.                                                 |
| RUAD-MHD                                                                                                                                                              | Droits acquis sur 5 ans                                                                                        | Octroi annuel, fondé sur un pourcentage du salaire de base annuel.                                                                                                                                                         |             | X          | Maintenir en fonction.                                                                                                              |
| RUPA<br>➤ Jusqu'à 2009                                                                                                                                                | Droits acquis sur 5 ans                                                                                        | Octroi annuel, fondé sur un pourcentage du salaire de base annuel, sous réserve de l'atteinte d'objectifs individuels.                                                                                                     |             | X          | Récompenser le rendement et favoriser l'augmentation de la valeur pour les actionnaires.                                            |
| ➤ Depuis 2010                                                                                                                                                         | Droits acquis sur 3 ans                                                                                        | Unités octroyées annuellement, en fonction d'un pourcentage du salaire de base annuel. Le nombre réel d'unités à la date d'acquisition est ajusté afin de tenir compte de la croissance du RPA depuis la date de l'octroi. |             | X          | Créer un incitatif favorisant l'augmentation de la valeur pour les actionnaires.<br><br>Maintenir en fonction.                      |

En 2012, le comité RH modifiera la pondération du rendement financier aux termes du PIC dans le cas des membres de la haute direction. Ce changement de pondération sera mis en œuvre pour faire en sorte que les employés exerçant des fonctions de direction ne soient pas avantagés ou pénalisés par certaines répartitions comptables effectuées au niveau de l'entreprise (et non à celui de l'unité d'exploitation). Cette modification n'a aucune incidence sur les primes aux termes du PIC établies pour 2011. Aucune autre modification à la politique de rémunération des membres de la haute direction ou à des éléments des programmes de rémunération n'est actuellement examinée.

## **7.7 Rémunération fixe**

### **7.7.1 Salaire de base (court terme)**

Les salaires des membres de la haute direction sont ciblés sur la médiane des salaires du groupe de comparaison. Ils ont été fixés comparativement à des postes comparables dans le groupe de comparaison. Le salaire de base de chacun tient compte de son expérience, de ses responsabilités et de ses compétences. Les membres de la haute direction visés sont rémunérés conformément à la politique de rémunération des membres de la haute direction. La rémunération totale des membres de la haute direction et du président et chef de la direction est examinée par le comité RH au premier trimestre de chaque année civile.

### **7.7.2 Avantages sociaux et avantages indirects (court terme)**

Le programme d'avantages sociaux des membres de la haute direction de la Société comprend une assurance vie, soins médicaux, soins dentaires et invalidité. Les avantages indirects consistent en une allocation d'automobile et le remboursement des frais relatifs à l'adhésion à des clubs, à des services médicaux et à des services financiers. Ces avantages sociaux et avantages indirects sont conçus de manière à être concurrentiels par rapport à ceux de postes équivalents dans des entreprises canadiennes comparables et sont examinés périodiquement par le comité RH. La Société n'a pas d'avion d'affaires; de plus, les membres de la haute direction n'ont pas droit à une majoration fiscale.

### **7.7.3 RAE (long terme)**

Le RAE est un régime d'achat d'actions volontaire auquel peuvent participer la grande majorité des employés canadiens ainsi que des employés d'un certain nombre d'unités d'exploitation à l'extérieur du Canada. Il prévoit le versement de contributions par la Société équivalant à 35 % (deux versements sur deux ans) des cotisations de l'employé pouvant atteindre 10 % de son salaire de base. Au 31 décembre 2011, environ 6 600 employés participaient au RAE, comparativement à 5 400 au 31 décembre 2010. Par l'intermédiaire de ce régime, ces employés détenaient 4 370 526 actions représentant environ 2,9 % de toutes les actions ordinaires en circulation au 31 décembre 2011. Ce régime soutient le point de vue de la Société selon lequel l'actionnariat des employés contribue au succès de l'entreprise.

### **7.7.4 Programmes de retraite (long terme)**

Les membres de la haute direction visés participent au RRCS, qui offre des avantages fondés sur des prestations définies, ou au programme La Récolte Plus, qui offre des avantages fondés sur des cotisations définies.

#### **7.7.4.1 RRCS**

Le RRCS n'est plus disponible pour de nouveaux participants depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002. À cette date, et de temps à autre par la suite, les participants existants ont eu la possibilité de transférer la valeur de leurs prestations constituées dans le programme La Récolte Plus.

Au 31 décembre 2011, le RRCS comptait 6 membres actifs et 49 retraités. Le RRCS prévoit des prestations de retraite pouvant aller jusqu'à 2 % par année de service (jusqu'à un maximum de 60 %), multipliés par le salaire moyen final (moyenne du salaire de base annuel des trois années consécutives les mieux rémunérées au cours des 10 dernières années d'emploi). Le régime est un régime agréé à prestations définies qui prévoit le versement de prestations de retraite pouvant atteindre la limite permise par la *Loi de l'impôt sur le revenu* (Canada). Le versement des prestations de retraite excédant la limite permise est prévu aux termes d'une entente complémentaire. Au 31 décembre 2011, deux des membres de la haute direction visés participaient au RRCS. Aucune année de service additionnelle n'a été accordée aux membres de la haute direction visés.

Les prestations de retraite sont payables à l'âge normal de la retraite (65 ans). Si le membre de la haute direction prenait sa retraite entre 62 et 65 ans, aucune réduction pour retraite anticipée ne s'appliquerait; les prestations de retraite sont réduites de 0,5 % par mois précédant l'âge de 62 ans lorsque le membre de la haute direction prend sa retraite entre 60 et 62 ans; une réduction actuarielle est appliquée aux prestations de retraite pour les périodes précédant l'âge de 60 ans et les prestations de retraite sont réduites de 0,5 % par mois précédant l'âge de 62 ans lorsque le membre de la haute direction prend sa retraite entre 55 et 60 ans. Le tableau du régime de retraite suivant présente les prestations annuelles payables estimatives à l'âge normal de la retraite (65 ans) en fonction du salaire moyen final et des années de service décomptées aux termes du régime :

| Salaire moyen final | Années décomptées |            |            |            |
|---------------------|-------------------|------------|------------|------------|
|                     | 15                | 20         | 25         | 30         |
| 300 000 \$          | 90 000 \$         | 120 000 \$ | 150 000 \$ | 180 000 \$ |
| 400 000 \$          | 120 000 \$        | 160 000 \$ | 200 000 \$ | 240 000 \$ |
| 500 000 \$          | 150 000 \$        | 200 000 \$ | 250 000 \$ | 300 000 \$ |
| 600 000 \$          | 180 000 \$        | 240 000 \$ | 300 000 \$ | 360 000 \$ |
| 700 000 \$          | 210 000 \$        | 280 000 \$ | 350 000 \$ | 420 000 \$ |
| 800 000 \$          | 240 000 \$        | 320 000 \$ | 400 000 \$ | 480 000 \$ |
| 900 000 \$          | 270 000 \$        | 360 000 \$ | 450 000 \$ | 540 000 \$ |
| 1 000 000 \$        | 300 000 \$        | 400 000 \$ | 500 000 \$ | 600 000 \$ |

#### 7.7.4.2 Programme La Récolte Plus

Le programme La Récolte Plus a été mis en œuvre le 1<sup>er</sup> janvier 2002 à la suite de la fermeture du RRCS. Il offre des avantages fondés sur des cotisations définies excédant les cotisations maximales permises par la *Loi de l'impôt sur le revenu* (Canada) faites pour le compte des membres de la haute direction visés participants aux termes du programme La Récolte, qui est un régime enregistré d'épargne-retraite/régime de participation différée aux bénéfices collectif auquel peuvent participer tous les employés. Au 31 décembre 2011, trois des membres de la haute direction visés participaient au programme La Récolte Plus.

La Société verse une cotisation correspondant à 20 % du salaire de base annuel du membre de la haute direction visé participant aux termes du programme La Récolte. Les cotisations excédant le maximum permis par la *Loi de l'impôt sur le revenu* (Canada) sont créditées dans un compte théorique qui est établi aux termes du programme La Récolte Plus et garanti au moyen d'une lettre de crédit auprès d'une grande institution financière. Les cotisations attribuées au compte théorique portent intérêts comme si elles étaient placées dans des obligations à long terme du gouvernement canadien ou dans le portefeuille équilibré à croissance modérée du programme La Récolte, selon le placement qui représente le rendement le plus élevé au cours de l'année. Le compte théorique est payable à la retraite ou à la cessation d'emploi en un montant forfaitaire ou en versements mensuels sur une période de cinq ou de dix ans, au choix du participant.



## 7.8 Rémunération liée au rendement (variable)

### 7.8.1 PIC (court terme – à risque)

L'objectif du PIC est de récompenser les employés clés qui atteignent des objectifs stratégiques déterminés et des objectifs opérationnels à court terme. Il est conçu pour encourager l'atteinte de résultats supérieurs en fonction d'objectifs financiers et individuels approuvés annuellement par le conseil et fournir une prime d'intéressement cible possible variant entre 15 % et 90 % du salaire de base, selon le rôle et les responsabilités de la personne. Au cours d'une année donnée et selon le rendement, la prime payée varie de zéro à deux fois la prime cible, comme il est indiqué dans le tableau suivant :

|                                                                                                                                                                                                                                            | Seuil | Prime cible aux termes du PIC en pourcentage du salaire de base | Prime maximale <sup>1</sup> en pourcentage du salaire de base (deux fois la prime cible) | Pondération du rendement financier                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Président et chef de la direction                                                                                                                                                                                                          | 0 %   | 90 %                                                            | 180 %                                                                                    | 100 % – résultats de la Société dans son ensemble                                                                                                   |
| Vice-président directeur et chef des affaires financières, membres de la haute direction visés responsables de certains services d'entreprise                                                                                              | 0 %   | 50 % à 60 %                                                     | 100 % à 120 %                                                                            | 100 % – résultats de la Société dans son ensemble                                                                                                   |
| Membres de la haute direction visés (sauf le vice-président directeur et chef des affaires financières et les membres de la haute direction visés responsables de certains services d'entreprise) et autres membres du Bureau du Président | 0 %   | 60 %                                                            | 120 %                                                                                    | 50 % – résultats de la Société dans son ensemble et 50 % – résultats de l'unité d'exploitation                                                      |
| Membres du comité de gestion et autres membres de la haute direction et employés clés                                                                                                                                                      | 0 %   | 15 % à 35 %                                                     | 30 % à 70 %                                                                              | 25 % – résultats de la Société dans son ensemble et 75 % – résultats de l'unité d'exploitation ou 100 % – résultats de la Société dans son ensemble |

Note :

- 1) La prime calculée peut être augmentée ou réduite pour tenir compte de circonstances particulières selon les recommandations du président et chef de la direction et sous réserve de l'approbation du comité RH et du conseil.

Si la cible de rendement est atteinte, les primes cibles aux termes du PIC sont établies de manière à ce que les employés clés reçoivent une rémunération en espèces totale cible correspondant à la médiane des groupes de comparaison. Les primes aux termes du PIC ont aussi une incidence sur la valeur des paiements aux termes du PAD.

Chaque année, le conseil approuve les objectifs financiers en fonction desquels sera déterminé le versement d'aucune prime, de la prime cible (c.-à-d. entre 15 % et 90 % du salaire de base) et de la prime maximale (deux fois la prime cible) aux termes du PIC.

#### 7.8.1.1 Objectifs du PIC pour 2011

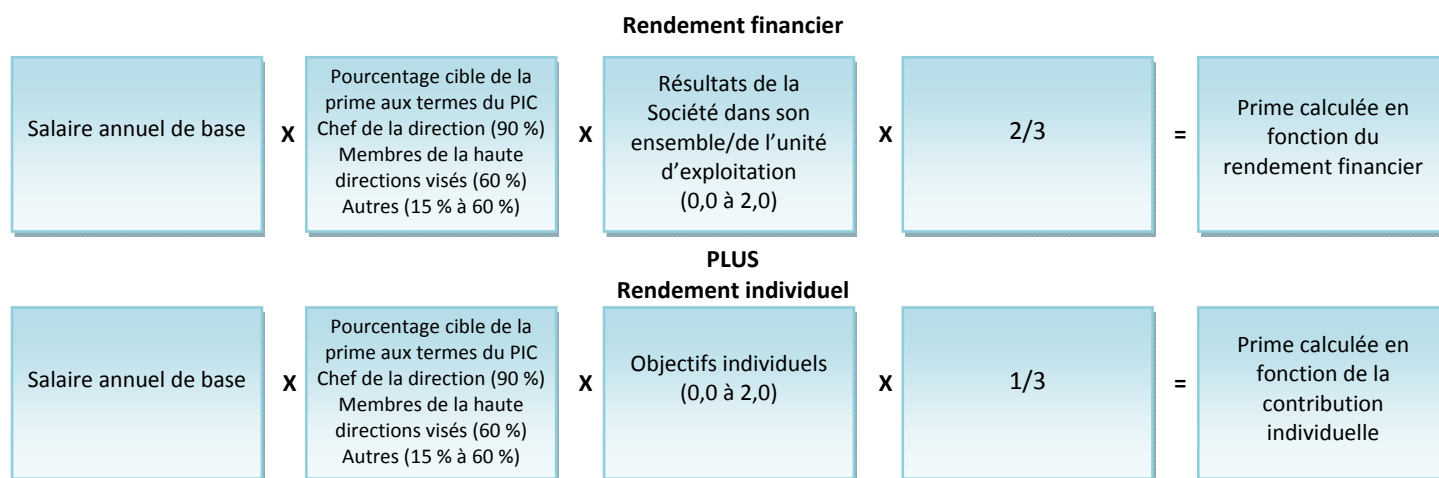
Pour 2011, les objectifs et résultats financiers de la Société dans son ensemble étaient les suivants :

|                                           | Seuil      | Cible      | Maximum    | Résultat réel en 2011 |
|-------------------------------------------|------------|------------|------------|-----------------------|
| Résultat net de la Société (en milliers)* | 447 233 \$ | 526 156 \$ | 605 079 \$ | 387 342 \$            |

\* Le résultat net de la Société comprend le résultat provenant des investissements dans des concessions d'infrastructure, mais exclut le résultat attribuable aux participations sans contrôle.

Les objectifs financiers des unités d'exploitation n'ont pas été communiqués étant donné que la Société en compte plus de 50. En communiquant le seuil, la cible et le maximum applicables aux objectifs financiers de chaque unité d'exploitation, la Société fournirait des renseignements sensibles à ses concurrents. Ces renseignements dévoileraient des détails sur la stratégie d'affaires de la Société et révéleraient dans quels marchés la Société a choisi de mettre l'accent.

La prime aux termes du PIC pour 2011 est fondée sur le rendement financier dans son ensemble et le rendement individuel; elle est calculée de la manière suivante :



Les primes aux termes du PIC sont versées en fonction de deux facteurs de rendement :

i) le rendement financier (2/3 de la prime totale) fondé sur les critères suivants :

- les résultats de la Société dans son ensemble; la pondération de ce critère afin d'obtenir le facteur de rendement financier variera de 25 % à 100 % selon les responsabilités de l'employé; et/ou
- les résultats de l'unité d'exploitation; la pondération de ce critère variera de 0 % à 75 %.

En ce qui concerne le président et chef de la direction, le chef des affaires financières et les autres participants au PIC exerçant des fonctions de direction, le facteur de rendement financier est entièrement fondé sur les résultats financiers de la Société dans son ensemble (soit les résultats de la Société dans son ensemble). Dans le cas des autres participants au PIC, la pondération de ce facteur est répartie également entre les résultats financiers de la Société dans son ensemble et les résultats financiers de l'unité d'exploitation dont ils sont responsables (soit les résultats de la Société dans son ensemble et les résultats de l'unité d'exploitation). Quant aux autres employés clés participant au PIC qui n'exercent pas de fonctions de direction, la pondération de ce facteur est de 25 % pour les résultats de la Société dans son ensemble et de 75 % pour les résultats de l'unité d'exploitation;

ii) le rendement individuel (1/3 de la prime) fondé sur l'atteinte des objectifs individuels pour 2011 et l'évaluation de cinq compétences.

#### 7.8.1.2 Rendement financier et rendement individuel

##### Rendement financier

Le principe d'attribution de primes de la Société repose essentiellement sur l'atteinte d'un niveau adéquat de rendement pour les actionnaires. Le facteur de rendement financier reçoit donc une pondération plus importante.

Le résultat net de la Société en 2011 s'est établi à 387 M\$, en deçà du seuil global de la Société de 447 M\$. Par conséquent, un facteur relatif aux résultats de la Société dans son ensemble de 0 a été appliqué aux fins du calcul des primes aux termes du PIC pour 2011.

Si les objectifs financiers minimaux de la Société dans son ensemble et/ou de l'unité d'exploitation particulière dont le membre de la haute direction est responsable ne sont pas atteints, aucune prime n'est versée à l'égard du rendement financier.

Des primes pouvant atteindre deux fois le pourcentage cible sont versées lorsque toutes les mesures du rendement correspondent à l'atteinte ou au dépassement des cibles maximales. Des primes proportionnelles sont versées à l'égard de résultats intermédiaires.

La prime maximale aux termes du PIC qu'un membre de la haute direction visé (sauf le président et chef de la direction et le chef des affaires financières) peut recevoir à l'égard des résultats des unités d'exploitation correspond aux 2/3 de sa prime cible, soit 80 % du salaire de base. Pour 2011, les résultats selon le rendement financier établi en fonction des mesures non communiquées relatives aux unités d'exploitation sont les suivants :

Gilles Laramée – aucune prime aux termes du PIC n'a été octroyée; voir la section 8.1.4 de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction.

Patrick Lamarre – résultats supérieurs au maximum; le montant attribué en fonction des mesures financières non communiquées représente environ 11 % de sa rémunération totale.

Charles Rate – résultats entre la cible et le maximum; le montant attribué en fonction des mesures financières non communiquées représente environ 7 % de sa rémunération totale.

Feroz Ashraf – résultats entre le seuil et la cible; le montant attribué en fonction des mesures financières non communiquées représente environ 2 % de sa rémunération totale.

Les cibles à l'égard des mesures financières communiquées et non communiquées sont habituellement de plus en plus difficiles à atteindre chaque année de façon à favoriser un effort continu et une amélioration du rendement d'une année à l'autre. De plus, le seuil établi selon la mesure relative à l'unité d'exploitation est généralement équivalent ou supérieur aux résultats réels de l'unité d'exploitation pour l'exercice précédent.

### **Rendement individuel**

Le rendement individuel de chaque membre de la haute direction visé est déterminé en fonction de l'atteinte d'objectifs personnels et de l'évaluation de cinq compétences.

Chaque membre de la haute direction visé a des objectifs individuels qui soutiennent les piliers stratégiques de la Société.

- Excellence de l'exploitation
- Amélioration de la compétitivité
- Amélioration des relations avec la clientèle
- Diversification géographique et croissance des marchés et des services
- Recrutement et maintien en fonction des talents
- Solidité financière
- Responsabilité sociale de l'entreprise

De plus, chaque membre de la haute direction visé est évalué en fonction des cinq compétences suivantes :

- Excellence en affaires
- Orientation sur la clientèle
- Orientation sur les gens
- Orientation sur la croissance
- Responsabilité sociale

Le comité RH évalue le rendement individuel du président et chef de la direction, tandis que celui-ci évalue le rendement individuel des membres de la haute direction visés et des autres membres du Bureau du Président en fonction des critères mentionnés ci-dessus. Un note relative au rendement individuel allant de 0 à 2 est déterminée et sert à calculer la prime aux termes du PIC, comme il est indiqué à la section 7.8.1.1 de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction.

La prime maximale aux termes du PIC qu'un membre de la haute direction visé peut recevoir à l'égard du rendement individuel correspond aux deux tiers de sa prime cible, soit 40 % du salaire de base. Au moment de l'établissement des objectifs personnels et de l'évaluation des compétences, il est prévu que le membre de la haute direction visé répondra aux attentes.

Gilles Laramée – aucune prime aux termes du PIC n'a été octroyée; voir la section 8.1.4 de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction.

Patrick Lamarre – le montant attribué en fonction du rendement individuel représente environ 8 % de sa rémunération totale.

Charles Rate – le montant attribué en fonction du rendement individuel représente environ 6 % de sa rémunération totale.

Feroz Ashraf – le montant attribué en fonction du rendement individuel représente environ 9 % de sa rémunération totale.

## 7.8.2 Options sur actions (long terme – à risque)

Les options sur actions sont octroyées annuellement aux employés clés, y compris les membres de la haute direction visés. Elles visent à récompenser la contribution au rendement à long terme de la Société et favorisent l'augmentation de la valeur pour les actionnaires. Dans le cadre de son examen de la rémunération totale du président et chef de la direction et des autres membres de la haute direction de la Société, le conseil d'administration approuve l'octroi d'options sur actions au président et chef de la direction et aux membres du Bureau du Président. Chaque année, chacun des membres du Bureau du Président fait des recommandations concernant l'octroi d'options sur actions aux employés clés de l'unité d'exploitation ou des unités d'exploitation sous sa responsabilité. Ces recommandations sont examinées par le président et chef de la direction et soumises à l'approbation du conseil d'administration.

Le nombre global d'actions ordinaires autorisées et non émises aux fins des options aux termes du régime d'options sur actions 2011 est égal à 2 300 000. L'octroi d'options aux termes du régime d'options sur actions 2011 prend effet le sixième jour de bourse (« **date de prise d'effet** ») suivant la date de l'octroi. Le prix d'exercice par action ordinaire dans le cas d'une option octroyée aux termes du régime d'options sur actions 2011 est le plus élevé des montants suivants : i) le cours de clôture moyen par action ordinaire d'un lot régulier d'actions ordinaires (100 actions) négocié à la TSX pendant les cinq jours de bourse précédant la date de prise d'effet; et ii) le cours de clôture par action ordinaire le 1<sup>er</sup> jour de bourse précédant la date de prise d'effet.

Chaque option peut être exercée seulement pendant la période commençant le premier jour de la troisième année suivant la date de prise d'effet et se terminant le dernier jour de la cinquième année suivant la date de prise d'effet (« **période d'exercice de l'option** »). Chaque option peut être exercée pendant la période d'exercice de l'option conformément aux modalités suivantes : i) pendant la première année de la période d'exercice de l'option, le titulaire peut exercer une tranche de son option visant jusqu'à 33,33 % du nombre d'actions visées par l'option initialement octroyée; ii) pendant la 2<sup>e</sup> année de la période d'exercice de l'option, le titulaire peut exercer une tranche de son option visant jusqu'à 33,33 % du nombre d'actions visées par l'option initialement octroyée, plus le nombre d'actions à l'égard desquelles il n'a pas exercé l'option pendant la 1<sup>re</sup> année de la période d'exercice de l'option; et iii) pendant la troisième année de la période d'exercice de l'option, le titulaire peut exercer son option à l'égard du reste (ou de la totalité) des actions visées par l'option initialement octroyée.

Le régime d'options sur actions 2004 prévoyait l'acquisition de tous les droits deux ans suivant la date d'octroi. Aux termes du régime d'options sur actions 2007, du régime d'options sur actions 2009 et du régime d'options sur actions 2011, l'acquisition des droits a été répartie sur quatre ans suivant la date d'octroi afin d'augmenter l'horizon prévisionnel associé aux décisions prises par les employés clés en vue de la réussite à long terme de la Société et d'ajouter au régime un élément favorisant le maintien en fonction.

- Régime d'options sur actions 2004
- Au 31 décembre 2011, des options visant 131 500 actions étaient en cours de validité aux termes du régime d'options sur actions 2004, à des prix variant de 29,20 \$ à 32,50 \$ par action ordinaire. À compter de la fermeture des bureaux le 23 février 2007, date de prise d'effet du régime d'options sur actions 2007, aucune autre option ne pouvait être octroyée aux termes du régime d'options sur actions 2004.
  - Aucune option n'a été octroyée aux termes du régime d'options sur actions 2004 depuis l'adoption du régime d'options sur actions 2007 et toutes les options non octroyées à cette date ont été annulées.

- Régime d'options sur actions 2007**
- Au 31 décembre 2011, des options visant 2 702 644 actions étaient en cours de validité aux termes du régime d'options sur actions 2007, à des prix variant de 31,59 \$ à 55,10 \$ par action ordinaire. À compter de la fermeture des bureaux le 6 mars 2009, date de prise d'effet du régime d'options sur actions 2009, aucune autre option ne pouvait être octroyée aux termes du régime d'options sur actions 2007.
  - Aucune option n'a été octroyée aux termes du régime d'options sur actions 2007 depuis l'adoption du régime d'options sur actions 2009 et toutes les options non octroyées à cette date ont été annulées.
- Régime d'options sur actions 2009**
- Au 31 décembre 2011, des options visant 1 411 671 actions étaient en cours de validité aux termes du régime d'options sur actions 2009, à des prix variant de 37,53 \$ à 57,07 \$ par action ordinaire. À compter de la fermeture des bureaux le 4 mars 2011, date de prise d'effet du régime d'options sur actions 2011, aucune autre option ne pouvait être octroyée aux termes du régime d'options sur actions 2009.
  - Aucune option n'a été octroyée aux termes du régime d'options sur actions 2009 depuis l'adoption du régime d'options sur actions 2011 et toutes les options non octroyées à cette date ont été annulées.
- Régime d'options sur actions 2011**
- Des options visant 1 119 200 actions ont été octroyées en 2011 aux termes du régime d'options sur actions 2011, comme il est indiqué dans le tableau suivant.
  - Au 31 décembre 2011, des options visant 1 111 700 actions étaient en cours de validité aux termes du régime d'options sur actions 2011, à des prix variant de 51,55 \$ à 54,07 \$ par action ordinaire.
  - Au 31 décembre 2011, des options visant 1 188 300 actions pouvaient être octroyées. Ce nombre comprend les actions visées par les options octroyées en mai 2011, qui ont été annulées à la suite du départ d'employés de la Société. Les actions visées par ces options ont été ajoutées dans la réserve d'actions disponibles à des fins d'octroi.

Le tableau suivant présente des renseignements sur les options sur actions octroyées au cours des cinq dernières années, visant au total 6 301 195 actions.

|                                                                                                                   | <b>2007</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nombre d'actions visées par les options octroyées                                                                 | 1 262 200   | 1 382 500   | 1 426 795   | 1 110 500   | 1 119 200   |
| Nombre d'employés ayant reçu des options sur actions                                                              | 425         | 537         | 566         | 279         | 300         |
| Nombre d'actions visées par des options en cours de validité à la fin de l'exercice                               | 4 036 670   | 4 319 100   | 5 073 954   | 5 126 117   | 5 357 515   |
| Prix d'exercice moyen pondéré des options en cours de validité                                                    | 26,92 \$    | 34,48 \$    | 35,57 \$    | 40,61 \$    | 44,57 \$    |
| Pourcentage du nombre des actions visées par les options octroyées par rapport au nombre d'actions en circulation | 0,84 %      | 0,92 %      | 0,94 %      | 0,74 %      | 0,74 %      |
| Nombre d'actions visées par des options exercées                                                                  | 1 231 930   | 827 920     | 538 393     | 902 465     | 820 216     |

Le nombre d'actions visées par des options octroyées en 2011 et en 2010 a été inférieur à celui des années précédentes en raison de la mise en œuvre du RUANR en 2010. La plupart des employés qui ont reçu des UANR en 2010 et en 2011 étaient d'un échelon inférieur à celui des membres de la haute direction. En 2011, un nombre total de 764 employés ont reçu des options sur actions ou des UANR. Ces régimes traduisent la volonté de la Société de récompenser la contribution des employés clés au rendement à long terme de la Société et de favoriser la création de valeur pour les actionnaires.

Plus particulièrement, le nombre d'actions visées par des options octroyées par le conseil d'administration en 2011 aux termes du régime d'options sur actions 2011 peut être présenté de la manière suivante :

| Date de l'octroi                                | Nombre d'employés ayant reçu des options | Nombre d'actions visées par les options octroyées | Prix d'exercice des options octroyées |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 5 mars 2011 (régime d'options sur actions 2011) | 299                                      | 1 114 200                                         | 54,07 \$ par action ordinaire         |
| 5 août 2011 (régime d'options sur actions 2011) | 1                                        | 5 000                                             | 51,55 \$ par action ordinaire         |
| <b>TOTAL :</b>                                  | <b>300</b>                               | <b>1 119 200</b>                                  |                                       |

Le nombre total d'actions visées par des options exercées en 2011 aux termes du régime d'options sur actions 2011, du régime d'options sur actions 2009, du régime d'options sur actions 2007 et du régime d'options sur actions 2004 s'établit comme suit :

| Nombre de titulaires d'options ayant exercé des options | Nombre d'actions visées par les options octroyées | Prix d'exercice |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------|
| <b>Régime d'options sur actions 2009</b>                |                                                   |                 |
| 65 employés                                             | 13 899                                            | 37,53 \$        |
| <b>Régime d'options sur actions 2007</b>                |                                                   |                 |
| 106 employés                                            | 64 190                                            | 31,59 \$        |
| 105 employés                                            | 216 571                                           | 37,64 \$        |
| 3 employés                                              | 3 666                                             | 42,358 \$       |
| 83 employés                                             | 72 410                                            | 46,29 \$        |
| <b>Total</b>                                            | <b>356 837</b>                                    |                 |
| <b>Régime d'options sur actions 2004</b>                |                                                   |                 |
| 26 employés                                             | 85 100                                            | 24,27 \$        |
| 1 employé                                               | 6 000                                             | 24,33 \$        |
| 44 employés                                             | 342 480                                           | 29,20 \$        |
| 11 employés                                             | 15 900                                            | 32,50 \$        |
| <b>Total</b>                                            | <b>449 480</b>                                    |                 |
| <b>TOTAL</b>                                            | <b>820 216</b>                                    |                 |

### 7.8.3 PAD (long terme – à risque)

Le PAD offre aux membres de la haute direction clés une occasion supplémentaire d'augmenter leur participation en actions de la Société et ainsi de mieux aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires. Par l'entremise du PAD, le conseil encourage les membres de la haute direction à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies d'entreprise qui augmenteront la valeur pour les actionnaires. De plus, le PAD a pour objectif de maintenir en fonction les membres de la haute direction qui jouent un rôle important dans la réussite de la Société.

Au cours d'une année civile, le PAD permet aux participants sélectionnés de cotiser 25 % de leur prime brute aux termes du PIC pour une année civile en vue de l'acquisition d'actions ordinaires de la Société. La Société versera, en versements égaux sur une période de cinq ans, une contribution globale égale à la cotisation du participant, qui servira à l'achat d'actions ordinaires de la Société; toutefois, au cours de cette période, le participant doit demeurer un employé de la Société et ne pas vendre les actions ordinaires ainsi achetées. Le participant peut vendre ces actions détenues dans le PAD en tout temps, mais si une telle vente survient avant que les cinq versements égaux soient effectués par la Société, ces contributions futures de l'employeur seront perdues.

En 2011, 10 membres du Bureau du Président, y compris les membres de la haute direction visés, ont participé au PAD.

#### 7.8.4 RUAD-MHD (long terme – à risque)

Le RUAD-MHD de la Société vise à aligner davantage les intérêts des participants sur ceux des actionnaires étant donné que le prix de rachat des unités acquises est fondé sur le cours des actions de la Société. Le régime comporte aussi un élément visant le maintien en fonction puisque les unités octroyées ne sont pas acquises intégralement avant cinq années suivant la date de l'octroi. Les principales modalités du RUAD-MHD à risque sont décrites ci-dessous.

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Valeur à la date d'octroi                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• 37,5 % du salaire de base annuel; 75 % du salaire de base annuel dans le cas du président et chef de la direction.</li><li>• Aux fins de la détermination du nombre d'UAD-MHD octroyées, on attribue à chaque UAD-MHD une valeur théorique équivalant au cours de clôture moyen des actions de la Société sur les cinq jours ouvrables suivant la date de l'octroi des UAD-MHD ou au cours de clôture des actions de la Société le cinquième jour ouvrable suivant la date de l'octroi des UAD-MHD, selon la valeur la plus élevée. Cette méthode correspond à celle qui est utilisée aux fins de l'octroi d'options sur actions et d'UPA.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Calendrier d'acquisition                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Les UAD-MHD sont acquises à raison de 20 % par année à chaque date anniversaire d'un octroi.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Valeur des unités acquises                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aux fins du rachat, la valeur d'une UAD-MHD correspond à la moyenne des cours de clôture d'une action à la date tombant un an après le dernier jour d'emploi du participant et au dernier jour de bourse de chacune des douze semaines précédant la date tombant un an après son dernier jour d'emploi. Une moyenne sur douze semaines est utilisée afin d'atténuer l'incidence des fluctuations possibles du cours de l'action.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Dispositions relatives à la cessation d'emploi | <ul style="list-style-type: none"><li>• En cas de décès, de retraite, de cessation d'emploi volontaire en raison d'invalidité à long terme ou de cessation d'emploi sans motif valable de l'initiative de la Société, toutes les UAD-MHD sont acquises immédiatement.</li><li>• En cas de cessation d'emploi volontaire, les UAD-MHD non acquises expirent à la date de cessation d'emploi. En cas de cessation d'emploi pour un motif valable, les UAD-MHD acquises et non acquises expirent à la date de cessation d'emploi.</li><li>• Les UAD-MHD acquises seront rachetées contre espèces dans les trente jours suivant une période de un an après le dernier jour d'emploi du participant. Si le dernier jour d'emploi du participant tombe en décembre, la date de cessation d'emploi réputée sera le 1<sup>er</sup> décembre.</li><li>• En cas de cessation d'emploi de l'initiative de la Société ou de démission du participant à la suite d'un changement de contrôle, toutes les UAD-MHD sont acquises immédiatement.</li></ul> |

Pour 2011, le conseil a approuvé l'octroi d'UAD-MHD à onze membres du Bureau du Président, y compris les membres de la haute direction visés, qui ont reçu des UAD-MHD correspondant à 37,5 % du salaire de base. Dans le cas de l'ancien président et chef de la direction, aucune UAD-MHD n'a été octroyée. Une attribution spéciale aux termes du RUAD-MHD d'un montant de 100 000 \$ a été octroyée à Patrick Lamarre en raison de l'acquisition réussie d'Énergie atomique du Canada limitée.

### 7.8.5 RUPA (long terme – à risque)

Le RUPA a pour objectif d'aligner la rémunération des membres de la haute direction sur les objectifs à long terme de la Société. La valeur des unités payées varie en fonction du cours de l'action de la Société; le nombre d'unités octroyées est ajusté à la date d'acquisition au moyen d'un multiplicateur fondé sur la croissance du RPA cumulatif des trois derniers exercices. Aucun paiement en espèces n'est versé avant la date d'acquisition, ce qui augmente la proportion de la rémunération directement liée au rendement à long terme (trois ans).

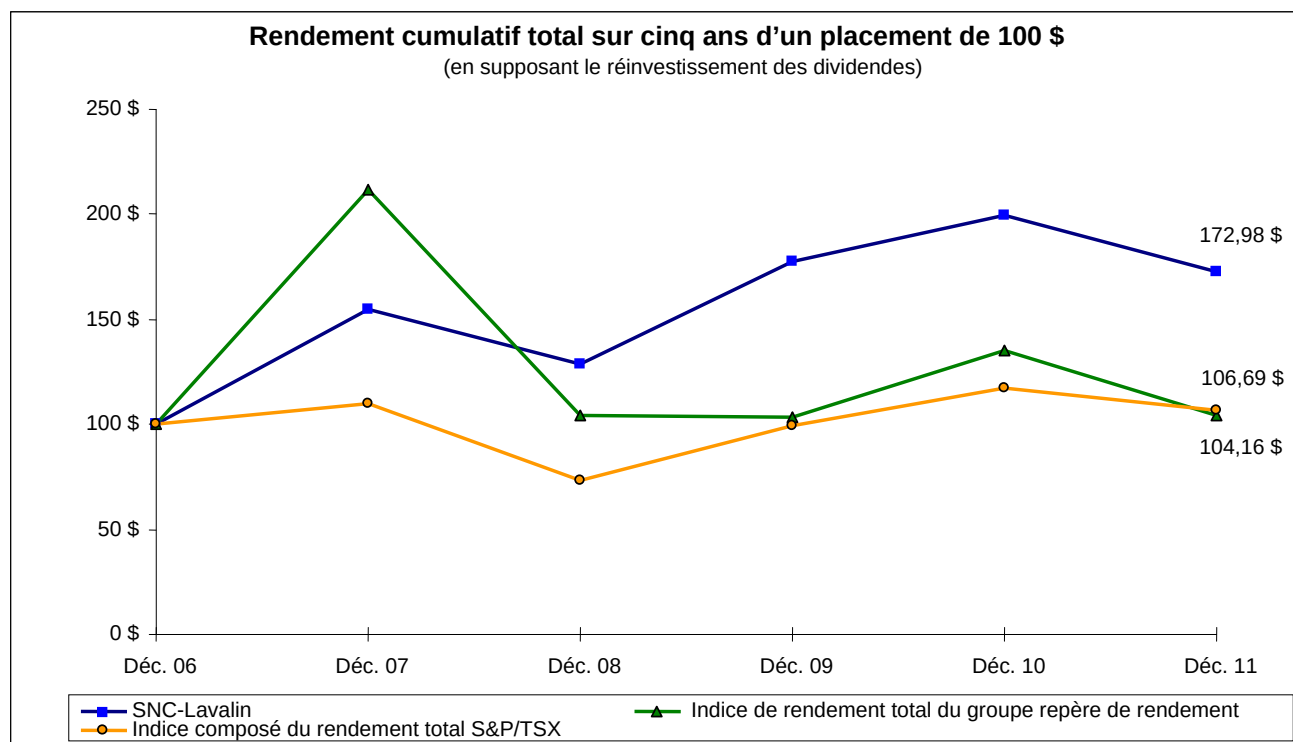
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Valeur à la date d'octroi                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>37,5 % du salaire de base annuel; 75 % du salaire de base annuel dans le cas du président et chef de la direction.</li> <li>Aux fins de la détermination du nombre d'UPA octroyées, on attribue à chaque UPA une valeur théorique équivalant au cours de clôture moyen des actions de la Société sur les cinq jours ouvrables suivant la date de l'octroi des UPA ou au cours de clôture des actions de la Société le cinquième jour ouvrable suivant la date de l'octroi des UPA, selon la valeur la plus élevée. Cette méthode correspond à celle qui est utilisée aux fins de l'octroi d'options sur actions et d'UAD-MHD.</li> </ul>                                                                                                                         |
| Date d'acquisition                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les UPA sont acquises intégralement à la fin de la troisième année civile suivant la date d'octroi.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Valeur des unités acquises                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>À la date d'acquisition, le nombre d'unités octroyées est ajusté en fonction d'un multiplicateur fondé sur la croissance cumulative du RPA sur trois ans.</li> <li>Le prix de rachat est fondé sur le cours de clôture par action moyen à la date d'acquisition et pendant les quatre jours de bourse précédant cette date.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Option de conversion                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les participants ont la possibilité de convertir les UPA en UAD-MHD au moment du rachat. Les UPA converties en UAD-MHD seront payables conformément aux dispositions du RUAD-MHD, comme si elles avaient été acquises intégralement à la date de rachat.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Dispositions relatives à la cessation d'emploi | <ul style="list-style-type: none"> <li>En cas de décès, de retraite (à compter de l'âge de 55 ans avec 10 années de service) ou d'invalidité à long terme du participant, ou en cas de cessation d'emploi sans motif valable de l'initiative de la Société, toutes les UPA octroyées seront acquises immédiatement; toutefois, aucun paiement ne sera effectué avant la date d'acquisition.</li> <li>En cas de cessation d'emploi volontaire du participant ou de cessation d'emploi pour un motif valable, les UPA expireront à la date de cessation d'emploi.</li> <li>En cas de cessation d'emploi de l'initiative de la Société ou de démission du participant à la suite d'un changement de contrôle, les UPA seront acquises intégralement et le multiplicateur maximal sera appliqué.</li> </ul> |

Pour 2011, le conseil a approuvé l'octroi d'UPA à onze membres du Bureau du Président, y compris les membres de la haute direction visés, qui ont reçu des UPA correspondant à 37,5 % de leur salaire de base. Dans le cas de l'ancien président et chef de la direction, aucune UPA n'a été octroyée.



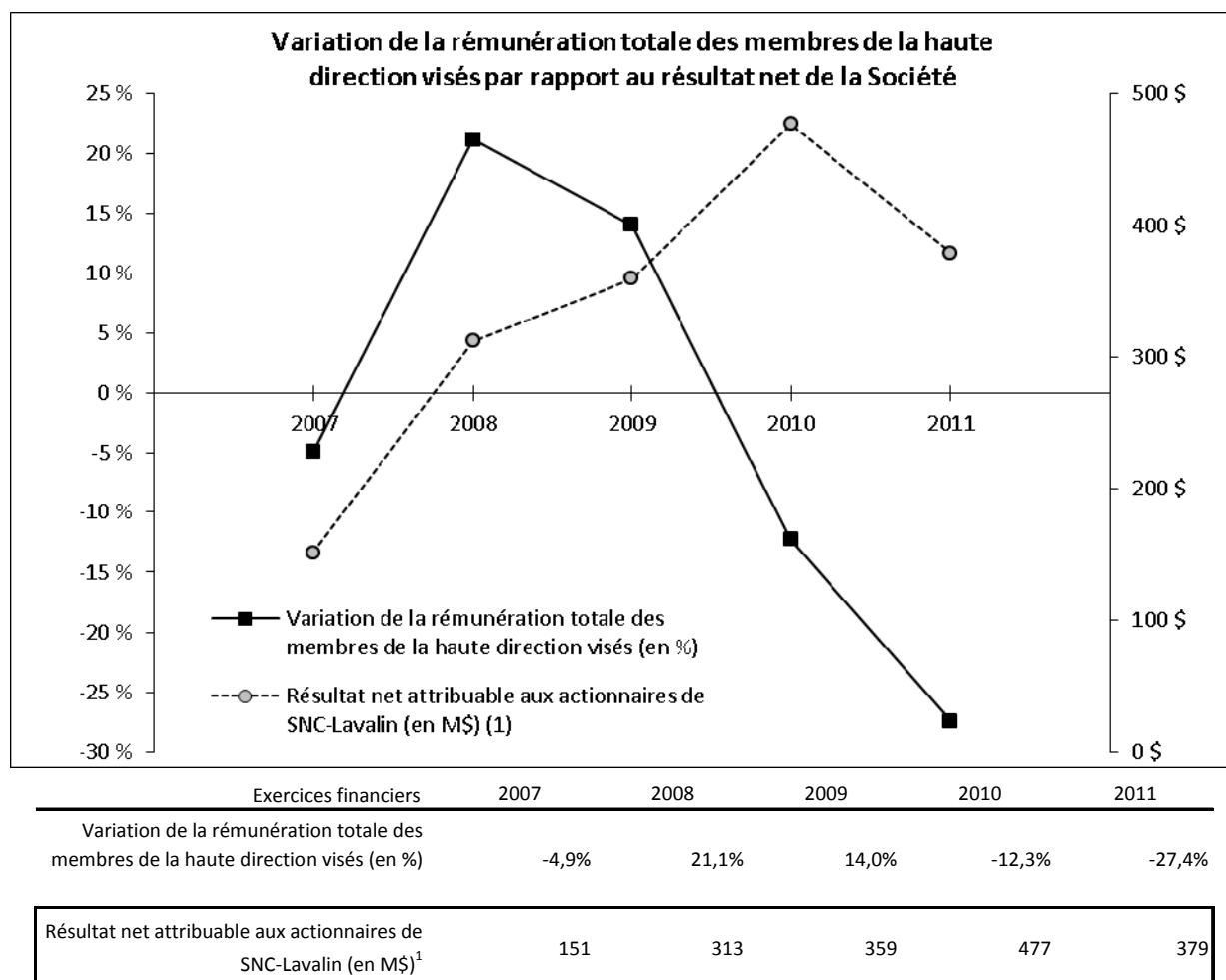
## 7.8.6 Représentations graphiques de la performance

Le graphique suivant indique le rendement cumulé total sur cinq ans en supposant un placement de 100 \$ effectué le 31 décembre 2006 dans des actions ordinaires de la Société, dans l'indice composé du rendement total S&P/TSX et dans le groupe repère de rendement composé des sociétés d'ingénierie et de construction suivantes : Fluor Corporation, Foster Wheeler Corporation, Jacobs Engineering Group Inc., The Shaw Group Inc. et URS Corporation.



Placement de 100 \$ effectué le 31 décembre 2006 (en supposant le réinvestissement des dividendes)

Le graphique suivant indique la variation de la rémunération totale des membres de la haute direction visés sur la même période de cinq ans qu'aux fins du graphique précédent.



Note:

- 1) Le résultat net de 2007 à 2009 a été établi conformément aux principes comptables généralement reconnus (« **PCGR** ») du Canada, tandis que le résultat net de 2010 et de 2011 a été établi conformément aux Normes internationales d'information financière (« **IFRS** »). Pour la Société, les principales incidences de l'adoption des IFRS se rapportaient à ce qui suit : i) la présentation du résultat net attribuable aux actionnaires de la Société séparément du résultat net attribuable aux participations sans contrôle; ii) la comptabilisation de ses entités contrôlées conjointement, qui sont comptabilisées conformément à l'IAS 31; et iii) la comptabilisation des Investissements – concessions d'infrastructure de la Société, qui sont comptabilisés conformément à l'interprétation IFRIC 12, *Accords de concession de services*. La transition aux IFRS a eu une incidence négligeable sur les autres activités de la Société. Voir la note 35 des états financiers consolidés annuels audités 2011 de la Société qui présente un rapprochement quantitatif entre les PCGR du Canada et les IFRS.

Ce graphique indique la variation de la rémunération des membres de la haute direction visés jusqu'en 2007, selon l'évolution du résultat net de la Société. En 2008 et en 2009, le principe de la rémunération au rendement de la Société a été mis en évidence, puisque le résultat net de la Société a progressé, tout comme la rémunération des membres de la haute direction visés. En 2010, bien que le résultat net de la Société ait continué à progresser, la rémunération des membres de la haute direction visés a baissé en raison de la transition au poste de président et chef de la direction, qui a eu lieu en mai 2009. En 2011, le résultat net de la Société a reculé, à l'instar de la rémunération des membres de la haute direction visés.

Pour la période de 12 mois terminée le 31 décembre 2011, l'indice composé S&P/TSX a reculé de 1 488 points, soit 11,1 %, passant de 13 443 points à 11 955 points, et l'indice S&P/TSX 60 (qui comprend la Société) a perdu 87 points, soit 11,4 %, tandis que le cours des actions de la Société a baissé de 14,5 %, passant de 59,77 \$ à 51,08 \$.

Pour chaque exercice indiqué, la rémunération totale des membres de la haute direction visés correspond à la rémunération des membres de la haute direction visés présentée dans les circulaires de sollicitation de procurations de la direction de la Société déposées auprès des commissions des valeurs mobilières au Canada et pouvant être consultées sur SEDAR ([www.sedar.com](http://www.sedar.com)).

## **Section 8** **INFORMATION SUR LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION**

### **92** **Rémunération des membres de la haute direction visés**

- Le comité RH examine toutes les modifications au salaire de base ainsi que tous les octrois de primes et les octrois de primes d'intéressement à long terme à l'intention du président et chef de la direction et il fait des recommandations au conseil à cet égard; et
- L'ancien président et chef de la direction a établi les objectifs de chacun des autres membres de la haute direction visés et a recommandé des modifications à leur rémunération qui ont été soumises à l'approbation du comité RH à des fins de recommandation au conseil.

### **93** **Actionnariat**

- Quatre des cinq membres de la haute direction visés respectent les exigences d'actionnariat

### **94** **Attributions fondées sur des options et des actions**

- En 2011, les membres de la haute direction visés ont reçu des options visant un certain nombre d'actions établi en fonction d'un pourcentage de leur salaire de base
- Des UAD-MHD ont été octroyées représentant 37,5 % du salaire de base annuel dans le cas de tous les membres de la haute direction visés, sauf M. Pierre Duhaime
- Des UPA ont été octroyées représentant 37,5 % du salaire de base dans le cas de tous les membres de la haute direction visés, sauf M. Pierre Duhaime

### **97** **Régimes de retraite**

- Deux membres de la haute direction visés participent au RRCS depuis 2002
- Trois membres de la haute direction visés participent au programme La Récolte Plus

### **98** **Cessation d'emploi**

- Un contrat d'emploi individuel était en vigueur à l'égard de l'ancien président et chef de la direction, mais pas à l'égard des autres membres de la haute direction visés

### **98** **Changement de contrôle et retraite**

- Des dispositions en matière de changement de contrôle sont en vigueur à l'égard de chacun des membres de la haute direction visés

### **99** **Tableau sommaire de la rémunération**

### **102** **Tableaux de la rémunération totale (2009 à 2011)**

### **107** **Approbation du rapport sur la rémunération des membres de la haute direction**

## Section 8

## INFORMATION SUR LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION

### 8.1 Rémunération des membres de la haute direction visés

#### 8.1.1 Président et chef de la direction

Compte tenu des résultats financiers de la Société et des questions décrites dans l'examen indépendant, le conseil a déterminé que M. Pierre Duhaime ne devrait pas recevoir de prime aux termes du PIC ni d'UAD-MHD ou d'UPA à l'égard de 2011. Cependant, M. Duhaime a reçu un octroi d'options visant 77 100 actions en mai 2011, avant la réalisation de l'examen indépendant.

Comme il est indiqué dans la lettre aux actionnaires, M. Duhaime a été relevé de ses fonctions à titre de membre de la direction de la Société. Bien qu'il conserve l'état d'employé actif jusqu'au 27 juin 2012, il n'exerce aucune responsabilité en matière de supervision de la gestion des activités commerciales et des affaires internes de la Société, ni d'aucune de ses divisions, et n'assume aucune fonction en matière d'établissement de politiques à cet égard.

Aux fins de l'évaluation et de la structuration des modalités relatives à l'arrangement de départ de M. Duhaime, le conseil d'administration a soigneusement tenu compte des intérêts de la Société dans les circonstances, ainsi que d'un ensemble de facteurs pertinents.

Les modalités relatives à l'arrangement de départ sont conformes au contrat d'emploi existant de M. Duhaime, ainsi qu'aux clauses en matière d'indemnisation et aux arrangements connexes en vigueur (y compris en cas de cessation d'emploi pour d'autres raisons qu'un motif valable), aux pratiques courantes de la Société dans ces circonstances et à la loi applicable. L'arrangement prévoit aussi un certain nombre d'obligations continues de M. Duhaime envers la Société, y compris en matière i) de non-concurrence avec la Société (pour des périodes de 12 mois ou de 24 mois à compter du 28 juin 2012), ii) de non-sollicitation de clients, d'investisseurs ou de partenaires commerciaux de la Société (12 mois à compter du 28 juin 2012), de non-sollicitation d'employés de la Société (24 mois à compter du 28 juin 2012), iv) de confidentialité (24 mois à compter du 28 juin 2012) et v) de non-dénigrement (aucune limite de durée).

M. Duhaime a également donné quittance complète et entière en faveur de la Société. De plus, l'arrangement de départ prévoit le calendrier d'acquisition des droits relatifs aux options sur actions et aux UPA octroyées précédemment, ainsi que les modalités de paiement des UAD déjà octroyées, dans chaque cas, conformément aux dispositions des régimes pertinents. Le tableau suivant présente les modalités financières de l'arrangement de départ.

| Éléments de l'arrangement de départ                                                                     | Valeur       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Maintien du salaire <sup>1</sup>                                                                        | 1 900 000 \$ |
| Avantages sociaux et indirects <sup>1</sup>                                                             | 115 500 \$   |
| PIC <sup>1</sup>                                                                                        | 1 710 000 \$ |
| PAD <sup>1</sup>                                                                                        | 200 050 \$   |
| RAE                                                                                                     | 66 500 \$    |
| RRCS (valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations déterminées additionnelles) <sup>2</sup> | 921 000 \$   |
| Perfectionnement professionnel et aide à la transition                                                  | 55 000 \$    |
| Valeur totale                                                                                           | 4 968 050 \$ |

Notes :

- 1) Ces montants sont payables progressivement sur une période de deux ans commençant le 28 juin 2012, plutôt que sous la forme d'un montant forfaitaire à cette date. La prime aux termes du PIC est fondée sur une attribution cible de 90 %, conformément à la pratique courante en cas de cessation d'emploi pour d'autres raisons que pour un motif valable. Comme il est indiqué dans les documents déjà déposés, les primes aux termes du PIC à l'intention des membres du Bureau du Président ont généralement été considérablement supérieures à la cible.
- 2) Deux années de service décomptées et prestations de retraite payables à compter de l'âge de 60 ans en juin 2012.

#### 8.1.2 Contrat d'emploi du président et chef de la direction

M. Duhaime a passé un contrat d'emploi de haute direction avec la Société au moment de son entrée en fonction à titre de président et chef de la direction le 7 mai 2009. Le contrat prévoyait divers aspects de ses responsabilités, y compris l'interaction avec le conseil. Plus particulièrement, il traitait de questions comme les éléments de la rémunération, la cessation d'emploi, la non-sollicitation et la confidentialité. Les autres membres de la haute direction visés n'ont pas conclu de contrat d'emploi écrit.

### 8.1.3 Rémunération pour 2012 du vice-président du conseil et chef de la direction par intérim

Le conseil a déterminé que la rémunération annuelle totale du vice-président du conseil et chef de la direction par intérim (y compris la rémunération forfaitaire reçue à titre de vice-président du conseil) serait équivalente au salaire de base de 2011 de l'ancien président et chef de la direction, soit 950 000 \$. Ce montant sera versé en espèces mensuellement jusqu'à la nomination d'un nouveau président et chef de la direction.

### 8.1.4 Rémunération des autres membres de la haute direction visés

L'ancien président et chef de la direction a recommandé au comité RH d'approuver et de soumettre à l'approbation du conseil les primes aux termes du PIC à l'intention de chaque membre de la haute direction visé, les attributions aux termes du RUAD-MHD et du RUPA et les octrois d'options sur actions. Le montant octroyé à chacun d'eux est présenté dans le tableau sommaire de la rémunération à la section 8.7 et les tableaux de la rémunération totale à la section 8.8 de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction. Aux fins de la détermination des montants qui seront attribués à chaque membre de la haute direction visé, il a été tenu compte du rendement individuel de chacun.

En raison des résultats financiers inférieurs au seuil de rendement et des résultats de l'examen indépendant, le conseil a déterminé que le chef des affaires financières ne recevrait pas de prime aux termes du PIC pour 2011. Cependant, pour 2011, il a reçu des UAD-MHD, des UPA et des octrois d'options sur actions conformément aux modalités du régime respectif.

Pour 2011, M. Patrick Lamarre a reçu une prime aux termes du PIC d'un montant de 254 900 \$ représentant 117 % de la cible. Bien que les résultats de la Société dans son ensemble n'aient pas été atteints, les résultats de son unité d'exploitation ont fait en sorte que le niveau maximum aux fins du PIC a été atteint. Pour 2011, il a reçu des UAD-MHD, des UPA et des octrois d'options sur actions conformément aux modalités du régime respectif, ainsi qu'une attribution spéciale d'UAD-MHD de 100 000 \$, qui lui ont été octroyées en raison de la réalisation de l'acquisition d'Énergie atomique du Canada limitée.

Pour 2011, M. Charles Rate a reçu une prime aux termes du PIC d'un montant de 157 100 \$ représentant 73 % de la cible. Bien que les résultats de la Société dans son ensemble n'aient pas été atteints, les résultats de son unité d'exploitation se situaient entre la cible et le maximum. Les attributions aux termes du RUAD-MHD et du RUPA et l'octroi d'options sur actions à son intention étaient conformes aux modalités des régimes.

Pour 2011, M. Feroz Ashraf a reçu une prime aux termes du PIC d'un montant de 142 400 \$ représentant 69 % de la cible. Bien que les résultats de la Société dans son ensemble n'aient pas été atteints, les résultats de son unité d'exploitation se situaient entre le seuil et la cible. Les attributions aux termes du RUAD-MHD et du RUPA et l'octroi d'options sur actions à son intention étaient conformes aux modalités des régimes.

## 8.2 Actionnariat

Le tableau suivant résume le niveau d'actionnariat requis pour chacun des membres de la haute direction visés au 31 décembre 2012. Chacun d'eux respecte les exigences d'actionnariat applicables, à l'exception de M. Patrick Lamarre. M. Lamarre a jusqu'en 2013 pour respecter l'exigence d'actionnariat applicable.

| Nom             | Niveau d'actionnariat requis  | Exigence d'actionnariat (\$) | Actions détenues <sup>1</sup> | Valeur au 31 décembre 2011 <sup>2</sup> | Respect de l'exigence |
|-----------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------|
| Pierre Duhaime  | 6 x le salaire annuel de base | 5 700 000 \$                 | 157 051                       | 8 022 165 \$                            | Oui                   |
| Gilles Laramée  | 3 x le salaire annuel de base | 1 470 000 \$                 | 376 336                       | 19 223 243 \$                           | Oui                   |
| Patrick Lamarre | 3 x le salaire annuel de base | 1 089 000 \$                 | 20 004                        | 1 021 804 \$                            | En cours              |
| Charles Rate    | 3 x le salaire annuel de base | 1 075 350 \$                 | 28 088                        | 1 434 735 \$                            | Oui                   |
| Feroz Ashraf    | 3 x le salaire annuel de base | 1 036 800 \$                 | 25 037                        | 1 278 890 \$                            | Oui                   |

Notes :

- 1) Les actions détenues comprennent les actions ordinaires détenues à titre privé, aux termes du RAE et du PAD et les unités d'actions acquises non rachetées aux termes du RUAD-MHD et de l'ancien RUPA.
- 2) La valeur au 31 décembre 2011 était fondée sur le cours de clôture de 51,08 \$.

## 8.3 Attributions fondées sur des options et des actions

### 8.3.1 Options sur actions octroyées en 2011

Le tableau suivant présente des renseignements sur les options sur actions octroyées aux membres de la haute direction visés au cours de l'exercice 2011 aux termes du régime d'options sur actions 2011 de la Société.

| Nom             | Nombre de titres visés par des options octroyées | Date de l'octroi | Pourcentage du total des options octroyées à des employés au cours de l'exercice | Prix d'exercice ou de base (\$/titre) | Date d'expiration |
|-----------------|--------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------|
| Pierre Duhaime  | 77 100                                           | 5 mai 2011       | 6,9 %                                                                            | 54,07 \$                              | 13 mai 2016       |
| Gilles Laramée  | 25 800                                           | 5 mai 2011       | 2,3 %                                                                            | 54,07 \$                              | 13 mai 2016       |
| Patrick Lamarre | 23 100                                           | 5 mai 2011       | 2,1 %                                                                            | 54,07 \$                              | 13 mai 2016       |
| Charles Rate    | 23 500                                           | 5 mai 2011       | 2,1 %                                                                            | 54,07 \$                              | 13 mai 2016       |
| Feroz Ashraf    | 22 400                                           | 5 mai 2011       | 2,0 %                                                                            | 54,07 \$                              | 13 mai 2016       |

### 8.3.2 UAD-MHD et UPA octroyées pour 2011

Le 23 mars 2012, des UAD-MHD et des UPA ont été octroyées à quatre des cinq membres de la haute direction visés pour l'exercice 2011 aux termes du RUAD-MHD et du RUPA de la Société.

| Nom             | Valeur <sup>1, 2, 3</sup> |            |
|-----------------|---------------------------|------------|
|                 | UAD-MHD                   | UPA        |
| Pierre Duhaime  | 0 \$                      | 0 \$       |
| Gilles Laramée  | 183 750 \$                | 183 750 \$ |
| Patrick Lamarre | 246 394 \$                | 136 125 \$ |
| Charles Rate    | 140 124 \$                | 134 419 \$ |
| Feroz Ashraf    | 147 856 \$                | 129 600 \$ |

Notes :

- 1) Aux fins de la détermination du nombre d'UAD-MHD et d'UPA octroyées, on attribue à chaque UAD-MHD et UPA une valeur théorique équivalant au cours de clôture moyen des actions ordinaires de la Société sur les cinq jours ouvrables suivant la date de l'octroi des UAD-MHD et des UPA ou au cours de clôture des actions ordinaires de la Société le cinquième jour ouvrable suivant la date de l'octroi des UAD-MHD et des UPA, selon la valeur la plus élevée.
- 2) La valeur des UAD-MHD et des UPA octroyées peut atteindre au maximum 37,5 % du salaire de base annuel. L'ancien président et chef de la direction n'a pas reçu d'UAD-MHD aux termes du RUAD-MHD ni d'UPA aux termes du RUPA pour l'année civile précédant la date d'octroi.
- 3) Dans le cadre de l'attribution du 23 mars 2012, Patrick Lamarre a reçu des UAD-MHD additionnelles d'une valeur de 100 000 \$ en raison de l'acquisition réussie d'Énergie atomique du Canada limitée. De plus, en mai 2011, Patrick Lamarre a reçu 190 UAD-MHD, Charles Rate a reçu 106 UAD-MHD et Feroz Ashraf a reçu 338 UAD-MHD aux termes d'un octroi spécial à titre d'ajustement des options sur actions qui leur ont été octroyées.

### 8.3.3 Attributions en vertu d'un programme incitatif – valeur à l'acquisition des droits ou valeur gagnée au cours de l'exercice

Le tableau suivant indique la valeur en dollars qui aurait été réalisée si les options sur actions octroyées aux membres de la haute direction visés le 4 mai 2007, le 6 mars 2008 et le 6 mars 2009, aux termes du régime d'options sur actions 2007, et le 7 mai 2009 aux termes du régime d'options sur actions 2009, à l'égard desquelles les droits ont été acquis au cours de 2011, avaient été exercées à la date d'acquisition des droits. Il indique également la valeur en dollars des UAD-MHD et des UPA à la date d'acquisition des droits au cours de l'exercice 2011 et de la prime aux termes du PIC versée en fonction du rendement en 2011.

| Nom             | Attributions fondées sur des options – valeur à l'acquisition des droits au cours de l'exercice <sup>1</sup> (\$) | Attributions fondées sur des actions – valeur à l'acquisition des droits au cours de l'exercice <sup>2</sup> (\$) | Rémunération en vertu d'un programme incitatif non fondé sur des titres de capitaux propres – valeur gagnée au cours de l'exercice <sup>3</sup> (\$) |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pierre Duhaime  | 646 706 \$                                                                                                        | 475 581 \$                                                                                                        | 0 \$                                                                                                                                                 |
| Gilles Laramée  | 368 200 \$                                                                                                        | 280 293 \$                                                                                                        | 0 \$                                                                                                                                                 |
| Patrick Lamarre | 330 850 \$                                                                                                        | 118 056 \$                                                                                                        | 254 900 \$                                                                                                                                           |
| Charles Rate    | 276 900 \$                                                                                                        | 121 035 \$                                                                                                        | 157 100 \$                                                                                                                                           |
| Feroz Ashraf    | 145 095 \$                                                                                                        | 39 485 \$                                                                                                         | 142 400 \$                                                                                                                                           |

Notes :

- 1) Selon le cours de clôture de 54,58 \$ pour les options acquises le 15 mars 2011, de 54,20 \$ pour les options acquises le 16 mars 2011 et de 54,24 \$ pour les options acquises le 15 mai 2011.
- 2) Selon le cours de clôture, à la date d'acquisition, de 55,67 \$ pour les UPA qui ont été acquises le 5 mars 2011 et de 51,08 \$ pour les UAD-MHD qui ont été acquises le 31 décembre 2011.
- 3) Prime gagnée au cours de l'exercice aux termes du PIC.

### 8.3.4 Attributions fondées sur des actions et des options en cours

Le tableau suivant présente des renseignements relatifs aux membres de la haute direction visés en ce qui a trait aux options sur actions non exercées, aux UPA et aux UAD-MHD détenues au 31 décembre 2011.

| Attributions fondées sur des options |                  |                                                                  |                                  |                               |                                                                 | Attributions fondées sur des actions                                    |                                                                                                                  |                                                                                        |
|--------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Nom                                  | Date de l'octroi | Titres sous-jacents aux options non exercées (n <sup>bre</sup> ) | Prix d'exercice des options (\$) | Date d'expiration des options | Valeur des options dans le cours non exercées <sup>1</sup> (\$) | UPA et UAD-MHD dont les droits n'ont pas été acquis (n <sup>bre</sup> ) | Valeur marchande des attributions fondées sur des actions dont les droits n'ont pas été acquis <sup>2</sup> (\$) | Valeur marchande des attributions fondées sur des actions non payées <sup>2</sup> (\$) |
| Pierre Duhaime                       | 4 mai 2007       | 24 000                                                           | 37,64 \$                         | 15 mai 2012                   | 322 560 \$                                                      | 40 207                                                                  | 2 053 773 \$                                                                                                     | 2 723 075 \$                                                                           |
|                                      | 6 mars 2008      | 24 000                                                           | 46,29 \$                         | 15 mars 2013                  | 114 960 \$                                                      |                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                        |
|                                      | 6 mars 2009      | 18 000                                                           | 31,59 \$                         | 16 mars 2014                  | 350 820 \$                                                      |                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                        |
|                                      | 7 mai 2009       | 56 000                                                           | 37,53 \$                         | 15 mai 2014                   | 758 800 \$                                                      |                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                        |
|                                      | 5 mars 2010      | 75 000                                                           | 52,40 \$                         | 15 mars 2015                  | 0 \$                                                            |                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                        |
|                                      | 5 mai 2011       | 77 100                                                           | 54,07 \$                         | 13 mai 2016                   | 0 \$                                                            |                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                        |
| <b>Total</b>                         |                  | <b>274 100</b>                                                   |                                  |                               | <b>1 547 140 \$</b>                                             | <b>40 207</b>                                                           | <b>2 053 773 \$</b>                                                                                              | <b>2 723 075 \$</b>                                                                    |
| Gilles Laramée                       | 4 mai 2007       | 24 000                                                           | 37,64 \$                         | 15 mai 2012                   | 322 560 \$                                                      | 13 865                                                                  | 708 225 \$                                                                                                       | 4 644 245 \$                                                                           |
|                                      | 6 mars 2008      | 24 000                                                           | 46,29 \$                         | 15 mars 2013                  | 114 960 \$                                                      |                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                        |
|                                      | 6 mars 2009      | 18 000                                                           | 31,59 \$                         | 16 mars 2014                  | 350 820 \$                                                      |                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                        |
|                                      | 7 mai 2009       | 6 000                                                            | 37,53 \$                         | 15 mai 2014                   | 81 300 \$                                                       |                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                        |
|                                      | 5 mars 2010      | 24 000                                                           | 52,40 \$                         | 15 mars 2015                  | 0 \$                                                            |                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                        |
|                                      | 5 mai 2011       | 25 800                                                           | 54,07 \$                         | 13 mai 2016                   | 0 \$                                                            |                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                        |
| <b>Total</b>                         |                  | <b>121 800</b>                                                   |                                  |                               | <b>869 640 \$</b>                                               | <b>13 865</b>                                                           | <b>708 225 \$</b>                                                                                                | <b>4 644 245 \$</b>                                                                    |
| Patrick Lamarre                      | 4 mai 2007       | 17 250                                                           | 37,64 \$                         | 15 mai 2012                   | 231 840 \$                                                      | 11 259                                                                  | 575 110 \$                                                                                                       | 199 416 \$                                                                             |
|                                      | 6 mars 2008      | 24 000                                                           | 46,29 \$                         | 15 mars 2013                  | 114 960 \$                                                      |                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                        |
|                                      | 6 mars 2009      | 18 000                                                           | 31,59 \$                         | 16 mars 2014                  | 350 820 \$                                                      |                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                        |
|                                      | 7 mai 2009       | 6 000                                                            | 37,53 \$                         | 15 mai 2014                   | 81 300 \$                                                       |                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                        |
|                                      | 5 mars 2010      | 24 000                                                           | 52,40 \$                         | 15 mars 2015                  | 0 \$                                                            |                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                        |
|                                      | 5 mai 2011       | 23 100                                                           | 54,07 \$                         | 13 mai 2016                   | 0 \$                                                            |                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                        |
| <b>Total</b>                         |                  | <b>112 350</b>                                                   |                                  |                               | <b>778 920 \$</b>                                               | <b>11 259</b>                                                           | <b>575 110 \$</b>                                                                                                | <b>199 416 \$</b>                                                                      |
| Charles Rate                         | 6 mars 2008      | 24 000                                                           | 46,29 \$                         | 15 mars 2013                  | 114 960 \$                                                      | 11 610                                                                  | 593 039 \$                                                                                                       | 205 138 \$                                                                             |
|                                      | 6 mars 2009      | 18 000                                                           | 31,59 \$                         | 16 mars 2014                  | 350 820 \$                                                      |                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                        |
|                                      | 7 mai 2009       | 6 000                                                            | 37,53 \$                         | 15 mai 2014                   | 81 300 \$                                                       |                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                        |
|                                      | 5 mars 2010      | 24 000                                                           | 52,40 \$                         | 15 mars 2015                  | 0 \$                                                            |                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                        |
|                                      | 5 mai 2011       | 23 500                                                           | 54,07 \$                         | 13 mai 2016                   | 0 \$                                                            |                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                        |
|                                      |                  |                                                                  |                                  |                               |                                                                 |                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                        |
| <b>Total</b>                         |                  | <b>95 500</b>                                                    |                                  |                               | <b>547 080 \$</b>                                               | <b>11 610</b>                                                           | <b>593 039 \$</b>                                                                                                | <b>205 138 \$</b>                                                                      |
| Feroz Ashraf                         | 4 mai 2007       | 6 000                                                            | 37,64 \$                         | 15 mai 2012                   | 80 640 \$                                                       | 6 333                                                                   | 323 489 \$                                                                                                       | 53 174 \$                                                                              |
|                                      | 6 mars 2008      | 8 000                                                            | 46,29 \$                         | 15 mars 2013                  | 38 320 \$                                                       |                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                        |
|                                      | 6 mars 2009      | 6 000                                                            | 31,59 \$                         | 16 mars 2014                  | 116 940 \$                                                      |                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                        |
|                                      | 7 mai 2009       | 8 000                                                            | 37,53 \$                         | 15 mai 2014                   | 108 400 \$                                                      |                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                        |
|                                      | 5 mars 2010      | 24 000                                                           | 52,40 \$                         | 15 mars 2015                  | 0 \$                                                            |                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                        |
|                                      | 5 mai 2011       | 22 400                                                           | 54,07 \$                         | 13 mai 2016                   | 0 \$                                                            |                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                        |
| <b>Total</b>                         |                  | <b>74 400</b>                                                    |                                  |                               | <b>344 300 \$</b>                                               | <b>6 333</b>                                                            | <b>323 489 \$</b>                                                                                                | <b>53 174 \$</b>                                                                       |

Notes :

- 1) Ce montant est calculé en fonction de l'écart entre le cours de clôture le 31 décembre 2011, soit 51,08 \$ par action, et le prix d'exercice de l'option.
- 2) Ce montant est calculé en fonction du cours de clôture le 31 décembre 2011, soit 51,08 \$ par action.

### 8.3.5 Gains réalisés à la suite de l'exercice d'options sur actions

Le tableau suivant indique la valeur des gains réalisés à la suite de l'exercice d'options sur actions par les membres de la haute direction visés en 2011 et en 2010.

| Nom             | Gains réalisés à la suite de l'exercice d'options sur actions |            |
|-----------------|---------------------------------------------------------------|------------|
|                 | 2011                                                          | 2010       |
| Pierre Duhaime  | 464 321 \$                                                    | 841 999 \$ |
| Gilles Laramée  | 514 160 \$                                                    | 732 829 \$ |
| Patrick Lamarre | 535 000 \$                                                    | 80 200 \$  |
| Charles Rate    | 216 045 \$                                                    | 321 420 \$ |
| Feroz Ashraf    | 311 101 \$                                                    | 0 \$       |



## 8.4 Régimes de retraite

### 8.4.1 RRCS

Le nombre d'années de service décomptées aux termes du RRCS au 31 décembre 2011 (et projetées à l'âge de 65 ans) pour les membres de la haute direction visés s'établissaient comme suit : M. Duhaime 12,8 (20,3) années et M. Laramée 20,8 (34,8) années. Certains membres de la haute direction visés comptent aussi des années de service décomptées dans des régimes de retraite antérieurs.

| TABLEAU DU RÉGIME À PRESTATIONS DÉFINIES <sup>1</sup> |                                       |                                             |            |                                                                                                 |                                                                      |                                                                          |                                                                                                |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                       |                                       | Prestations annuelles payables <sup>2</sup> |            |                                                                                                 |                                                                      |                                                                          |                                                                                                |
|                                                       |                                       | \$ (c)                                      |            |                                                                                                 |                                                                      |                                                                          |                                                                                                |
| Nom                                                   | Années décomptées (n <sup>bre</sup> ) | À la fin de l'exercice                      | À 65 ans   | Valeur actuelle d'ouverture de l'obligation au titre des prestations définies <sup>3</sup> (\$) | Variation attribuable à des éléments rémunérateurs <sup>4</sup> (\$) | Variation attribuable à des éléments non rémunérateurs <sup>5</sup> (\$) | Valeur actuelle de clôture de l'obligation au titre des prestations définies <sup>6</sup> (\$) |
| (a)                                                   | (b)                                   | (c1)                                        | (c2)       | (d)                                                                                             | (e)                                                                  | (f)                                                                      | (g)                                                                                            |
| Pierre Duhaime                                        | 12,8                                  | 183 200 \$                                  | 353 900 \$ | 2 256 000 \$                                                                                    | 631 600 \$                                                           | 977 600 \$                                                               | 3 865 200 \$                                                                                   |
| Gilles Laramée                                        | 20,8                                  | 153 900 \$                                  | 294 000 \$ | 2 051 300 \$                                                                                    | 456 400 \$                                                           | 1 304 600 \$                                                             | 3 812 300 \$                                                                                   |

Notes :

- 1) Les montants indiqués comprennent les prestations de retraite payables aux termes du RRCS et du régime complémentaire.
- 2) Les montants indiqués sont fondés sur la rémunération actuelle et les années décomptées au 31 décembre 2011 ou à l'âge de 65 ans, selon la date la plus rapprochée.
- 3) La valeur actuelle d'ouverture représente la valeur actuelle des prestations de retraite projetées gagnées au titre des services rendus jusqu'au 31 décembre 2010.
- 4) La variation attribuable à des éléments rémunérateurs est le coût des services rendus actuel et la valeur des prestations de retraite gagnées projetées pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2011, y compris les différences entre les gains réels et estimatifs.
- 5) La variation attribuable à des éléments non rémunérateurs touchant l'obligation en 2011 comprend l'incidence de la variation des hypothèses actuarielles et les autres gains et pertes actuarielles. Elle tient compte de l'incidence de la transition aux IFRS. L'obligation relative à la valeur actuelle d'ouverture est déterminée en fonction d'un taux d'intérêt de 5,25 % applicable au RRCS et de 5,00 % applicable au régime complémentaire et de la table de mortalité UP94 projetée sur 26 ans. Aux fins des IFRS, les hypothèses actuarielles relatives à la valeur actuelle de clôture de l'obligation au titre des prestations constituées ont été modifiées comme il est indiqué à la note 6).
- 6) La valeur actuelle de clôture représente la valeur actuelle des prestations de retraite projetées gagnées au titre des services rendus jusqu'au 31 décembre 2011. Ce montant augmente avec l'âge du participant et est touché de façon importante par la variation du taux d'actualisation. Les hypothèses suivantes ont servi à calculer la valeur actuelle au 31 décembre 2011 : un taux d'intérêt de 3,25 % applicable au RRCS et au régime complémentaire, des augmentations de salaire futures de 6,00 % par année, l'augmentation du plafond des prestations définies selon un taux de 3,25 %, un taux d'indexation après la retraite de 2,50 % et la table de mortalité UP94 projetée sur une période indéfinie.

## 8.4.2 Programme La Récolte Plus

Le RRCS n'est plus offert à de nouveaux participants depuis 2002. Les membres de la haute direction visés suivants participent au programme La Récolte Plus.

| TABLEAU DU RÉGIME À COTISATIONS DÉFINIES <sup>1</sup> |                                              |                                                                      |                                              |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Nom                                                   | Valeur accumulée au début de l'exercice (\$) | Variation attribuable à des éléments rémunérateurs <sup>1</sup> (\$) | Valeur accumulée à la fin de l'exercice (\$) |
| (a)                                                   | (b)                                          | (c)                                                                  | (d)                                          |
| Patrick Lamarre                                       | 375 600 \$                                   | 72 300 \$                                                            | 458 000 \$                                   |
| Charles Rate                                          | 444 100 \$                                   | 71 500 \$                                                            | 528 800 \$                                   |
| Feroz Ashraf                                          | 449 600 \$                                   | 70 600 \$                                                            | 504 900 \$                                   |

Note :

- 1) Comprend les contributions de la Société au compte théorique respectif de P. Lamarre, de C. Rate et de F. Ashraf aux termes du programme La Récolte Plus et les contributions dans leur compte aux termes du programme La Récolte.

## 8.5 Cessation d'emploi

Un contrat individuel d'emploi était en vigueur dans le cas de l'ancien président et chef de la direction (voir la section 8.1.2 de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction). En cas de cessation d'emploi de l'initiative de la Société pour d'autres raisons qu'un motif valable, le contrat stipulait que les montants payables seraient déterminés conformément à la loi applicable.

Aucun contrat d'emploi écrit n'a été conclu avec chacun des autres membres de la haute direction visés. En cas de cessation de leur emploi de l'initiative de la Société pour d'autres raisons qu'un motif valable, les montants payables seraient aussi déterminés conformément à la loi applicable.

## 8.6 Changement de contrôle et retraite

### 8.6.1 Changement de contrôle

La Société a passé une convention de changement de contrôle prévoyant une disposition à double condition dans le cas du président et chef de la direction et des membres du Bureau du Président. En cas de cessation d'emploi involontaire dans les 24 mois suivant un changement de contrôle de la Société, les modalités suivantes s'appliqueront au président et chef de la direction et aux autres membres de la haute direction visés. Les tableaux suivants indiquent les montants supplémentaires qui auraient été payables si un changement de contrôle de la Société était survenu le 31 décembre 2011 et avait entraîné une cessation d'emploi involontaire de l'initiative de la Société.

| Indemnité de cessation d'emploi                                                                              | Avantages sociaux et avantages indirects                                                                                                                                                      | PIC                                                                                                                                                        | Options sur actions                                                                                                                                                                                                                   | PAD                                                                                                                                                                                                                     | RAE                                                                                                                                                                                                                  | RUPA (ancien régime)                                                                                                                                                                                                                     | RUPA et RUAD-MHD                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 fois la somme du salaire de base annuel et de la moyenne des 2 dernières primes versées aux termes du PIC. | Les prestations de retraite continuent d'être constituées pendant 2 ans, plus un montant forfaitaire représentant la valeur des avantages indirects pendant une période d'indemnité de 2 ans. | La prime cible annuelle pour l'exercice sera versée en un montant forfaitaire, ajusté proportionnellement à la durée de l'emploi au cours de cet exercice. | Toutes les options octroyées non acquises sont acquises intégralement et peuvent être exercées conformément aux modalités du régime d'options sur actions pertinent. Toutes les exigences relatives à l'actionnariat sont suspendues. | Les contributions futures devant être faites aux termes du programme et qui ne l'ont pas encore été sont effectuées de manière anticipée afin que toutes les contributions qui sont dues soient versées par la Société. | Les contributions futures devant être faites aux termes du régime et qui ne l'ont pas encore été sont effectuées de manière anticipée afin que toutes les contributions qui sont dues soient versées par la Société. | Toutes les UPA octroyées sont acquises intégralement et sont rachetables contre espèces dans un délai de 3 mois au prix de rachat conformément aux modalités du régime. Toutes les exigences relatives à l'actionnariat sont suspendues. | Toutes les UPA et UAD-MHD octroyées sont acquises intégralement et sont rachetables contre espèces conformément aux modalités des régimes. Aux fins du RUPA, le multiplicateur maximal est appliqué. |

| Changement de contrôle                        | Pierre Duhaime | Gilles Laramée | Patrick Lamarre | Charles Rate | Feroz Ashraf |
|-----------------------------------------------|----------------|----------------|-----------------|--------------|--------------|
| Indemnité de cessation d'emploi               | 3 783 000 \$   | 1 833 800 \$   | 1 342 300 \$    | 1 218 900 \$ | 1 054 700 \$ |
| Avantages sociaux et avantages indirects      | 791 900 \$     | 484 300 \$     | 208 529 \$      | 206 542 \$   | 200 930 \$   |
| PIC                                           | 855 000 \$     | 294 000 \$     | 217 800 \$      | 215 070 \$   | 207 360 \$   |
| Options sur actions non acquises <sup>1</sup> | 778 062 \$     | 326 400 \$     | 326 400 \$      | 326 400 \$   | 162 992 \$   |
| PAD                                           | 412 550 \$     | 191 510 \$     | 131 110 \$      | 109 100 \$   | 87 200 \$    |
| RAE                                           | 48 971 \$      | 25 426 \$      | 5 771 \$        | 9 596 \$     | 18 432 \$    |
| Valeur des UPA non acquises                   | 1 300 905 \$   | 507 838 \$     | 420 031 \$      | 433 056 \$   | 179 699 \$   |
| Valeur des UAD-MHD non acquises               | 752 868 \$     | 200 387 \$     | 155 079 \$      | 159 983 \$   | 143 790 \$   |
| Paieement supplémentaire total                | 8 723 256 \$   | 3 863 661 \$   | 2 807 020 \$    | 2 678 647 \$ | 2 055 103 \$ |

Note :

- 1) Ce montant est calculé en déterminant l'écart entre le cours de clôture des actions le 31 décembre 2011, soit 51,08 \$, et le prix d'exercice des options (46,29 \$ dans le cas des options sur actions octroyées en 2008, 31,59 \$ dans le cas des options sur actions octroyées en mars 2009, 37,53 \$ dans le cas des options sur actions octroyées en mai 2009, 52,40 \$ dans le cas des options sur actions octroyées en mars 2010 et 54,07 \$ dans le cas des options sur actions octroyées en mai 2011).

### 8.6.2 Retraite

En cas de retraite, toutes les UPA octroyées sont acquises et rachetables en espèces conformément aux dispositions du régime. Le tableau suivant indique les montants supplémentaires qui auraient été payables aux termes des régimes en cas de retraite prise le 31 décembre 2011.

| Retraite                        | Pierre Duhaime | Gilles Laramée | Patrick Lamarre | Charles Rate | Feroz Ashraf |
|---------------------------------|----------------|----------------|-----------------|--------------|--------------|
| Valeur des UPA non acquises     | 1 300 905 \$   | 507 838 \$     | 420 031 \$      | 433 056 \$   | 179 699 \$   |
| Valeur des UAD-MHD non acquises | 752 868 \$     | 200 387 \$     | 155 079 \$      | 159 983 \$   | 143 790 \$   |
| Paieement supplémentaire total  | 2 053 773 \$   | 708 225 \$     | 575 110 \$      | 593 039 \$   | 323 489 \$   |

### 8.7 Tableau sommaire de la rémunération

Le tableau sommaire de la rémunération des exercices précédents est présenté dans les circulaires de sollicitation de procurations de la direction de la Société qui sont déposées auprès des commissions des valeurs mobilières au Canada et peuvent être consultées sur SEDAR ([www.sedar.com](http://www.sedar.com)).

Le tableau suivant présente, pour les exercices terminés le 31 décembre 2011, le 31 décembre 2010 et le 31 décembre 2009, la rémunération payée par la Société aux membres de la haute direction visés en contrepartie des services fournis dans l'exercice de toutes leurs fonctions.

TABLEAU SOMMAIRE DE LA RÉMUNÉRATION 2011<sup>1</sup>

| Nom et poste principal                                 | Exercice | Salaire (\$) | Attributions fondées sur des actions (\$) | Attributions fondées sur des options <sup>2</sup> (\$) | Rémunération en vertu d'un plan incitatif non fondé sur des titres de capitaux propres |                                         | Valeur du régime de retraite (\$) | Autre rémunération <sup>4</sup> (\$) | Rémunération totale (\$) |
|--------------------------------------------------------|----------|--------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|
|                                                        |          |              |                                           |                                                        | Programmes d'intéressement annuels <sup>3</sup>                                        | Programmes d'intéressement à long terme |                                   |                                      |                          |
| (a)                                                    | (b)      | (c)          | (d)                                       | (e)                                                    | (f1)                                                                                   | (f2)                                    | (g)                               | (h)                                  | (i)                      |
| Pierre Duhaime                                         | 2011     | 950 000 \$   | 146 600 \$                                | 880 000 \$                                             | 0 \$                                                                                   | –                                       | 631 600 \$                        | 86 621 \$                            | 2 694 821 \$             |
| Ancien président et chef de la direction               | 2010     | 800 000 \$   | 1 295 350 \$                              | 1 161 750 \$                                           | 1 116 000 \$                                                                           | –                                       | 329 400 \$                        | 85 695 \$                            | 4 788 195 \$             |
|                                                        | 2009     | 583 662 \$   | 1 119 500 \$                              | 751 880 \$                                             | 767 000 \$                                                                             | –                                       | 737 000 \$                        | 72 438 \$                            | 4 031 480 \$             |
| Gilles Laramée                                         | 2011     | 490 000 \$   | 448 440 \$                                | 294 000 \$                                             | 0 \$                                                                                   | –                                       | 456 400 \$                        | 13 896 \$                            | 1 702 736 \$             |
| Vice-président directeur/chef des affaires financières | 2010     | 420 000 \$   | 388 250 \$                                | 371 760 \$                                             | 473 800 \$                                                                             | –                                       | 171 700 \$                        | 13 299 \$                            | 1 838 809 \$             |
|                                                        | 2009     | 380 000 \$   | 354 250 \$                                | 220 380 \$                                             | 380 000 \$                                                                             | –                                       | 83 900 \$                         | 12 396 \$                            | 1 430 926 \$             |
| Patrick Lamarre                                        | 2011     | 363 000 \$   | 432 834 \$                                | 264 000 \$                                             | 254 900 \$                                                                             | –                                       | 72 300 \$                         | 3 263 \$                             | 1 390 297 \$             |
| Vice-président directeur                               | 2010     | 330 000 \$   | 281 900 \$                                | 371 760 \$                                             | 368 300 \$                                                                             | –                                       | 65 700 \$                         | 3 034 \$                             | 1 420 694 \$             |
|                                                        | 2009     | 297 000 \$   | 247 150 \$                                | 220 380 \$                                             | 248 000 \$                                                                             | –                                       | 59 200 \$                         | 2 740 \$                             | 1 074 470 \$             |
| Charles Rate                                           | 2011     | 358 450 \$   | 314 818 \$                                | 268 000 \$                                             | 157 100 \$                                                                             | –                                       | 71 500 \$                         | 5 560 \$                             | 1 175 428 \$             |
| Vice-président directeur                               | 2010     | 335 000 \$   | 280 345 \$                                | 371 760 \$                                             | 297 500 \$                                                                             | –                                       | 66 800 \$                         | 5 236 \$                             | 1 356 641 \$             |
|                                                        | 2009     | 305 200 \$   | 251 440 \$                                | 220 380 \$                                             | 204 000 \$                                                                             | –                                       | 60 849 \$                         | 4 248 \$                             | 1 046 117 \$             |
| Feroz Ashraf                                           | 2011     | 345 600 \$   | 313 381 \$                                | 256 000 \$                                             | 142 400 \$                                                                             | –                                       | 70 600 \$                         | 10 105 \$                            | 1 138 086 \$             |
| Vice-président directeur                               | 2010     | 320 000 \$   | 267 750 \$                                | 371 760 \$                                             | 228 500 \$                                                                             | –                                       | 63 700 \$                         | 8 660 \$                             | 1 260 370 \$             |
|                                                        | 2009     | 280 000 \$   | 163 500 \$                                | 137 240 \$                                             | 135 000 \$                                                                             | –                                       | 48 408 \$                         | 7 393 \$                             | 771 541 \$               |

Notes :

## 1) Tableau de concordance

| Colonne | Termes utilisés dans la législation sur les valeurs mobilières et dans le tableau ci-dessus | Termes utilisés dans la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction                                                                                                                                   |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (c)     | Salaire                                                                                     | Salaire de base                                                                                                                                                                                                                |
| (d)     | Attributions fondées sur des actions                                                        | UAD-MHD, UPA, PAD                                                                                                                                                                                                              |
| (e)     | Attributions fondées sur des options                                                        | Options sur actions                                                                                                                                                                                                            |
| (f1)    | Plans incitatifs annuels                                                                    | PIC                                                                                                                                                                                                                            |
| (f2)    | Plans incitatifs à long terme                                                               | Sans objet                                                                                                                                                                                                                     |
| (g)     | Valeur du régime de retraite                                                                | Variation attribuable à des éléments rémunératoires, définie à la section 8.4.1, intitulée « RRCS », et à la section 8.4.2, intitulée « Programme La Récolte Plus » de la présente circulaire de sollicitation de la direction |
| (h)     | Autre rémunération                                                                          | Avantages sociaux et avantages indirects (lorsque la valeur globale dépasse le moindre de 50 000 \$ ou de 10 % du total du salaire de base), contribution de l'employeur au RAE                                                |

- 2) Au moment de l'octroi, la valeur des options sur actions attribuées à chaque membre de la haute direction visé était déterminée en fonction d'un pourcentage du salaire. Le montant indiqué dans le tableau sommaire de la rémunération correspond à cette valeur. Le nombre d'actions visées par les options octroyées était déterminé au moyen d'un modèle d'évaluation de treillis binomial avec une valeur de l'option de 11,41 \$. Le comité RH emploie cette méthode étant donné qu'elle est généralement utilisée aux fins de l'étalonnage du marché concurrentiel réalisé par ses conseillers. La valeur comptable aux fins des états financiers est calculée à l'aide du modèle Black-Scholes (non amorti). On utilise la moyenne pondérée de la juste valeur des options octroyées aux termes du régime d'options sur actions 2011 de la Société (décrit à la section 7.8.2, intitulée « Options sur actions (long terme – à risque) », de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction), soit 15,04 \$. Les principales hypothèses utilisées pour déterminer cette valeur sont décrites dans le tableau suivant :

|                                        | Treillis binomial | Black-Scholes |
|----------------------------------------|-------------------|---------------|
| Ratio prévu du taux de dividendes      | 1,4 %             | 1,0 %         |
| Volatilité du cours des actions prévue | 30,9 %            | 34,78 %       |
| Durée prévue des options               | 5 ans             | 4 ans         |
| Taux d'intérêt sans risque             | 2,3 %             | 2,15 %        |

La valeur comptable est donc 31,8 % supérieure à la juste valeur présentée dans le tableau sommaire de la rémunération.

- 3) Montants des primes gagnées en 2011 et versées en 2012 aux termes du PIC.
- 4) Ce montant reflète les montants reçus à titre d'avantages sociaux et d'avantages indirects liés aux fonctions de membre de la haute direction en 2011. Chacun des membres de la haute direction visés a reçu des avantages sociaux et des avantages indirects dont la valeur globale ne dépasse pas le moindre de 50 000 \$ ou de 10 % de son salaire de base, à l'exception de M. Duhaime, qui a reçu en 2011 des avantages sociaux et des avantages indirects totaux de 62 965 \$ (20 500 \$ à titre d'allocation d'automobile, 15 759 \$ relativement à l'adhésion à des clubs, 7 715 \$ relativement à des services médicaux, 5 750 \$ relativement à des services financiers et des avantages liés aux fonctions de membre de la haute direction d'une valeur de 13 241 \$). Cette colonne comprend aussi les contributions de l'employeur au RAE (décrit à la section 7.7.3, intitulée « RAE (long terme) »).

Le tableau suivant présente des renseignements sur les attributions fondées sur des options :

|                                                           |          | Attributions fondées sur des actions<br>(\$) |                  |            |              |
|-----------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------|------------------|------------|--------------|
| Nom et poste principal                                    | Exercice | UAD-MHD <sup>1</sup>                         | UPA <sup>2</sup> | PAD        | Total        |
| (a)                                                       | (b)      | (c)                                          | (d)              | (e)        | (f)          |
| Pierre Duhaime                                            | 2011     | 0 \$                                         | 0 \$             | 146 600 \$ | 146 600 \$   |
| Ancien président et chef<br>de la direction               | 2010     | 600 000 \$                                   | 600 000 \$       | 95 350 \$  | 1 295 350 \$ |
|                                                           | 2009     | 525 000 \$                                   | 525 000 \$       | 69 500 \$  | 1 119 500 \$ |
| Gilles Laramée                                            | 2011     | 183 750 \$                                   | 183 750 \$       | 80 940 \$  | 448 440 \$   |
| Vice-président directeur/chef<br>des affaires financières | 2010     | 157 500 \$                                   | 157 500 \$       | 73 250 \$  | 388 250 \$   |
|                                                           | 2009     | 142 500 \$                                   | 142 500 \$       | 69 250 \$  | 354 250 \$   |
| Patrick Lamarre                                           | 2011     | 246 394 \$                                   | 136 125 \$       | 50 315 \$  | 432 834 \$   |
| Vice-président directeur                                  | 2010     | 123 750 \$                                   | 123 750 \$       | 34 400 \$  | 281 900 \$   |
|                                                           | 2009     | 111 375 \$                                   | 111 375 \$       | 24 400 \$  | 247 150 \$   |
| Charles Rate                                              | 2011     | 140 124 \$                                   | 134 419 \$       | 40 275 \$  | 314 818 \$   |
| Vice-président directeur                                  | 2010     | 125 625 \$                                   | 125 625 \$       | 29 095 \$  | 280 345 \$   |
|                                                           | 2009     | 114 450 \$                                   | 114 450 \$       | 22 540 \$  | 251 440 \$   |
| Feroz Ashraf                                              | 2011     | 147 856 \$                                   | 129 600 \$       | 35 925 \$  | 313 381 \$   |
| Vice-président directeur                                  | 2010     | 120 000 \$                                   | 120 000 \$       | 27 750 \$  | 267 750 \$   |
|                                                           | 2009     | 70 000 \$                                    | 70 000 \$        | 23 500 \$  | 163 500 \$   |

Notes :

- 1) Ce montant représente la valeur des UAD-MHD en pourcentage du salaire de base de 2011. Le nombre d'unités est déterminé en utilisant le cours moyen des actions ordinaires de la Société sur les cinq jours ouvrables suivant la date de l'octroi ou le cours de clôture des actions ordinaires de la Société le 5<sup>e</sup> jour suivant la date de l'octroi, selon la valeur la plus élevée.
- 2) Ce montant représente la valeur des UPA octroyées en pourcentage du salaire de base de 2011. Le nombre d'unités est déterminé en utilisant le cours moyen des actions ordinaires de la Société sur les cinq jours ouvrables suivant la date de l'octroi ou le cours de clôture des actions ordinaires de la Société le 5<sup>e</sup> jour suivant la date de l'octroi, selon la valeur la plus élevée.

## 8.8 Tableaux de la rémunération totale (2009 à 2011)

Les tableaux suivants présentent la rémunération directe totale de M. Duhaime et des autres membres de la haute direction visés pour les trois dernières années civiles (2009, 2010 et 2011).



**Pierre Duhaime**

**Ancien président et chef de la direction**

Âge : 57 ans

S'est joint à SNC-Lavalin en 1989

Pierre Duhaime s'est joint à la division Industrielle du Groupe SNC-Lavalin inc. en 1989 à titre de directeur de projet. Il a été promu au poste de directeur de la technologie en 1991 et nommé vice-président, projets et technologie de cette division en 1997. M. Duhaime a occupé des postes de direction de niveau croissant au sein de la division Industrielle et a été responsable de la division Aluminium de la Société. En 2003, il a été nommé vice-président directeur responsable des activités du secteur Mines et métallurgie de SNC-Lavalin dans le monde entier. En mai 2009, M. Duhaime a été nommé président et chef de la direction du Groupe SNC-Lavalin inc. En mars 2012, M. Duhaime a choisi de se retirer du Groupe SNC-Lavalin inc.

| Rémunération de trois ans – 2009 à 2011 |                               |                                                               |                                                           |                                                              |                          |
|-----------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Rémunération fixe                       |                               |                                                               |                                                           |                                                              |                          |
| Exercice                                | Salaire de base (court terme) | Régime d'actionnariat à l'intention des employés (long terme) | Avantages sociaux et indirects (court terme) <sup>1</sup> | Valeur des prestations de retraite (long terme) <sup>2</sup> | Rémunération fixe totale |
| 2011                                    | 950 000 \$                    | 23 656 \$                                                     | 62 965 \$                                                 | 631 600 \$                                                   | 1 668 221 \$             |
| 2010                                    | 800 000 \$                    | 16 684 \$                                                     | 69 011 \$                                                 | 329 400 \$                                                   | 1 215 095 \$             |
| 2009                                    | 583 662 \$                    | 12 804 \$                                                     | 59 634 \$                                                 | 737 000 \$                                                   | 1 393 100 \$             |

| Rémunération variable |                                               |                                |                               |                                    |                                 |                                          |                              |                     |
|-----------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------|------------------------------|---------------------|
| Exercice              |                                               |                                |                               | RUPA <sup>7</sup>                  |                                 |                                          | Rémunération variable totale | Rémunération totale |
|                       | Options sur actions (long terme) <sup>3</sup> | PIC (court terme) <sup>4</sup> | PAD (long terme) <sup>5</sup> | RUAD-MHD (long terme) <sup>6</sup> | Primes en espèces (court terme) | Valeur des unités octroyées (long terme) |                              |                     |
| 2011                  | 880 000 \$                                    | 0 \$                           | 146 600 \$                    | 0 \$                               | s.o.                            | 0 \$                                     | 1 026 600 \$                 | 2 694 821 \$        |
| 2010                  | 1 161 750 \$                                  | 1 116 000 \$                   | 95 350 \$                     | 600 000 \$                         | s.o.                            | 600 000 \$                               | 3 573 100 \$                 | 4 788 195 \$        |
| 2009                  | 751 880 \$                                    | 767 000 \$                     | 69 500 \$                     | 525 000 \$                         | s.o.                            | 525 000 \$                               | 2 638 380 \$                 | 4 031 480 \$        |

| Nombre global d'UAD-MHD, d'UPA et d'options détenues |            |              |              |                                              |              |                          |            |
|------------------------------------------------------|------------|--------------|--------------|----------------------------------------------|--------------|--------------------------|------------|
| UAD-MHD <sup>8</sup>                                 |            |              |              | UPA (avant 2010) <sup>9</sup>                |              |                          |            |
| Acquises                                             |            | Non acquises |              | Acquises                                     |              | Non acquises             |            |
| Nombre                                               | Valeur     | Nombre       | Valeur       | Nombre                                       | Valeur       | Nombre                   | Valeur     |
| 6 190                                                | 316 185 \$ | 14 739       | 752 868 \$   | 47 120                                       | 2 406 890 \$ | 4 539                    | 231 852 \$ |
| UPA (depuis 2010) <sup>10</sup>                      |            |              |              | Actions visées par des options <sup>11</sup> |              |                          |            |
| Acquises                                             |            | Non acquises |              | Pouvant être exercées                        |              | Ne pouvant être exercées |            |
| Nombre                                               | Valeur     | Nombre       | Valeur       | Nombre                                       | Valeur       | Nombre                   | Valeur     |
| -                                                    | -          | 20 929       | 1 069 053 \$ | 64 667                                       | 769 078 \$   | 209 433                  | 778 062 \$ |

| ÉLÉMENTS FIXES  |                                |            |                    |         | ÉLÉMENTS VARIABLES              |            |                                                    |                     |         |
|-----------------|--------------------------------|------------|--------------------|---------|---------------------------------|------------|----------------------------------------------------|---------------------|---------|
| Court terme     | Court terme                    | Long terme | Long terme         |         | Court terme                     | Long terme | Long terme                                         | Long terme          |         |
| Salaire de base | Avantages sociaux et indirects | RAE        | Régime de retraite | Total   | PIC                             | PAD        | UAD-MHD/UPA                                        | Options sur actions | Total   |
| 35,25 %         | 2,33 %                         | 0,88 %     | 23,44 %            | 61,90 % | 0,00 %                          | 5,44 %     | 0,00 %                                             | 32,66 %             | 38,10 % |
|                 |                                |            |                    |         | attribution en espèces à risque |            | attribution de titres de capitaux propres à risque |                     |         |



**Gilles Laramée**

**Vice-président directeur et  
chef des affaires financières**

Âge : 51 ans

S'est joint à SNC-Lavalin en  
1986

Responsabilités :  
administration, finances, audit  
interne, relations avec les  
investisseurs, affaires  
juridiques, fiscalité, fusions et  
acquisitions, risque et  
assurance, SNC-Lavalin Capital,  
fiscalité, services de  
déplacements et trésorerie

Gilles Laramée est comptable agréé et possède plus de 28 ans d'expérience en ce qui concerne l'acquisition d'entreprises et le financement de sociétés et de projets, la présentation de l'information financière et les contrôles à cet égard, l'audit indépendant, les placements, la gestion des actifs et la fiscalité. Il est titulaire d'un baccalauréat en administration des affaires, majeure en comptabilité, de la Faculté d'administration de HEC Montréal, et il a suivi le programme de gestion avancée à la Harvard University. Il est également Fellow de l'Ordre des comptables agréés du Québec.

Au cours des 25 ans qu'il a passés au sein de SNC-Lavalin, M. Laramée a occupé des postes de niveau croissant de responsabilités, notamment ceux de comptable principal, d'analyste, Communication de l'information et contrôle, de chef comptable, de trésorier adjoint, de trésorier, de premier vice-président, de contrôleur et, depuis 1999, de vice-président directeur et chef des affaires financières. À ce titre, il a joué un rôle clé dans de nombreux aspects des opérations financières de la Société. Les responsabilités de M. Laramée comprennent les investissements dans des concessions d'infrastructure, l'administration, les finances, l'audit interne, les relations avec les investisseurs, les affaires juridiques, les fusions et acquisitions, les risques et l'assurance, la fiscalité, les services de déplacements et la trésorerie.

| Rémunération de trois ans – 2009 à 2011 |                                  |                                                                    |                                                                 |                                                                    |                             |
|-----------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Rémunération fixe                       |                                  |                                                                    |                                                                 |                                                                    |                             |
| Exercice                                | Salaire de base<br>(court terme) | Régime d'actionariat à<br>l'intention des employés<br>(long terme) | Avantages sociaux<br>et indirects<br>(court terme) <sup>1</sup> | Valeur des prestations<br>de retraite<br>(long terme) <sup>2</sup> | Rémunération fixe<br>totale |
| 2011                                    | 490 000 \$                       | 13 896 \$                                                          | 33 573 \$                                                       | 456 400 \$                                                         | 993 869 \$                  |
| 2010                                    | 420 000 \$                       | 13 299 \$                                                          | 31 324 \$                                                       | 171 700 \$                                                         | 636 323 \$                  |
| 2009                                    | 380 000 \$                       | 12 396 \$                                                          | 29 100 \$                                                       | 83 900 \$                                                          | 505 396 \$                  |

| Rémunération variable |                                                  |                                   |                                  |                                       |                                    |                                                |                                 |                     |
|-----------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------|
| Exercice              |                                                  |                                   |                                  | RUPA <sup>7</sup>                     |                                    |                                                | Rémunération<br>variable totale | Rémunération totale |
|                       | Options sur actions<br>(long terme) <sup>3</sup> | PIC<br>(court terme) <sup>4</sup> | PAD<br>(long terme) <sup>5</sup> | RUAD-MHD<br>(long terme) <sup>6</sup> | Primes en espèces<br>(court terme) | Valeur des unités<br>octroyées<br>(long terme) |                                 |                     |
| 2011                  | 294 000 \$                                       | 0 \$                              | 80 940 \$                        | 183 750 \$                            | s.o.                               | 183 750 \$                                     | 742 440 \$                      | 1 736 309 \$        |
| 2010                  | 371 760 \$                                       | 473 800 \$                        | 73 250 \$                        | 157 500 \$                            | s.o.                               | 157 500 \$                                     | 1 233 810 \$                    | 1 870 133 \$        |
| 2009                  | 220 380 \$                                       | 380 000 \$                        | 69 250 \$                        | 142 500 \$                            | s.o.                               | 142 500 \$                                     | 954 630 \$                      | 1 460 026 \$        |

| Nombre global d'UAD-MHD, d'UPA et d'options détenues |           |              |            |                                              |              |                          |            |
|------------------------------------------------------|-----------|--------------|------------|----------------------------------------------|--------------|--------------------------|------------|
| UAD-MHD <sup>8</sup>                                 |           |              |            | UPA (avant 2010) <sup>9</sup>                |              |                          |            |
| Acquises                                             |           | Non acquises |            | Acquises                                     |              | Non acquises             |            |
| Nombre                                               | Valeur    | Nombre       | Valeur     | Nombre                                       | Valeur       | Nombre                   | Valeur     |
| 1 661                                                | 84 844 \$ | 3 923        | 200 387 \$ | 89 260                                       | 4 559 401 \$ | 4 358                    | 222 607 \$ |
| UPA (depuis 2010) <sup>10</sup>                      |           |              |            | Actions visées par des options <sup>11</sup> |              |                          |            |
| Acquises                                             |           | Non acquises |            | Pouvant être exercées                        |              | Ne pouvant être exercées |            |
| Nombre                                               | Valeur    | Nombre       | Valeur     | Nombre                                       | Valeur       | Nombre                   | Valeur     |
| -                                                    | -         | 5 584        | 285 231 \$ | 48 000                                       | 543 240 \$   | 73 800                   | 326 400 \$ |

| ÉLÉMENTS FIXES  |                                   |            |                       |         |
|-----------------|-----------------------------------|------------|-----------------------|---------|
| Court terme     | Court terme                       | Long terme | Long terme            |         |
| Salaire de base | Avantages sociaux<br>et indirects | RAE        | Régime de<br>retraite | Total   |
| 28,22 %         | 1,93 %                            | 0,80 %     | 26,29 %               | 57,24 % |

| ÉLÉMENTS VARIABLES |            |             |                        |         |
|--------------------|------------|-------------|------------------------|---------|
| Court terme        | Long terme | Long terme  | Long terme             |         |
| PIC                | PAD        | UAD-MHD/UPA | Options sur<br>actions | Total   |
| 0,00 %             | 4,66 %     | 21,17 %     | 16,93 %                | 42,76 % |

attribution en espèces à risque

attribution de titres de capitaux propres à risque



**Patrick Lamarre**

**Vice-président directeur**

Âge : 40 ans

S'est joint à SNC-Lavalin en 1995

Responsabilités : Industriel –  
Ontario, États-Unis,  
Infrastructures – Ontario,  
Énergie, transmission et  
Distribution

Responsabilités géographiques :  
Manitoba, Saskatchewan,  
Angola et Inde

Patrick Lamarre compte plus de 17 ans d'expérience en financement de projets, en gestion des opérations, en conception de projets et en ingénierie et dans tous les aspects associés aux projets de très grande envergure.

M. Lamarre a obtenu un baccalauréat en sciences appliquées, génie chimique, à la Waterloo University en 1995. Il est également diplômé du programme de gestion avancée de la Harvard School of Business.

Depuis qu'il s'est joint à SNC-Lavalin en 1995, M. Lamarre a travaillé à Montréal et à Toronto, au Canada, et dans le cadre de projets au Chili, à Cuba, au Venezuela et en Australie. Il a occupé le poste de président et chef de la direction de SNC-Lavalin Nucléaire en 2004 et était responsable des activités à l'échelle mondiale de SNC-Lavalin dans le secteur nucléaire et de l'énergie, ainsi que du secteur industriel et des infrastructures de SNC-Lavalin en Ontario, au Manitoba, en Saskatchewan, à Pittsburgh et à Chicago. En 2008, M. Lamarre a été nommé vice-président directeur responsable de la production mondiale d'énergie, ce qui comprend l'énergie nucléaire, le charbon, le gaz, l'énergie thermique, l'hydroélectricité ainsi que le transport et la distribution d'électricité, de même que des activités de SNC-Lavalin dans le secteur industriel et des infrastructures en Ontario, au Manitoba et en Saskatchewan.

M. Lamarre est administrateur au sein du conseil de l'Association nucléaire canadienne et membre de l'Ordre des ingénieurs du Québec et du Professional Order of Engineers de l'Ontario. En 2007, il a été nommé parmi les « 40 meilleurs gestionnaires canadiens de moins de 40 ans ».

| Rémunération de trois ans – 2009 à 2011 |                               |                                                               |                                                           |                                                              |                          |
|-----------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Rémunération fixe                       |                               |                                                               |                                                           |                                                              |                          |
| Exercice                                | Salaire de base (court terme) | Régime d'actionnariat à l'intention des employés (long terme) | Avantages sociaux et indirects (court terme) <sup>1</sup> | Valeur des prestations de retraite (long terme) <sup>2</sup> | Rémunération fixe totale |
| 2011                                    | 363 000 \$                    | 3 263 \$                                                      | 28 620 \$                                                 | 72 300 \$                                                    | 467 183 \$               |
| 2010                                    | 330 000 \$                    | 3 034 \$                                                      | 31 649 \$                                                 | 65 700 \$                                                    | 430 383 \$               |
| 2009                                    | 297 000 \$                    | 2 740 \$                                                      | 27 879 \$                                                 | 59 200 \$                                                    | 386 819 \$               |

| Rémunération variable |                                               |                                |                               |                                    |                                 |                                          |                              |                     |
|-----------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------|------------------------------|---------------------|
| Exercice              | Options sur actions (long terme) <sup>3</sup> | PIC (court terme) <sup>4</sup> | PAD (long terme) <sup>5</sup> | RUAD-MHD (long terme) <sup>6</sup> | RUPA <sup>7</sup>               |                                          | Rémunération variable totale | Rémunération totale |
|                       |                                               |                                |                               |                                    | Primes en espèces (court terme) | Valeur des unités octroyées (long terme) |                              |                     |
| 2011                  | 264 000 \$                                    | 254 900 \$                     | 50 315 \$                     | 246 394 \$                         | s.o.                            | 136 125 \$                               | 951 734 \$                   | 1 418 917 \$        |
| 2010                  | 371 760 \$                                    | 368 300 \$                     | 34 400 \$                     | 123 750 \$                         | s.o.                            | 123 750 \$                               | 1 021 960 \$                 | 1 452 343 \$        |
| 2009                  | 220 380 \$                                    | 248 000 \$                     | 24 400 \$                     | 111 375 \$                         | s.o.                            | 111 375 \$                               | 715 530 \$                   | 1 102 349 \$        |

| Nombre global d'UAD-MHD, d'UPA et d'options détenues |           |              |            |                                              |            |                          |            |
|------------------------------------------------------|-----------|--------------|------------|----------------------------------------------|------------|--------------------------|------------|
| UAD-MHD <sup>8</sup>                                 |           |              |            | UPA (avant 2010) <sup>9</sup>                |            |                          |            |
| Acquises                                             |           | Non acquises |            | Acquises                                     |            | Non acquises             |            |
| Nombre                                               | Valeur    | Nombre       | Valeur     | Nombre                                       | Valeur     | Nombre                   | Valeur     |
| 1 340                                                | 68 447 \$ | 3 036        | 155 079 \$ | 2 564                                        | 130 969 \$ | 3 847                    | 196 505 \$ |
| UPA (depuis 2010) <sup>10</sup>                      |           |              |            | Actions visées par des options <sup>11</sup> |            |                          |            |
| Acquises                                             |           | Non acquises |            | Pouvant être exercées                        |            | Ne pouvant être exercées |            |
| Nombre                                               | Valeur    | Nombre       | Valeur     | Nombre                                       | Valeur     | Nombre                   | Valeur     |
| -                                                    | -         | 4 376        | 223 526 \$ | 41 250                                       | 452 520 \$ | 71 100                   | 326 400 \$ |

| ÉLÉMENTS FIXES  |                                |            |                    |         |
|-----------------|--------------------------------|------------|--------------------|---------|
| Court terme     | Court terme                    | Long terme | Long terme         |         |
| Salaire de base | Avantages sociaux et indirects | RAE        | Régime de retraite | Total   |
| 25,58 %         | 2,02 %                         | 0,23 %     | 5,10 %             | 32,93 % |

| ÉLÉMENTS VARIABLES |            |             |                     |         |
|--------------------|------------|-------------|---------------------|---------|
| Court terme        | Long terme | Long terme  | Long terme          |         |
| PIC                | PAD        | UAD-MHD/UPA | Options sur actions | Total   |
| 17,96 %            | 3,55 %     | 26,96 %     | 18,60 %             | 67,07 % |

attribution en espèces à risque

attribution de titres de capitaux propres à risque





**Charles Rate**

**Vice-président directeur**

Âge : 61 ans

S'est joint à SNC-Lavalin en 1978

Responsabilités : Logistique et soutien en service, opérations et maintenance

Charles Rate est vice-président directeur de SNC-Lavalin et responsable du secteur Opérations et maintenance de la Société. Comptant plus de 30 ans d'expérience à des postes de direction, il est président de SNC-Lavalin O&M et responsable de la direction d'un des plus importants fournisseurs canadiens de services d'opérations et de maintenance.

M. Rate possède de l'expérience à divers postes, notamment ceux de gestionnaire de projet et de directeur de l'Ingénierie et construction relativement à d'importants projets de la Couronne dans les secteurs de la Défense et des télécommunications. Ses états de service comprennent de nombreux projets de développement d'infrastructures au Canada, en Asie et en Europe et il possède une expérience diversifiée qu'il a acquise dans le cadre d'une grande variété d'activités en matière de conception, de construction et d'opérations et maintenance dans des milieux et des installations critiques.

En 2007, il a été nommé président et chef de la direction de SNC-Lavalin O&M et promu au poste de vice-président directeur, responsable des activités de SNC-Lavalin O&M dans les secteurs Gestion d'installations et de biens, Industriel, Transport et Logistique.

M. Rate est titulaire d'un baccalauréat en génie civil de l'University of Edinburgh, au Royaume-Uni.

M. Rate siège également à un certain nombre de conseils et de comités, dont le Humanity Toronto Chair's Advisory Council, ainsi qu'au conseil de Protrans BC et de CANCAP. Il s'emploie à promouvoir la culture de SNC-Lavalin en matière d'amélioration continue et de collaboration et fournit aux clients des solutions innovatrices permettant de les aider dans l'exécution de leurs activités de base.

| Rémunération de trois ans – 2009 à 2011 |                               |                                                               |                                                           |                                                              |                          |
|-----------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Rémunération fixe                       |                               |                                                               |                                                           |                                                              |                          |
| Exercice                                | Salaire de base (court terme) | Régime d'actionnariat à l'intention des employés (long terme) | Avantages sociaux et indirects (court terme) <sup>1</sup> | Valeur des prestations de retraite (long terme) <sup>2</sup> | Rémunération fixe totale |
| 2011                                    | 358 450 \$                    | 5 560 \$                                                      | 33 815 \$                                                 | 71 500 \$                                                    | 469 325 \$               |
| 2010                                    | 335 000 \$                    | 5 236 \$                                                      | 37 337 \$                                                 | 66 800 \$                                                    | 444 373 \$               |
| 2009                                    | 305 200 \$                    | 4 248 \$                                                      | 30 875 \$                                                 | 60 849 \$                                                    | 401 172 \$               |

| Rémunération variable |                                               |                                |                               |                                    |                                 |                                          |                              |                     |
|-----------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------|------------------------------|---------------------|
| Exercice              |                                               |                                |                               | RUPA <sup>7</sup>                  |                                 |                                          | Rémunération variable totale | Rémunération totale |
|                       | Options sur actions (long terme) <sup>3</sup> | PIC (court terme) <sup>4</sup> | PAD (long terme) <sup>5</sup> | RUAD-MHD (long terme) <sup>6</sup> | Primes en espèces (court terme) | Valeur des unités octroyées (long terme) |                              |                     |
| 2011                  | 268 000 \$                                    | 157 100 \$                     | 40 275 \$                     | 140 124 \$                         | s.o.                            | 134 419 \$                               | 739 918 \$                   | 1 209 243 \$        |
| 2010                  | 371 760 \$                                    | 297 500 \$                     | 29 095 \$                     | 125 625 \$                         | s.o.                            | 125 625 \$                               | 949 605 \$                   | 1 393 978 \$        |
| 2009                  | 220 380 \$                                    | 204 000 \$                     | 22 540 \$                     | 114 450 \$                         | s.o.                            | 114 450 \$                               | 675 820 \$                   | 1 076 992 \$        |

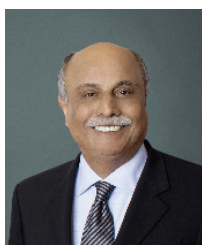
| Nombre global d'UAD-MHD, d'UPA et d'options détenues |           |              |            |                                              |            |                          |            |
|------------------------------------------------------|-----------|--------------|------------|----------------------------------------------|------------|--------------------------|------------|
| UAD-MHD <sup>8</sup>                                 |           |              |            | UPA (avant 2010) <sup>9</sup>                |            |                          |            |
| Acquises                                             |           | Non acquises |            | Acquises                                     |            | Non acquises             |            |
| Nombre                                               | Valeur    | Nombre       | Valeur     | Nombre                                       | Valeur     | Nombre                   | Valeur     |
| 1 357                                                | 69 316 \$ | 3 132        | 159 983 \$ | 2 659                                        | 135 822 \$ | 3 989                    | 203 758 \$ |
| UPA (depuis 2010) <sup>10</sup>                      |           |              |            | Actions visées par des options <sup>11</sup> |            |                          |            |
| Acquises                                             |           | Non acquises |            | Pouvant être exercées                        |            | Ne pouvant être exercées |            |
| Nombre                                               | Valeur    | Nombre       | Valeur     | Nombre                                       | Valeur     | Nombre                   | Valeur     |
| -                                                    | -         | 4 489        | 229 298 \$ | 24 000                                       | 220 680 \$ | 71 500                   | 326 400 \$ |

| ÉLÉMENTS FIXES  |                                |            |                    |         |
|-----------------|--------------------------------|------------|--------------------|---------|
| Court terme     | Court terme                    | Long terme | Long terme         |         |
| Salaire de base | Avantages sociaux et indirects | RAE        | Régime de retraite | Total   |
| 29,64 %         | 2,80 %                         | 0,46 %     | 5,91 %             | 38,81 % |

| ÉLÉMENTS VARIABLES |            |             |                     |         |
|--------------------|------------|-------------|---------------------|---------|
| Court terme        | Long terme | Long terme  | Long terme          |         |
| PIC                | PAD        | UAD-MHD/UPA | Options sur actions | Total   |
| 12,99 %            | 3,33 %     | 22,71 %     | 22,16 %             | 61,19 % |

attribution en espèces à risque

attribution de titres de capitaux propres à risque



**Feroz Ashraf**

**Vice-président directeur**

Âge : 59 ans

S'est joint à SNC-Lavalin: 1979

Responsabilités : Claims miniers, mines et métallurgie, acide sulfurique

Responsabilités géographiques : Toronto, Montréal, Vancouver, Saskatoon, Australie, Brésil, Chili, Indonésie, Pérou, Roumanie et Afrique du Sud

Feroz Ashraf est vice-président directeur de l'unité d'exploitation Mines et métallurgie mondiales. M. Ashraf possède 15 ans d'expérience à des postes de direction en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre de grands projets de construction et d'ingénierie dans les secteurs industriels et des mines et de la métallurgie partout dans le monde.

M. Ashraf a commencé sa carrière au sein de SNC-Lavalin en 1979 dans le secteur du développement technique et a occupé des postes de responsabilité croissante, dont ceux de vice-président principal et de directeur général, Industriel (Ontario) et de vice-président principal, développement commercial et stratégique, Mines et métallurgie mondiales. Il a participé à la négociation et à la conclusion de divers contrats représentant plusieurs millions de dollars et a participé à plusieurs acquisitions stratégiques.

En 2009, M. Ashraf a été nommé vice-président directeur et est maintenant responsable des divisions Mines et métallurgie mondiales et Acide sulfurique de SNC-Lavalin. Au même moment, il a été nommé membre du Bureau du Président.

M. Ashraf est titulaire d'une maîtrise en génie du département de génie chimique et d'un diplôme en gestion de l'Université McGill, de Montréal.

M. Ashraf est membre de l'Ordre des ingénieurs du Québec et de Professional Engineers of Ontario (PEO).

| Rémunération de trois ans – 2009 à 2011 |                               |                                                               |                                                           |                                                              |                          |
|-----------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Rémunération fixe                       |                               |                                                               |                                                           |                                                              |                          |
| Exercice                                | Salaire de base (court terme) | Régime d'actionnariat à l'intention des employés (long terme) | Avantages sociaux et indirects (court terme) <sup>1</sup> | Valeur des prestations de retraite (long terme) <sup>2</sup> | Rémunération fixe totale |
| 2011                                    | 345 600 \$                    | 10 105 \$                                                     | 31 711 \$                                                 | 70 600 \$                                                    | 458 016 \$               |
| 2010                                    | 320 000 \$                    | 8 660 \$                                                      | 31 779 \$                                                 | 63 700 \$                                                    | 424 139 \$               |
| 2009                                    | 280 000 \$                    | 7 393 \$                                                      | 20 728 \$                                                 | 48 408 \$                                                    | 356 529 \$               |

| Rémunération variable |                                               |                                |                               |                                    |                                 |                                          |                              |                     |
|-----------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------|------------------------------|---------------------|
| Exercice              | Options sur actions (long terme) <sup>3</sup> | PIC (court terme) <sup>4</sup> | PAD (long terme) <sup>5</sup> | RUAD-MHD (long terme) <sup>6</sup> | RUPA <sup>7</sup>               |                                          | Rémunération variable totale | Rémunération totale |
|                       |                                               |                                |                               |                                    | Primes en espèces (court terme) | Valeur des unités octroyées (long terme) |                              |                     |
| 2011                  | 256 000 \$                                    | 142 400 \$                     | 35 925 \$                     | 147 856 \$                         | s.o.                            | 129 600 \$                               | 711 781 \$                   | 1 169 797 \$        |
| 2010                  | 371 760 \$                                    | 228 500 \$                     | 27 750 \$                     | 120 000 \$                         | s.o.                            | 120 000 \$                               | 868 010 \$                   | 1 292 149 \$        |
| 2009                  | 137 240 \$                                    | 135 000 \$                     | 23 500 \$                     | 70 000 \$                          | s.o.                            | 70 000 \$                                | 435 740 \$                   | 792 269 \$          |

| Nombre global d'UAD-MHD, d'UPA et d'options détenues |           |              |            |                                              |            |                          |            |
|------------------------------------------------------|-----------|--------------|------------|----------------------------------------------|------------|--------------------------|------------|
| UAD-MHD <sup>8</sup>                                 |           |              |            | UPA (avant 2010) <sup>9</sup>                |            |                          |            |
| Acquises                                             |           | Non acquises |            | Acquises                                     |            | Non acquises             |            |
| Nombre                                               | Valeur    | Nombre       | Valeur     | Nombre                                       | Valeur     | Nombre                   | Valeur     |
| 1 041                                                | 53 174 \$ | 2 815        | 143 790 \$ | 0                                            | 0 \$       | 0                        | 0 \$       |
| UPA (depuis 2010) <sup>10</sup>                      |           |              |            | Actions visées par des options <sup>11</sup> |            |                          |            |
| Acquises                                             |           | Non acquises |            | Pouvant être exercées                        |            | Ne pouvant être exercées |            |
| Nombre                                               | Valeur    | Nombre       | Valeur     | Nombre                                       | Valeur     | Nombre                   | Valeur     |
| -                                                    | -         | 3 518        | 179 699 \$ | 16 001                                       | 181 308 \$ | 58 399                   | 162 992 \$ |

| ÉLÉMENTS FIXES  |                                |            |                    |
|-----------------|--------------------------------|------------|--------------------|
| Court terme     | Court terme                    | Long terme | Long terme         |
| Salaire de base | Avantages sociaux et indirects | RAE        | Régime de retraite |
| 29,54 %         | 2,71 %                         | 0,86 %     | 6,04 %             |
| Total           |                                |            |                    |
| 39,15 %         |                                |            |                    |

| ÉLÉMENTS VARIABLES |            |             |                     |
|--------------------|------------|-------------|---------------------|
| Court terme        | Long terme | Long terme  | Long terme          |
| PIC                | PAD        | UAD-MHD/UPA | Options sur actions |
| 12,17 %            | 3,07 %     | 23,72 %     | 21,89 %             |
| Total              |            |             |                     |
| 60,85 %            |            |             |                     |

attribution en espèces à risque

attribution de titres de capitaux propres à risque

Notes :

- 1) Ce montant représente la contribution de l'employeur à l'égard des régimes d'avantages sociaux et des avantages indirects offerts aux membres de la haute direction.
- 2) Ce montant représente la variation attribuable à des éléments compensatoires de la même façon que dans le tableau sommaire de la rémunération à la section 8.7 de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction.
- 3) Ce montant représente la valeur des options sur actions au moment de l'octroi, évaluée à l'aide du modèle d'établissement du prix des options (non amorti) Black-Scholes en conformité avec le traitement comptable.
- 4) Le PIC est décrit à la section 7.8.1.
- 5) Le PAD est décrit à la section 7.8.3.
- 6) Le RUAD-MHD est décrit à la section 7.8.4.
- 7) Le RUPA est décrit à la section 7.8.5.
- 8) Les UAD-MHD ont été évaluées en fonction du cours des actions ordinaires de la Société au 31 décembre 2011, soit 51,08 \$.
- 9) Les UPA octroyées avant 2010 ont été évaluées en fonction du cours de l'action ordinaire de la Société au 31 décembre 2011, soit 51,08 \$.
- 10) Les UPA octroyées depuis 2010 ont été évaluées en fonction du cours de l'action ordinaire de la Société au 31 décembre 2011, soit 51,08 \$.
- 11) Les options sur actions ont été évaluées en fonction de l'écart entre le cours de clôture le 31 décembre 2011, soit 51,08 \$ par action, et le prix d'exercice de l'option.

Le tableau suivant présente la rémunération totale des membres de la haute direction visés, ainsi que la rémunération totale en pourcentage du résultat opérationnel avant impôts et en pourcentage des capitaux propres.

|                  | Rémunération totale <sup>1</sup> des membres de la haute direction visés <sup>2</sup> | Rémunération totale des membres de la haute direction visés en pourcentage du résultat opérationnel avant impôts | Rémunération totale des membres de la haute direction visés en pourcentage des capitaux propres |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2011</b>      | 8 229 087 \$                                                                          | 1,7 %                                                                                                            | 0,4 %                                                                                           |
| <b>2010</b>      | 11 332 592 \$                                                                         | 1,9 %                                                                                                            | 0,6 %                                                                                           |
| <b>Variation</b> | (3 103 505) \$                                                                        | (0,2) %                                                                                                          | (0,2) %                                                                                         |

Notes :

- 1) La rémunération totale correspond à la rémunération fixe et à la rémunération variable indiquées dans les tableaux à la section 8.8, intitulée « Tableaux de la rémunération totale (2009 à 2011) », de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction.
- 2) Pour chaque exercice indiqué, la rémunération des membres de la haute direction visés est fondée sur leur rémunération indiquée dans la circulaire de sollicitation de procurations de la direction déposée auprès des commissions des valeurs mobilières au Canada, qui peut être consultée sur SEDAR ([www.sedar.com](http://www.sedar.com)).

## 8.9 Approbation du rapport sur la rémunération des membres de la haute direction

Le comité RH est chargé de déterminer, conformément à la politique de rémunération des membres de la haute direction décrite ci-dessus, les principes aux fins de l'établissement des niveaux de rémunération particuliers des membres de la haute direction visés et d'autres membres de la haute direction clés. À cet égard, le comité examine les régimes, programmes et politiques en matière de rémunération, approuve les objectifs du président et chef de la direction et des membres du Bureau du Président, surveille leur rendement et leur rémunération, et formule les recommandations pertinentes au conseil d'administration.

Le comité RH, composé des membres dont les noms apparaissent ci-dessous, a examiné et approuvé la rémunération des membres de la haute direction décrite aux sections 7 et 8 de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction. Nommé par le conseil d'administration, le comité RH se compose d'administrateurs qui répondent aux normes législatives et réglementaires en matière d'indépendance; aucun d'eux n'est endetté envers la Société.

Le comité RH est composé des personnes suivantes :

**Patricia A. Hammick**  
**Pierre H. Lessard**  
**Lorna R. Marsden**  
**L'hon. Hugh D. Segal**  
**Lawrence N. Stevenson (président)**

## Section 9

## RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUPPLÉMENTAIRES

### 9.1 Assurance des administrateurs et des membres de la direction

La Société souscrit une assurance responsabilité dont le montant total est de 70 000 000 \$ à l'égard de tous les administrateurs et membres de la direction de la Société et de ses filiales. Aux termes de cette assurance, le coût de cette protection en 2011 s'est chiffré à 403 302 \$ (taxes comprises) et a été payé intégralement par la Société.

### 9.2 Prêts aux administrateurs et aux membres de la haute direction

Au 31 décembre 2011, aucun prêt n'avait été consenti aux administrateurs et aux membres de la haute direction actuels et anciens de la Société et de ses filiales relativement à l'achat d'actions ordinaires de la Société ou à une autre fin.

### 9.3 Renseignements supplémentaires

De l'information financière est présentée dans les états financiers annuels et trimestriels de la Société ainsi que dans ses rapports de gestion annuels et trimestriels. La Société est un émetteur assujéti en vertu des lois sur les valeurs mobilières de toutes les provinces du Canada et respecte l'exigence de déposer des états financiers annuels et trimestriels et des rapports de gestion annuels et trimestriels ainsi que sa circulaire de sollicitation de procurations de la direction annuelle et sa notice annuelle auprès des diverses commissions des valeurs mobilières de ces provinces. Les documents d'information les plus récents de la Société, soit la notice annuelle, les états financiers audités, le rapport de gestion, les états financiers trimestriels et les rapports de gestion trimestriels déposés depuis la date des états financiers audités ainsi que la circulaire de sollicitation de procurations de la direction, sont accessibles sur le site Web de la Société ([www.snclavalin.com](http://www.snclavalin.com)) et sur SEDAR ([www.sedar.com](http://www.sedar.com)) sous la dénomination sociale Groupe SNC-Lavalin inc.; des exemplaires imprimés peuvent être obtenus auprès de la vice-présidente et secrétaire de l'entreprise. La Société peut exiger le paiement de frais raisonnables lorsque la demande d'exemplaires imprimés provient d'une personne qui n'est pas un porteur de titres de la Société, sauf si la Société effectue un placement de ses titres conformément à un prospectus simplifié, auquel cas des exemplaires sur papier seront fournis sans frais.

### 9.4 Approbation des administrateurs

Les administrateurs de la Société ont approuvé le contenu de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction et en ont autorisé l'envoi.

### 9.5 Renvois à des sites Web

Le contenu de tout site Web mentionné dans la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction et les renseignements auxquels un tel site donne accès ne font pas partie intégrante de la présente circulaire. Tout renvoi à un site Web n'est fait qu'à titre de référence.

La vice-présidente et secrétaire de l'entreprise,

ARDEN R. FURLOTTE (*signé*)

Montréal (Québec), le 26 mars 2012

# Supplément A.1

## MANDAT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est chargé de superviser la gestion des activités et des affaires de la Société. Il a le pouvoir réglementaire et l'obligation de protéger les actifs de la Société et d'en rehausser la valeur dans l'intérêt de l'ensemble des actionnaires.

Bien que l'élection de certains administrateurs par les actionnaires puisse être motivée par l'expertise spéciale ou la perspective différente que ces administrateurs peuvent apporter aux délibérations du conseil, les administrateurs ne sont pas choisis de façon à représenter une partie prenante en particulier de la Société. Ce sont les intérêts de la Société qui sont en tout temps prépondérants.

Les administrateurs témoignent de leur contribution et de leur engagement par la participation régulière aux réunions du conseil et de ses comités, par leur préparation et leur participation active à l'établissement d'objectifs, ainsi que par la formulation d'exigences en matière de rendement pour servir au mieux les intérêts des actionnaires.

La direction des activités de la Société se fait par l'intermédiaire du président et chef de la direction, qui se charge de la gestion quotidienne des affaires de la Société. Le conseil approuve les buts de la Société ainsi que les objectifs et les politiques dans le cadre desquels elle est administrée; il prend ensuite du recul pour évaluer le rendement des membres de la direction. En retour, la direction tient le conseil informé de l'ensemble des progrès de la Société vers l'atteinte des objectifs établis et de tout écart important par rapport aux buts, objectifs et politiques établis par le conseil, et ce ouvertement et en temps opportun.

Le conseil peut déléguer certaines tâches à ses comités. Les responsabilités principales du conseil sont réparties dans les huit catégories décrites ci-dessous.

#### **1. ORGANISATION DU CONSEIL, SÉLECTION, MAINTIEN EN POSTE ET PRÉPARATION DE LA RELÈVE DES MEMBRES DE LA DIRECTION**

- a) Sous réserve des statuts constitutifs et règlements administratifs de la Société, le conseil administre ses affaires propres; notamment, il planifie sa composition, il choisit son président, qui ne doit pas être le chef de la direction, il propose des candidats à l'élection au conseil, il nomme les membres de ses comités, il définit le mandat et les responsabilités de ses comités, il fixe la rémunération des membres du conseil et il évalue le rendement du conseil, des comités du conseil, du président du conseil et des administrateurs.
- b) Le conseil est responsable de nommer et de remplacer le chef de la direction, de surveiller son rendement et de fixer sa rémunération.
- c) Le conseil est responsable d'approuver la nomination et la rémunération de l'ensemble des membres de la direction, sur l'avis du chef de la direction, et de s'assurer que des mesures adéquates ont été prises pour assurer la relève de la direction.
- d) Le conseil offre aux nouveaux administrateurs un programme d'orientation et de formation; il encourage tous les administrateurs à mettre continuellement à jour leurs compétences de même que leur connaissance de la Société, de ses activités et de sa haute direction, et il en favorise les occasions.

#### **2. ÉTABLISSEMENT DE LA STRATÉGIE**

- a) Le conseil a le devoir de participer, directement ou par l'intermédiaire de ses comités, à l'élaboration et à l'approbation de la mission de la Société, de ses objectifs et de ses buts, ainsi que de la stratégie qui permettra de les réaliser. Le conseil examine, dans le cadre de ses divers processus d'évaluation, l'analyse que fait la direction des stratégies des concurrents de la Société ou d'autres entreprises dont la taille et la portée sont semblables à celles de la Société.

- b) Le conseil est responsable d'assurer la convergence des attentes des actionnaires, des plans de la Société et du rendement de la direction.
- c) Le conseil passe en revue avec la haute direction, dans le cadre d'une réunion spéciale, le plan stratégique annuel de la Société avant le début de chaque année et approuve ce plan. Le plan doit tenir compte, entre autres, des occasions et des risques que représentent les activités de la Société.

### **3. ÉVALUATION DES RISQUES**

Le conseil est responsable de cerner les principaux risques que représentent les activités de la Société et d'assurer la mise en place de systèmes appropriés pour gérer ces risques.

### **4. SURVEILLANCE ET MESURES DE SUIVI**

- a) Le conseil est responsable de surveiller les progrès que la Société accomplit vers l'atteinte de ses objectifs, et de réviser et de modifier son orientation à la lumière de l'évolution des circonstances. À chaque réunion prévue au calendrier, le conseil passe en revue les récents développements, s'il y a lieu, qui ont une incidence sur la stratégie de la Société. Au cours de son processus de planification stratégique annuel, le conseil effectue un examen des ressources humaines, technologiques et financières qui seront nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie de croissance de la Société ainsi que des contraintes réglementaires, culturelles ou gouvernementales imposées à ses activités.
- b) Le conseil est responsable de prodiguer des conseils et des recommandations au chef de la direction, et de prendre des mesures lorsque le rendement n'atteint pas les objectifs ou lorsque d'autres circonstances particulières le justifient.
- c) Le conseil contrôle l'application générale des pratiques internes de gouvernance décrites au guide de gouvernance de la Société et passe en revue les mises à jour parfois nécessaires aux principaux mandats, politiques et procédures qui y figurent.

### **5. POLITIQUES ET PROCÉDURES**

- a) Le conseil est responsable d'approuver et de surveiller le respect de toutes les politiques et procédures importantes qui régissent l'exploitation de la Société, y compris la politique environnementale de la Société et sa politique en matière de santé et de sécurité. En particulier, le comité sur l'environnement et le comité sur la santé et la sécurité, qui ont été créés par la direction, doivent rendre compte une fois l'an de leurs activités au comité SSE du conseil d'administration.
- b) Le conseil a la responsabilité particulière de garantir que les activités de la Société respectent en tout temps les lois et règlements pertinents et sont conformes aux normes en matière d'éthique et de morale.
- c) Le conseil est responsable de s'assurer que le Code de déontologie de la Société est observé et de dispenser de ce code, s'il y a lieu, les administrateurs et les dirigeants, toute dispense ainsi accordée devant faire l'objet, dans le rapport trimestriel suivant de la Société, d'une divulgation décrivant la situation et les raisons qui ont justifié la dispense accordée.

### **6. PRÉSENTATION D'INFORMATION AUX ACTIONNAIRES ET AUX AUTRES PARTIES PRENANTES**

- a) Le conseil est responsable de faire en sorte que le rendement de la Société soit convenablement présenté aux actionnaires, aux autres porteurs de ses titres, à la communauté des investisseurs, aux organismes de réglementation pertinents et au grand public de façon régulière et en temps opportun.
- b) Le conseil est responsable d'assurer la divulgation en temps utile, par voie de communiqué de presse, de tout développement qui pourrait occasionner, ou dont on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'il occasionne, une modification importante de la valeur ou du cours des titres de la Société inscrits en bourse.
- c) Le conseil est responsable d'examiner et d'approuver les notices annuelles de la Société et ses circulaires de sollicitation de procurations de la direction.

- d) Au chapitre des communications avec les actionnaires, le conseil est responsable d'approuver les résolutions de convocation des assemblées des actionnaires, de renouveler l'offre publique de rachat dans le cours normal des activités de la Société, et d'examiner et d'approuver la teneur générale des documents divulgués ou déposés par la Société quant à ces assemblées d'actionnaires.
- e) Le conseil examine la politique de communication de l'information de la Société, qui régit les communications entre la Société et les analystes, les investisseurs et le grand public.

## **7. QUESTIONS FINANCIÈRES ET CONTRÔLES INTERNES**

- a) Le conseil est responsable i) d'examiner et d'approuver les états financiers trimestriels non audités et les notes complémentaires qui les accompagnent ainsi que le rapport de gestion et le communiqué de presse s'y rapportant; ii) de faire en sorte que les états financiers annuels audités de la Société donnent une image fidèle selon les principes comptables généralement reconnus et d'examiner et d'approuver les états financiers et les notes complémentaires qui les accompagnent, ainsi que le rapport de gestion et le communiqué de presse s'y rapportant.
- b) Le conseil approuve le budget annuel et l'émission des titres.
- c) Le conseil approuve la déclaration des dividendes.

## **8. OBLIGATIONS JURIDIQUES GÉNÉRALES**

- a) Superviser la gestion des activités et des affaires de la Société.
- b) Agir honnêtement et en toute bonne foi dans le but de servir au mieux les intérêts de la Société.
- c) Faire preuve du soin, de la diligence et des compétences dont une personne raisonnablement prudente ferait preuve dans des circonstances semblables.
- d) Agir conformément à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, aux lois sur les valeurs mobilières, aux lois sur l'environnement et aux autres lois pertinentes, de même qu'aux statuts constitutifs et règlements administratifs de la Société.
- e) Traiter en réunion du conseil et ne pas déléguer à un comité :
  - i) la présentation aux actionnaires de toute question ou de toute affaire nécessitant l'approbation des actionnaires;
  - ii) la dotation d'un siège au conseil d'administration;
  - iii) le mode et les modalités d'émission de titres;
  - iv) la déclaration de dividendes;
  - v) l'achat, le rachat ou toute autre forme d'acquisition d'actions émises par la Société;
  - vi) l'approbation de la circulaire de sollicitation de procurations de la direction;
  - vii) l'approbation de toute circulaire d'offre publique d'achat ou circulaire du conseil d'administration;
  - viii) l'approbation des états financiers annuels de la Société; ou
  - ix) l'adoption, la modification ou l'abrogation de règlements administratifs de la Société.

\* \* \* \* \*

## Supplément A.2

### Calendrier de suivi

#### Conseil – nominations, évaluations et rapports Président et chef de la direction

- Nomination des membres des comités du conseil
- Réception des rapports du président du comité RH
- Réception des rapports de la présidente du comité SSE
- Réception des rapports du président du comité de gouvernance
- Réception des rapports du président du comité d'audit
- Détermination du caractère adéquat des mandats de tous les comités
- Examen des résultats des évaluations du président du conseil, du conseil, de chacun des administrateurs et des comités du conseil
- Réception du rapport du président et chef de la direction sur l'état des soumissions, des investissements, des acquisitions, des désinvestissements, des projets importants et des principales perspectives
- Réception du rapport du président du conseil et du président du comité RH sur le rendement du président et chef de la direction
- Planification de la relève au poste de président et chef de la direction

#### Risque et stratégie

- Supervision de la gestion des risques
- Supervision de la planification stratégique
- Examen de l'état des procédures de gestion des risques mises en œuvre par la direction

#### Rendement financier et rendement de l'exploitation

- Examen et approbation du plan stratégique pour les cinq prochains exercices
- Examen et approbation de l'assemblée annuelle des actionnaires (résolution visant la convocation de l'assemblée, circulaire de sollicitation de procurations de la direction, etc.)
- Examen et approbation de la notice annuelle
- Examen et approbation du renouvellement de l'offre publique de rachat dans le cours normal des activités pour le prochain exercice
- Examen et approbation du renouvellement du régime de droits de souscription des actionnaires tous les trois ans
- Examen et approbation du budget du prochain exercice
- Examen et approbation des états financiers annuels et trimestriels, du rapport de gestion, des communiqués de presse et des déclarations de dividendes
- Examen et approbation des états financiers résumés
- Examen et approbation des rapports de la direction sur les relations avec les investisseurs
- Examen et approbation des investissements, des acquisitions et des désinvestissements d'importance

#### Autres tâches et responsabilités

- Présentation de rapports sur les visites d'installations et de projets
- Nomination des membres de la direction
- Examen des conclusions du comité RH sur la conformité au Code de déontologie
- Modifications apportées au guide de gouvernance sur recommandation du comité de gouvernance
- Examen et approbation du calendrier des réunions (trois ans à l'avance)



# Supplément B

## DESCRIPTIONS DE POSTE

### Descriptions de poste<sup>1</sup>

Le conseil de la Société est dirigé par un président indépendant qui n'est pas membre de la direction; il est composé d'administrateurs expérimentés qui exercent leurs pouvoirs en conformité avec les statuts constitutifs, les règlements administratifs et le guide de gouvernance de la Société, la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* ainsi que les autres règlements, règles et lois applicables, notamment les règlements et règles adoptés par les ACVM et par la TSX, à la cote de laquelle sont inscrites les actions ordinaires de la Société.

#### 1. Mandat du président du conseil<sup>2</sup>

La principale responsabilité du président du conseil est de diriger et de gérer le conseil en s'assurant qu'il s'acquitte efficacement et pleinement de ses responsabilités légales et réglementaires. Le conseil a adopté un mandat officiel pour le président du conseil indiquant qu'il est chargé de la gestion, de la mise sur pied et du fonctionnement efficace du conseil d'administration et de la direction du conseil dans tous les aspects de ses travaux. Le président du conseil assure le lien entre le conseil et la direction, ce qui suppose de maintenir une communication ouverte avec le président et chef de la direction de la Société. En collaboration avec le comité RH de la Société et le conseil dans son ensemble, le président du conseil fait en sorte que des plans sont mis en place pour assurer la relève des membres de la haute direction.

#### 2. Mandat des présidents des comités du conseil<sup>3</sup>

Le conseil a adopté des dispositions générales décrivant les responsabilités des présidents des comités du conseil, notamment les responsabilités relatives à la présidence des réunions du comité pertinent et à la supervision de la façon dont chaque comité du conseil s'acquitte de son mandat. Après la tenue d'une réunion d'un comité du conseil, le président de ce comité doit présenter un rapport au conseil à la prochaine réunion régulière du conseil.

#### 3. Mandat du président et chef de la direction<sup>4</sup>

Le conseil nomme le président et chef de la direction de la Société, qui est responsable de la gestion des activités commerciales et des affaires internes de la Société. Il a notamment pour responsabilités clés de formuler la vision de la Société et de mettre l'accent sur la création de valeur pour les actionnaires, ainsi que d'élaborer et de mettre en œuvre un plan conforme à la vision de la Société et à sa stratégie à long terme. Le président et chef de la direction reçoit le soutien des vice-présidents directeurs qui sont membres du Bureau du Président et d'un certain nombre de membres de la direction.

Le président et chef de la direction doit rendre compte au conseil et aux comités du conseil; son rendement est examiné une fois par année par le conseil. Le conseil a aussi établi des niveaux décisionnels clairs à l'égard du président et chef de la direction et des membres de la haute direction, qui sont décrits dans la politique intitulée « Niveaux décisionnels et évaluation des risques », qui est énoncée dans le guide de gouvernance. La dernière mise à jour de cette politique remonte à mars 2009.

\*\*\*\*\*

---

<sup>1</sup> Règlement 58-101, article 3 de l'annexe 58-101A1.

<sup>2</sup> Le mandat du président du conseil peut être consulté sur le site Web de la Société ([www.snclavalin.com](http://www.snclavalin.com)), sous « À propos »/« Régie d'entreprise »; une version imprimée de celui-ci peut également être obtenue sur demande auprès de la vice-présidente et secrétaire de l'entreprise.

<sup>3</sup> Les dispositions générales concernant les responsabilités des présidents des comités du conseil sont énoncées dans le document intitulé « Comités du conseil d'administration – Général », qui peut être consulté sur le site Web de la Société ([www.snclavalin.com](http://www.snclavalin.com)), sous « À propos »/« Régie d'entreprise »; une version imprimée de celui-ci peut également être obtenue sur demande auprès de la vice-présidente et secrétaire de l'entreprise.

<sup>4</sup> Le conseil a adopté une description du rôle du président et chef de la direction qui énumère ses devoirs et responsabilités particuliers. Le mandat du président et chef de la direction peut être consulté sur le site Web de la Société ([www.snclavalin.com](http://www.snclavalin.com)), sous « À propos »/« Régie d'entreprise »; une version imprimée de celui-ci peut également être obtenue sur demande auprès de la vice-présidente et secrétaire de l'entreprise.

## Supplément C

### RÉSOLUTION RELATIVE AU VOTE CONSULTATIF SUR LA RÉMUNÉRATION

**« IL EST RÉSOLU :**

**QUE**, à titre consultatif et sans que soient diminués le rôle et les responsabilités du conseil d'administration, les actionnaires acceptent l'approche en matière de rémunération des membres de la haute direction qui est énoncée dans la circulaire de sollicitation de procurations de la direction transmise en vue de l'assemblée annuelle 2012 des actionnaires de la Société. »

\* \* \* \* \*

## Supplément D

### FORMATION CONTINUE DES ADMINISTRATEURS

Le tableau suivant présente des détails sur les initiatives de formation continue en 2011.

| DATE |      | SUJET                                                                                                                                      | PRÉSENTÉE PAR :                                                                   | PRÉSENTATION<br>Interne = I<br>Externe = E | ADMINISTRATEURS<br>PARTICIPANTS                                                                                                                                                                                                              |
|------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.   | 2011 | Normes internationales d'information financières (« IFRS »)                                                                                | La direction avec Deloitte & Touche s.r.l.<br><br>À l'intention du comité d'audit | I                                          | Ian A. Bourne<br>David Goldman<br>Patricia A. Hammick<br>Edythe A. Marcoux<br>Claude Mongeau<br>Michael D. Parker                                                                                                                            |
| 2.   | 2011 | Systèmes de gestion financière et de gestion des ressources humaines Oracle                                                                | La direction<br><br>À l'intention du comité d'audit                               | I                                          | Ian A. Bourne<br>David Goldman<br>Patricia A. Hammick<br>Edythe A. Marcoux<br>Claude Mongeau<br>Lawrence N. Stevenson                                                                                                                        |
| 3.   | 2011 | Divers projets : les membres du conseil ont assisté à plus de 50 présentations sur divers projets de par le monde                          | La direction<br><br>À l'intention du conseil d'administration                     | I                                          | Gwyn Morgan<br>Ian A. Bourne<br>Pierre Duhaime<br>David Goldman<br>Patricia A. Hammick<br>Pierre H. Lessard<br>Edythe A. Marcoux<br>Lorna R. Marsden<br>Claude Mongeau<br>Michael D. Parker<br>L'hon. Hugh D. Segal<br>Lawrence N. Stevenson |
| 4.   | 2011 | Enjeux mondiaux et stratégies d'acquisition :<br><br>Inde<br><br>Australie<br><br>Brésil (consultants)<br><br>Libye<br><br>Asie du Sud-Est | La direction<br><br>À l'intention du conseil d'administration                     | I                                          | Gwyn Morgan<br>Ian A. Bourne<br>Pierre Duhaime<br>David Goldman<br>Patricia A. Hammick<br>Pierre H. Lessard<br>Edythe A. Marcoux<br>Lorna R. Marsden<br>Claude Mongeau<br>L'hon. Hugh D. Segal<br>Lawrence N. Stevenson                      |
| 5.   | 2011 | Statistiques sur les femmes en milieu de travail et roulement du personnel                                                                 | La direction<br><br>À l'intention du comité RH                                    | I                                          | Patricia A. Hammick<br>Pierre H. Lessard<br>Lorna R. Marsden<br>L'hon. Hugh D. Segal<br>Lawrence N. Stevenson                                                                                                                                |
| 6.   | 2011 | Exigences de production auprès des autorités fiscales                                                                                      | La direction<br><br>À l'intention du comité d'audit                               | I                                          | Pierre Duhaime <sup>1</sup><br>David Goldman<br>Patricia A. Hammick<br>Edythe A. Marcoux<br>Claude Mongeau<br>Michael D. Parker                                                                                                              |
| 7.   | 2011 | Planification stratégique et risques en ce qui concerne la santé, la sécurité et l'environnement                                           | La direction<br><br>À l'intention du comité SSE                                   | I                                          | Ian A. Bourne<br>Patricia A. Hammick<br>Edythe A. Marcoux<br>Lorna R. Marsden<br>L'hon. Hugh D. Segal                                                                                                                                        |

| DATE |      | SUJET                                                                                                                                        | PRÉSENTÉE PAR :                                                                                                 | PRÉSENTATION<br>Interne = I<br>Externe = E | ADMINISTRATEURS<br>PARTICIPANTS                                                                                                                                                                                         |
|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8.   | 2011 | Fusions et acquisitions                                                                                                                      | La direction<br><br>À l'intention du conseil<br>d'administration                                                | I                                          | Gwyn Morgan<br>Ian A. Bourne<br>Pierre Duhaime<br>David Goldman<br>Patricia A. Hammick<br>Pierre H. Lessard<br>Edythe A. Marcoux<br>Lorna R. Marsden<br>Claude Mongeau<br>L'hon. Hugh D. Segal<br>Lawrence N. Stevenson |
| 9.   | 2011 | Formation continue sur les IFRS                                                                                                              |                                                                                                                 | E                                          | Edythe A. Marcoux                                                                                                                                                                                                       |
| 10.  | 2011 | Formation particulière sur les<br>questions de rémunération<br>(particulièrement l'analyse)                                                  | Meridian Compensation<br>Partners                                                                               | E                                          | Edythe A. Marcoux                                                                                                                                                                                                       |
| 11.  | 2011 | Gouvernance pour les femmes                                                                                                                  | Par : E. A. Marcoux<br><br>(en association avec la<br>University of Alberta à titre<br>de « chef de module »)   | E                                          | Edythe A. Marcoux                                                                                                                                                                                                       |
| 12.  | 2011 | Rémunération des membres de la<br>haute direction                                                                                            | Hugessen Consulting Inc.                                                                                        | E                                          | Lawrence N. Stevenson                                                                                                                                                                                                   |
| 13.  | 2011 | 12 ateliers de deux heures chacun<br>portant sur :<br>les comités de gouvernance, d'audit et<br>de rémunération et la gestion des<br>risques | Institut des administrateurs<br>de sociétés, cabinets<br>d'experts-comptables et<br>conseillers en rémunération | E                                          | Ian A. Bourne                                                                                                                                                                                                           |
| 14.  | 2011 | Conférence d'un jour sur la<br>gouvernance                                                                                                   | Institut des administrateurs<br>de sociétés                                                                     | E                                          | Ian A. Bourne                                                                                                                                                                                                           |

Note :

1) M. Duhaime a assisté aux réunions de ce comité du conseil à titre de participant sans droit de vote.

M<sup>me</sup> Edythe A. Marcoux travaille également au sein de l'Université d'Alberta, où elle a prononcé le discours principal, portant sur la gouvernance efficace, et agi à titre de conférencière et de participante à la conférence annuelle de cette université sur la gouvernance à l'intention des femmes. Elle a aussi fait partie d'un groupe d'administrateurs ayant collaboré avec PricewaterhouseCoopers en vue de l'organisation de séances de formation portant sur divers sujets d'intérêt à l'intention des administrateurs.

Le conseil d'administration a également eu accès à une série de conférences, de présentations diffusées sur le Web et de documents fournis par Deloitte & Touche s.r.l. portant sur les sujets suivants :

- Se préparer aux réunions de fin d'exercice du comité d'audit
- L'aspect talent de la gestion avisée des risques
- Les conseils d'administration et les questions environnementales et sociales
- Au-delà de la conformité – se préparer aux réunions de fin d'exercice du comité d'audit

## Supplément E

### VISITES D'INSTALLATIONS ET DE PROJETS PAR DES ADMINISTRATEURS EN 2011

Les visites d'installations et de projets suivantes ont été organisées en 2011.

| Installation/projet                                                                   | Administrateur                                                                                                                                                                                                | Date                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Salle de concert de l'Orchestre symphonique de Montréal, Montréal (Québec)            | M. Pierre Duhaime                                                                                                                                                                                             | Janvier, avril et juin 2011    |
| Salle de concert de l'Orchestre symphonique de Montréal, Montréal (Québec)            | M. Ian A. Bourne<br>M. David Goldman<br>M <sup>me</sup> Patricia A. Hammick<br>M <sup>me</sup> Lorna R. Marsden<br>M. Claude Mongeau<br>M. Michael D. Parker<br>L'hon. Hugh D. Segal<br>M. Lawrence Stevenson | Août 2011                      |
| Projet Lower Churchill (Terre-Neuve-et-Labrador)                                      | M. Pierre Duhaime                                                                                                                                                                                             | Avril et décembre 2011         |
| Centre universitaire de santé McGill (CUSM), Montréal (Québec)                        | M. Pierre Duhaime                                                                                                                                                                                             | Avril, juillet et octobre 2011 |
| Site du projet de la voie CentrePort Canada, Winnipeg (Manitoba)                      | M. Pierre Duhaime                                                                                                                                                                                             | Octobre 2011                   |
| Projet Ambatovy, Madagascar                                                           | M <sup>me</sup> Edythe A. Marcoux                                                                                                                                                                             | Septembre 2011                 |
| Projet de tramway de Reims, France                                                    | M <sup>me</sup> Edythe A. Marcoux                                                                                                                                                                             | Juin 2011                      |
| Projet de transport rapide Canada Line, Vancouver (Colombie-Britannique)              | M <sup>me</sup> Edythe A. Marcoux                                                                                                                                                                             | 2011                           |
| Autoroute périphérique Stoney Trail, Calgary (Alberta)                                | M. Ian A. Bourne                                                                                                                                                                                              | Janvier 2011                   |
| Projet de prolongement ouest du réseau de transport léger sur rail, Calgary (Alberta) | M. Ian A. Bourne                                                                                                                                                                                              | Janvier 2011                   |
| Centre universitaire de santé McGill (CUSM), Montréal (Québec)                        | M. Ian A. Bourne<br>M <sup>me</sup> Lorna R. Marsden                                                                                                                                                          | Mars 2011                      |

## Supplément F

### SOMMAIRE DU RÉGIME D'OPTIONS SUR ACTIONS 2004

Le 5 mars 2004, sous réserve des approbations de certains organismes de réglementation et des actionnaires de la Société, qui ont été obtenues par la suite, le conseil d'administration de la Société a adopté le régime d'options sur actions 2004 (« **régime 2004** ») à l'intention d'employés clés de la Société et de ses filiales et d'autres personnes morales dans lesquelles la Société détient une participation en actions.

Le régime 2004 prévoit l'octroi d'options non transférables visant l'achat d'actions ordinaires. Le nombre global d'actions ordinaires autorisées et non émises aux fins des options aux termes du régime 2004 est égal à 3 651 000, ce qui, avec le nombre de telles actions visées par des options en cours de validité (qui ont été octroyées mais qui n'ont pas été exercées) au 19 mars 2004 en vertu de régimes d'options sur actions antérieurs, totalise moins de 5 % des actions ordinaires de la Société en circulation à cette date. Le conseil d'administration de la Société choisit les titulaires d'options et attribue le nombre d'actions ordinaires faisant l'objet de chaque option. Le prix d'exercice est égal au cours de clôture d'un lot régulier d'actions ordinaires (100 actions ordinaires) négocié à la Bourse de Toronto le jour de bourse précédant immédiatement la date d'octroi. Le prix d'exercice doit être intégralement payé au moment de l'exercice de l'option. Une option ne peut être exercée que pendant la période commençant le premier jour de la troisième année et expirant le dernier jour de la sixième année de la date de l'octroi (« **période d'option** »). Le régime 2004 interdit de modifier le prix d'exercice et le nombre d'actions visées par des options non exercées, sauf dans des circonstances particulières, comme la déclaration d'un dividende en actions ou d'un dividende en espèces hors du cours normal des activités ou la division, le regroupement, le reclassement ou un autre changement touchant les actions ordinaires. Dans de telles circonstances particulières, le conseil peut apporter les modifications qu'il juge nécessaires au prix d'exercice et au nombre d'actions visées par des options non exercées, sous réserve de l'approbation de la Bourse de Toronto.

Un titulaire peut exercer ses options en totalité ou en partie en tout temps pendant la période d'option. Cependant, le titulaire qui est membre du comité de gestion au moment de la réception d'options est tenu, afin de pouvoir exercer ses options, d'avoir détenu, pendant une année précédant immédiatement l'exercice de ses options, des actions ordinaires ayant une valeur au moins égale à son salaire de base annuel au moment de l'exercice. Dans le cas d'un membre du Bureau du Président, la valeur pertinente est au moins égale à deux fois son salaire de base annuel, et dans le cas du président et/ou chef de la direction, la valeur pertinente est au moins égale à trois fois son salaire de base annuel. La valeur des actions ordinaires est calculée en multipliant le nombre d'actions ordinaires que le titulaire détient par le cours de clôture par action ordinaire d'un lot régulier d'actions ordinaires (100 actions ordinaires) négocié à la Bourse de Toronto le jour de bourse précédant immédiatement la date à laquelle cette option est exercée.

Lors de sa réunion du 6 août 2004, le conseil a approuvé certaines modifications non importantes au régime 2004, qui ont été examinées et approuvées par la Bourse de Toronto. À la suite de ces modifications, les titulaires peuvent exercer leurs options avant d'avoir satisfait aux exigences d'actionnariat mentionnées ci-dessus; toutefois les conditions suivantes doivent être respectées : le profit après impôts attribuable à l'exercice des options (comme il est déterminé par la Société selon la différence entre le prix de vente et le prix d'exercice, moins les impôts applicables) doit être immédiatement remis à un dépositaire, qui utilisera ce montant pour acheter des actions pour le compte du titulaire; ces actions doivent être détenues dans un compte distinct pour le titulaire et ne peuvent être vendues ou transférées tant que les exigences d'actionnariat applicables au titulaire ne sont pas respectées.

Le titulaire qui prend sa retraite doit exercer ses options dans un délai de deux ans suivant sa retraite ou avant l'expiration de la période d'option aux termes du régime 2004, selon le premier de ces deux événements qui survient. Le conseil a créé une catégorie particulière à l'intention des retraités. Un « retraité » désigne un titulaire qui, au moment de sa dernière journée de travail à titre d'employé à temps plein régulier, a atteint l'âge de 55 ans et compte au moins dix années de service continu au sein de la Société. Aux fins du calcul de la valeur des actions ordinaires qu'un retraité est tenu de détenir lorsqu'il souhaite exercer ses options, son salaire de base annuel au moment de sa retraite est réputé être son salaire de base annuel au moment de l'exercice.

Au 26 mars 2012, des options visant 36 700 actions ordinaires étaient en cours de validité aux termes du régime 2004, représentant 0,02 % de la totalité des actions ordinaires de la Société en circulation (à savoir 151 143 903) à la même date.

Aux termes du régime 2004, i) le nombre d'actions à être réservées pour émission en raison d'options octroyées à des initiés en vertu du régime 2004 et de tout autre régime de rémunération en actions de la Société sera inférieur à 5 % des actions émises, et ii) le nombre d'actions qui peuvent être émises en vertu du régime 2004 et des autres régimes de rémunération par actions de la Société au cours d'une période d'un an sera inférieur à a) 5 % des actions émises ou b) dans le cas d'un initié quelconque et des personnes qui lui sont liées, 2,5 % des actions émises.

Aux termes du régime 2004, un titulaire peut lever toutes ses options en tout temps, en totalité ou en partie, dès que survient l'un des événements suivants : i) une personne ou un groupe de personnes agissant de concert détient ou exerce le contrôle, directement ou indirectement, sur 50 % ou plus des actions d'une catégorie d'actions à droit de vote de la Société; ii) une personne ou un groupe de personnes agissant de concert lance une offre publique d'achat ou une offre publique d'échange en vue d'acquérir 50 % ou plus des actions d'une catégorie d'actions à droit de vote de la Société; iii) les personnes qui sont administrateurs de la Société cessent à un moment quelconque de constituer la majorité des membres du conseil, sauf en certaines circonstances limitées.

Aux termes du régime 2004, le conseil pourra en tout temps et de temps à autre modifier le régime 2004, sous réserve de l'autorisation préalable des autorités réglementaires lorsque requis, ou mettre fin au régime 2004 en adoptant une résolution à cet effet, mais une telle résolution ne pourra en aucun cas, sauf avec l'accord écrit des titulaires concernés, modifier ou affecter les modalités et conditions d'une option antérieurement octroyée mais non encore levée, à moins qu'il n'ait été mis fin, par ailleurs, aux droits de l'un ou l'autre des titulaires conformément aux modalités du régime 2004.

\* \* \* \* \*

## Supplément G

### SOMMAIRE DU RÉGIME D'OPTIONS SUR ACTIONS 2007

Le 23 février 2007, sous réserve des approbations de certains organismes de réglementation et des actionnaires de la Société, qui ont été obtenues par la suite, le conseil d'administration de la Société a adopté le régime d'options sur actions 2007 (« **régime 2007** ») à l'intention d'employés clés de la Société et de ses filiales et d'autres personnes morales dans lesquelles la Société détient une participation en actions.

Le régime 2007 prévoit l'octroi d'options non transférables visant l'achat d'actions ordinaires. Le nombre global d'actions ordinaires autorisées et non émises aux fins des options aux termes du régime 2007 est égal à 3 500 000, ce qui, avec le nombre de telles actions visées par des options en cours de validité (qui ont été octroyées mais qui n'ont pas été exercées) au 5 mars 2007 en vertu de régimes d'options sur actions antérieurs, totalisait moins de 5 % des actions ordinaires de la Société en circulation à cette date. Le conseil d'administration de la Société choisira les titulaires d'options (« **titulaires** ») et déterminera le nombre d'actions ordinaires visées par chaque option. L'octroi d'options aux termes du régime 2007 prend effet le sixième jour de bourse (« **date de prise d'effet** ») suivant la date de l'octroi. Le prix d'exercice par action ordinaire dans le cas d'une option octroyée aux termes du régime 2007 est le plus élevé des montants suivants : i) le cours de clôture moyen par action ordinaire d'un lot régulier d'actions ordinaires (100 actions) négocié à la TSX pendant les cinq jours de bourse précédant la date de prise d'effet et ii) le cours de clôture par action ordinaire le premier jour de bourse précédant la date de prise d'effet. Chaque option peut être exercée seulement pendant la période commençant le premier jour de la troisième année suivant la date de prise d'effet et se terminant le dernier jour de la cinquième année suivant la date de prise d'effet (« **période d'option** »). Chaque option peut être exercée pendant la période d'option conformément aux modalités suivantes : i) pendant la première année de la période d'option, le titulaire peut exercer une tranche de son option visant jusqu'à 33,33 % du nombre d'actions ordinaires initialement visées par celle-ci, ii) pendant la deuxième année de la période d'option, le titulaire peut exercer une tranche de son option visant jusqu'à 33,33 % du nombre d'actions ordinaires initialement visées par celle-ci, plus le nombre d'actions ordinaires à l'égard desquelles il n'a pas exercé l'option pendant la première année de la période d'option et iii) pendant la troisième année de la période d'option, le titulaire peut exercer son option à l'égard du reste (ou de la totalité) des actions ordinaires initialement visées par celle-ci. Le régime 2007 interdit de modifier le prix d'exercice et le nombre d'actions visées par des options non exercées, sauf dans des circonstances particulières, comme la déclaration d'un dividende en actions ou d'un dividende en espèces hors du cours normal des activités ou la division, le regroupement, le reclassement ou un autre changement touchant les actions ordinaires. Dans de telles circonstances, le conseil peut apporter les modifications qu'il juge nécessaires au prix d'exercice et au nombre d'actions visées par des options non exercées, sous réserve de l'approbation de la TSX.

Le titulaire qui est membre du comité de gestion au moment où des options lui sont octroyées est tenu, afin de pouvoir exercer ses options, d'avoir détenu, pendant une année précédant immédiatement cet exercice, des actions ordinaires ayant une valeur au moins égale à son salaire de base annuel au moment de l'exercice. Dans le cas d'un membre du Bureau du Président, la valeur requise est au moins égale à trois fois son salaire de base annuel, et dans le cas du président et/ou chef de la direction, la valeur requise est au moins égale à six fois son salaire de base annuel. La valeur des actions ordinaires est calculée en multipliant le nombre d'actions ordinaires que le titulaire détient par le cours de clôture par action ordinaire d'un lot régulier d'actions ordinaires (100 actions) négocié à la TSX le jour de bourse précédant la date à laquelle cette option est exercée.

Aux termes du régime 2007, les titulaires peuvent exercer leurs options avant d'avoir satisfait aux exigences d'actionnariat mentionnées ci-dessus; toutefois les conditions suivantes doivent être respectées : le profit après impôts attribuable à l'exercice des options (comme il est déterminé par la Société selon la différence entre le prix de vente et le prix d'exercice, moins les impôts applicables) doit être immédiatement remis à un dépositaire, qui utilisera ce montant pour acheter des actions pour le compte du titulaire; ces actions doivent être détenues dans un compte distinct pour le titulaire et ne peuvent être vendues ou transférées tant que les exigences d'actionnariat applicables au titulaire ne sont pas respectées.

Le régime 2007 prévoit les restrictions quantitatives suivantes : i) le nombre d'actions ordinaires pouvant être émises à des initiés, à un moment quelconque, aux termes du régime 2007 et d'autres mécanismes de rémunération en actions de la Société doit être inférieur à 5 % des actions ordinaires émises; ii) le nombre d'actions ordinaires émises aux termes du régime 2007 et d'autres mécanismes de rémunération en actions de la Société a) à des initiés, au cours d'une période de un an, doit être inférieur à 5 % des actions ordinaires émises et b) à un initié en particulier et aux personnes ayant des liens avec celui-ci,



au cours d'une période de un an, doit être inférieur à 2,5 % des actions ordinaires émises; et iii) le nombre global d'actions ordinaires réservées à des fins d'émission aux termes d'options octroyées à une personne en particulier en vertu du régime 2007 doit être inférieur à 2,5 % des actions ordinaires émises.

Le titulaire qui devient un retraité avant l'expiration de la période d'option peut exercer ses options conformément au régime comme tout autre titulaire. Un « retraité » désigne un titulaire qui, au moment de sa dernière journée d'emploi à titre d'employé régulier à temps plein, quitte volontairement son emploi et compte au moins dix années de service continu au sein de la Société. Le calcul de la valeur des actions ordinaires qu'un retraité est tenu de détenir au moment d'exercer ses options est fondé sur son salaire de base annuel en vigueur au moment de sa retraite, qui est réputé être son salaire de base annuel au moment de l'exercice<sup>1</sup>. Si le titulaire devient un retraité avant l'expiration de la période d'option et qu'il exerce certaines activités faisant concurrence à celles de la Société, comme il est décrit plus en détail dans le régime 2007, ses options seront annulées, avec prise d'effet à son dernier jour de travail à titre d'employé régulier à temps plein de la Société.

Si le titulaire se voit accorder un congé autorisé pour maladie ou pour une autre raison, il aura le droit d'exercer ses options pendant son congé conformément aux dispositions du régime 2007. De même, si le titulaire décède avant l'expiration de la période d'option, ses représentants légaux auront le droit d'exercer les options du titulaire conformément à ces dispositions.

Aux termes du régime 2007, le titulaire peut exercer la totalité ou une partie de ses options en tout temps après la survenance de l'un des événements suivants : i) une personne ou un groupe de personnes détient ou exerce le contrôle, directement ou indirectement, sur 50 % ou plus des actions d'une catégorie d'actions à droit de vote de la Société; ii) une personne ou un groupe de personnes lance une offre publique d'achat ou une offre publique d'échange visant 50 % ou plus des actions d'une catégorie d'actions à droit de vote de la Société ou iii) les personnes qui sont des administrateurs de la Société cessent, à un moment quelconque, de constituer la majorité des membres du conseil, sauf en certaines circonstances limitées.

Le régime 2007 prévoit une procédure de modification permettant au conseil de modifier le régime 2007 ou de modifier les modalités des options en cours de validité octroyées aux termes du régime 2007, sous réserve que la Société obtienne l'approbation des actionnaires dans les cas suivants : i) une modification du nombre d'actions ordinaires pouvant être émises aux termes du régime 2007, sauf les ajustements découlant d'un changement touchant les actions ordinaires (« **ajustement touchant les actions** »); ii) un changement qui permettrait aux administrateurs non employés de participer au régime 2007; iii) une modification qui permettrait qu'une option octroyée aux termes du régime 2007 puisse être transférée ou cédée, autrement que par testament ou conformément aux lois en matière de succession; iv) l'ajout d'une caractéristique d'exercice sans décaissement, donnant droit à une somme en espèces ou à des actions ordinaires, qui ne prévoit pas que le nombre total des titres sous-jacents sera déduit du nombre de titres mis en réserve aux fins du régime 2007; v) l'ajout de dispositions concernant tout mécanisme permettant aux employés de recevoir des actions ordinaires sans que la Société n'obtienne de contrepartie en espèces; vi) une réduction du prix d'exercice d'une option après l'octroi de celle-ci, sauf en cas d'ajustement touchant les actions; vii) une prolongation de la durée d'une option au-delà de sa date d'expiration initiale; viii) une augmentation du nombre d'actions ordinaires pouvant être octroyées aux initiés aux termes du régime 2007 ou d'un autre mécanisme de rémunération en actions offert par la Société, sauf en cas d'ajustement touchant les actions; ix) l'ajout d'une disposition concernant toute forme d'aide financière aux titulaires dans le cadre du régime 2007; et x) une modification des modalités d'acquisition d'une option ou du régime 2007.

Au 26 mars 2012, des options visant 2 635 932 actions ordinaires étaient en cours de validité aux termes du régime 2007, représentant 1,74 % de la totalité des actions ordinaires de la Société en circulation (à savoir 151 143 903) à la même date.

Le conseil peut, à son gré, apporter toutes les autres modifications au régime 2007, notamment les suivantes : i) les modifications d'ordre administratif ainsi que toute modification ayant pour objet de clarifier une disposition du régime 2007; ii) une modification des dispositions concernant la résiliation d'une option ou l'abolition du régime 2007 qui n'entraîne pas une prolongation au-delà de la période d'expiration initiale; iii) un ajustement touchant les actions; et iv) la suspension ou l'abolition du régime 2007.

\* \* \* \* \*

<sup>1</sup> Étant donné que l'acquisition des droits relatifs aux options sur actions se poursuit après la retraite, il n'est pas nécessaire d'inclure une disposition relative à la période de détention dans le régime puisque celle-ci est implicite.

## Supplément H

### SOMMAIRE DU RÉGIME D'OPTIONS SUR ACTIONS 2009

Le 6 mars 2009, sous réserve des approbations de certains organismes de réglementation et des actionnaires de la Société, qui ont été obtenues par la suite, le conseil d'administration de la Société a adopté le régime d'options sur actions 2009 (« **régime 2009** ») à l'intention d'employés clés de la Société et de ses filiales et d'autres sociétés dans lesquelles la Société détient une participation en actions.

Le régime 2009 prévoit l'octroi d'options non transférables visant l'achat d'actions ordinaires. Le nombre global d'actions ordinaires autorisées et non émises aux fins des options aux termes du régime 2009 est égal à 2 000 000, nombre qui, avec le nombre d'actions visées par des options en cours de validité (qui ont été octroyées mais qui n'ont pas été exercées) au 6 mars 2009 aux termes de régimes d'options sur actions antérieurs, totalisait moins de 5 % des actions ordinaires de la Société en circulation à la même date. Le conseil d'administration de la Société choisira les titulaires d'options (« **titulaires** ») et déterminera le nombre d'actions ordinaires visées par chaque option. L'octroi d'options aux termes du régime 2009 prend effet le sixième jour de bourse (« **date de prise d'effet** ») suivant la date de l'octroi. Le prix d'exercice par action ordinaire dans le cas d'une option octroyée aux termes du régime 2009 est le plus élevé des montants suivants : i) le cours de clôture moyen par action ordinaire d'un lot régulier d'actions ordinaires (100 actions) négocié à la TSX pendant les cinq jours de bourse précédant la date de prise d'effet et ii) le cours de clôture par action ordinaire le premier jour de bourse précédant la date de prise d'effet. Chaque option peut être exercée seulement pendant la période commençant le premier jour de la troisième année suivant la date de prise d'effet et se terminant le dernier jour de la cinquième année suivant la date de prise d'effet (« **période d'option** »). Chaque option peut être exercée pendant la période d'option conformément aux modalités suivantes : i) pendant la première année de la période d'option, le titulaire peut exercer une tranche de son option visant jusqu'à 33,33 % du nombre d'actions ordinaires initialement visées par celle-ci, ii) pendant la deuxième année de la période d'option, le titulaire peut exercer une tranche de son option visant jusqu'à 33,33 % du nombre d'actions ordinaires initialement visées par celle-ci, plus le nombre d'actions ordinaires à l'égard desquelles il n'a pas exercé l'option pendant la première année de la période d'option et iii) pendant la troisième année de la période d'option, le titulaire peut exercer son option à l'égard du reste (ou de la totalité) des actions ordinaires initialement visées par celle-ci. Le régime 2009 interdit que toute modification soit apportée au prix d'exercice et au nombre d'actions ordinaires visées par des options non exercées, sauf dans des circonstances particulières, comme la déclaration d'un dividende en actions ou une division, un regroupement, un reclassement ou un autre changement ou mesure touchant les actions ordinaires. Dans ces circonstances limitées, le conseil peut apporter les modifications qu'il juge appropriées au prix d'exercice et au nombre d'actions ordinaires visées par des options non exercées, sous réserve de l'approbation de la TSX.

Le titulaire qui est membre du comité de gestion au moment où des options lui sont octroyées est tenu, afin de pouvoir exercer ses options, d'avoir détenu, pendant la période de un an précédant cet exercice, des actions ordinaires ayant une valeur au moins égale à son salaire de base annuel au moment de l'exercice. Dans le cas d'un membre du Bureau du Président, la valeur requise est au moins égale à trois fois son salaire de base annuel et, dans le cas du président et/ou chef de la direction, au moins égale à six fois son salaire de base annuel. La valeur des actions ordinaires est calculée en multipliant le nombre d'actions ordinaires que le titulaire détient par le cours de clôture par action ordinaire d'un lot régulier d'actions ordinaires (100 actions) négocié à la TSX le jour de bourse précédant la date à laquelle l'option est exercée.

Aux termes du régime 2009, les titulaires ne peuvent exercer aucune option avant d'avoir satisfait aux exigences minimales d'actionnariat.

Le régime 2009 prévoit les restrictions quantitatives suivantes : i) le nombre d'actions ordinaires pouvant être émises à des initiés, en tout temps, aux termes du régime 2009 et d'autres mécanismes de rémunération en actions de la Société doit être inférieur à 5 % des actions ordinaires émises; ii) le nombre d'actions ordinaires émises aux termes du régime 2009 et d'autres mécanismes de rémunération en actions de la Société a) à des initiés, au cours d'une période de un an, doit être inférieur à 5 % des actions ordinaires émises et b) à un initié en particulier et aux personnes ayant des liens avec celui-ci, au cours d'une période de un an, doit être inférieur à 2,5 % des actions ordinaires émises; et iii) le nombre global d'actions ordinaires réservées à des fins d'émission aux termes d'options octroyées à une personne en particulier en vertu du régime 2009 doit être inférieur à 2,5 % des actions ordinaires émises.

Le titulaire qui devient un retraité avant l'expiration de la période d'option peut exercer ses options conformément au régime comme tout autre titulaire. Un « retraité » désigne un titulaire qui, au moment de son dernier jour de travail à titre d'employé régulier à temps plein, quitte volontairement son emploi, compte au moins dix années de service continu au sein de la Société et est âgé d'au moins 55 ans. Aux fins de la détermination de la valeur des actions ordinaires que le retraité doit détenir lorsqu'il veut exercer ses options, on considère que son salaire de base annuel au moment de cet exercice<sup>1</sup> correspond à son salaire de base annuel en vigueur au moment de sa retraite. Si le titulaire devient un retraité avant l'expiration de la période d'option et qu'il exerce certaines activités faisant concurrence à celles de la Société, comme il est décrit plus en détail dans le régime 2009, ses options seront annulées, avec prise d'effet à son dernier jour de travail à titre d'employé régulier à temps plein de la Société.

Si le titulaire se voit accorder un congé pour des raisons de maladie ou pour une autre raison, il aura le droit d'exercer ses options pendant son congé conformément aux dispositions du régime 2009. De même, si le titulaire décède avant l'expiration de la période d'option, ses représentants légaux auront le droit d'exercer les options du titulaire conformément à ces dispositions.

Aux termes du régime 2009, le titulaire peut exercer la totalité ou une partie de ses options en tout temps après la survenance de l'un des événements suivants : i) une personne ou un groupe de personnes détient ou exerce le contrôle, directement ou indirectement, sur 50 % ou plus des actions d'une catégorie d'actions à droit de vote de la Société; ii) une personne ou un groupe de personnes lance une offre publique d'achat ou une offre publique d'échange visant 50 % ou plus des actions d'une catégorie d'actions à droit de vote de la Société ou iii) les personnes qui sont des administrateurs de la Société cessent, à un moment quelconque, de constituer la majorité des membres du conseil, sauf en certaines circonstances limitées.

Le régime 2009 prévoit une procédure de modification permettant au conseil de modifier toute disposition du régime 2009 ou de modifier les modalités des options en cours de validité octroyées aux termes du régime 2009, sous réserve que la Société obtienne l'approbation des actionnaires dans les cas suivants : i) une modification du nombre d'actions ordinaires pouvant être émises aux termes du régime 2009, sauf les ajustements découlant de la déclaration d'un dividende, d'une division, d'un regroupement, d'un reclassement, d'une émission de droits ou d'un changement touchant les actions ordinaires (« **ajustement touchant les actions** »); ii) un changement qui permettrait aux administrateurs non employés de participer au régime 2009; iii) une modification qui permettrait qu'une option octroyée aux termes du régime 2009 puisse être transférée ou cédée, autrement que par testament ou conformément aux lois en matière de succession; iv) l'ajout d'une caractéristique d'exercice sans décaissement, donnant droit à une somme en espèces ou à des actions ordinaires, qui ne prévoit pas que le nombre total des titres sous-jacents sera déduit du nombre de titres mis en réserve aux fins du régime 2009; v) l'ajout de dispositions concernant des unités d'actions différées ou des unités d'actions de négociation restreinte ou tout autre mécanisme permettant aux employés de recevoir des actions ordinaires sans que la Société n'obtienne de contrepartie en espèces; vi) une réduction du prix d'exercice d'une option après l'octroi de celle-ci ou l'annulation d'une option et son remplacement par une nouvelle option comportant un prix d'exercice inférieur, sauf en cas d'ajustement touchant les actions; vii) toute prolongation de la durée d'une option au-delà de la période d'option, à moins que la fin de la période d'option ne survienne au cours d'une période pendant laquelle il est interdit aux initiés de transiger, auquel cas la période d'option sera prolongée de dix jours de bourse suivant la fin de la période pendant laquelle il est interdit aux initiés de transiger. Toutefois, la prolongation de dix jours de bourse ne sera pas applicable dans les cas où la période d'option se termine : a) durant une période pré-déterminée, fixée de façon régulière, pendant laquelle il est interdit aux initiés de la Société de transiger; ou b) durant une ordonnance d'interdiction d'opérations; viii) une augmentation du nombre d'actions ordinaires pouvant être octroyées 1) aux initiés aux termes du régime 2009 ou d'un autre mécanisme de rémunération en actions offert par la Société ou 2) à un initié et aux personnes ayant des liens avec celui-ci au cours d'une année donnée, sauf en cas d'ajustement touchant les actions; ix) l'ajout dans le régime 2009 d'une disposition concernant toute forme d'aide financière ou la modification d'une disposition à cet égard qui est plus favorable aux titulaires; et x) une modification des modalités d'acquisition d'une option ou du régime 2009.

Aucune modification, suspension ou abolition ne peut, sans le consentement écrit des titulaires touchés, avoir une incidence sur les modalités des options octroyées antérieurement aux termes du régime 2009, dans la mesure où ces options n'ont pas été exercées, sauf si les droits des titulaires ont pris fin conformément aux dispositions du régime 2009.

Au 26 mars 2012, des options visant 1 390 812 actions ordinaires étaient en cours de validité aux termes du régime 2009, représentant 0,92 % de la totalité des actions ordinaires de la Société en circulation (à savoir 151 143 903) à la même date.

Le conseil peut, sous réserve de la réception de l'approbation réglementaire requise, s'il y a lieu, à son gré, apporter toutes les autres modifications au régime 2009 qui ne sont pas mentionnées ci-dessus, y compris, sans s'y limiter, les suivantes : i) les modifications d'ordre administratif ainsi que toute modification ayant pour objet de clarifier une disposition du régime 2009; ii) une modification des dispositions concernant la résiliation d'une option ou l'abolition du régime 2009 qui n'entraîne

pas une prolongation au-delà de la période d'option, telle que prolongée conformément à l'alinéa vii) ci-dessus, le cas échéant; iii) un ajustement touchant les actions; et iv) la suspension ou l'abolition du régime 2009.

\* \* \* \* \*

---

<sup>1</sup> Étant donné que l'acquisition des droits relatifs aux options sur actions se poursuit après la retraite, il n'est pas nécessaire d'inclure une disposition relative à la période de détention dans le régime puisque celle-ci est implicite.

## SOMMAIRE DU RÉGIME D'OPTIONS SUR ACTIONS 2011

Le 4 mars 2011, sous réserve des approbations de certains organismes de réglementation et des actionnaires de la Société, qui ont été obtenues par la suite, le conseil d'administration de la Société a adopté le régime d'options sur actions 2011 (« **régime 2011** ») à l'intention d'employés clés de la Société et de ses filiales et d'autres sociétés dans lesquelles la Société détient une participation en actions.

Le régime 2011 prévoit l'octroi d'options non transférables visant l'achat d'actions ordinaires. Le nombre global d'actions ordinaires autorisées et non émises aux fins des options aux termes du régime 2011 est égal à 2 300 000, nombre qui, avec le nombre d'actions visées par des options en cours de validité (qui ont été octroyées mais qui n'ont pas été exercées) au 4 mars 2011 aux termes de régimes d'options sur actions antérieurs, totalisait moins de 5 % des actions ordinaires de la Société en circulation à la même date. Le conseil d'administration de la Société choisira les titulaires d'options (« **titulaires** ») et déterminera le nombre d'actions ordinaires visées par chaque option. L'octroi d'options aux termes du régime 2011 prend effet le sixième jour de bourse (« **date de prise d'effet** ») suivant la date de l'octroi. Le prix d'exercice par action ordinaire dans le cas d'une option octroyée aux termes du régime 2011 est le plus élevé des montants suivants : i) le cours de clôture moyen par action ordinaire d'un lot régulier d'actions ordinaires (100 actions) négocié à la TSX pendant les cinq jours de bourse précédant la date de prise d'effet et ii) le cours de clôture par action ordinaire le premier jour de bourse précédant la date de prise d'effet. Chaque option peut être exercée seulement pendant la période commençant le premier jour de la troisième année suivant la date de prise d'effet et se terminant le dernier jour de la cinquième année suivant la date de prise d'effet (« **période d'option** »). Chaque option peut être exercée pendant la période d'option conformément aux modalités suivantes : i) pendant la première année de la période d'option, le titulaire peut exercer une tranche de son option visant jusqu'à 33,33 % du nombre d'actions ordinaires initialement visées par celle-ci, ii) pendant la deuxième année de la période d'option, le titulaire peut exercer une tranche de son option visant jusqu'à 33,33 % du nombre d'actions ordinaires initialement visées par celle-ci, plus le nombre d'actions ordinaires à l'égard desquelles il n'a pas exercé l'option pendant la première année de la période d'option et iii) pendant la troisième année de la période d'option, le titulaire peut exercer son option à l'égard du reste (ou de la totalité) des actions ordinaires initialement visées par celle-ci. Le régime 2011 interdit que toute modification soit apportée au prix d'exercice et au nombre d'actions ordinaires visées par des options non exercées, sauf dans des circonstances particulières, comme la déclaration d'un dividende en actions ou une division, un regroupement, un reclassement ou un autre changement ou mesure touchant les actions ordinaires. Dans ces circonstances limitées, le conseil peut apporter les modifications qu'il juge appropriées au prix d'exercice et au nombre d'actions ordinaires visées par des options non exercées, sous réserve de l'approbation de la TSX.

Le titulaire qui est membre du comité de gestion au moment où des options lui sont octroyées est tenu, afin de pouvoir exercer ses options, d'avoir détenu, pendant la période de un an précédant cet exercice, des actions ordinaires ayant une valeur au moins égale à son salaire de base annuel au moment de l'exercice. Dans le cas d'un membre du Bureau du Président, la valeur requise est au moins égale à trois fois son salaire de base annuel et, dans le cas du président et/ou chef de la direction, au moins égale à six fois son salaire de base annuel. La valeur des actions ordinaires est calculée en multipliant le nombre d'actions ordinaires que le titulaire détient par le cours de clôture par action ordinaire d'un lot régulier d'actions ordinaires (100 actions) négocié à la TSX le jour de bourse précédant la date à laquelle l'option est exercée.

Aux termes du régime 2011, les titulaires ne peuvent exercer aucune option avant d'avoir satisfait aux exigences minimales d'actionnariat.

Le régime 2011 prévoit les restrictions quantitatives suivantes : i) le nombre d'actions ordinaires pouvant être émises à des initiés, en tout temps, aux termes du régime 2011 et d'autres mécanismes de rémunération en actions de la Société doit être inférieur à 5 % des actions ordinaires émises; ii) le nombre d'actions ordinaires émises aux termes du régime 2011 et d'autres mécanismes de rémunération en actions de la Société a) à des initiés, au cours d'une période de un an, doit être inférieur à 5 % des actions ordinaires émises et b) à un initié en particulier et aux personnes ayant des liens avec celui-ci, au cours d'une période de un an, doit être inférieur à 2,5 % des actions ordinaires émises; et iii) le nombre global d'actions ordinaires réservées à des fins d'émission aux termes d'options octroyées à une personne en particulier en vertu du régime 2011 doit être inférieur à 2,5 % des actions ordinaires émises.

Le titulaire qui devient un retraité avant l'expiration de la période d'option peut exercer ses options conformément au régime comme tout autre titulaire. Un « retraité » désigne un titulaire qui, au moment de son dernier jour de travail à titre d'employé régulier à temps plein, quitte volontairement son emploi, compte au moins dix (10) années de service continu au sein de la Société et est âgé d'au moins 55 ans. Aux fins de la détermination de la valeur des actions ordinaires que le retraité doit détenir lorsqu'il veut exercer ses options, on considère que son salaire de base annuel au moment de cet exercice<sup>1</sup> correspond à son salaire de base annuel en vigueur au moment de sa retraite. Si le titulaire devient un retraité avant l'expiration de la période d'option et qu'il exerce certaines activités faisant concurrence à celles de la Société, comme il est décrit plus en détail dans le régime 2011, ses options seront annulées, avec prise d'effet à son dernier jour de travail à titre d'employé régulier à temps plein de la Société.

Si le titulaire se voit accorder un congé pour des raisons de maladie ou pour une autre raison, il aura le droit d'exercer ses options pendant son congé conformément aux dispositions du régime 2011. De même, si le titulaire décède avant l'expiration de la période d'option, ses représentants légaux auront le droit d'exercer les options du titulaire conformément à ces dispositions.

Aux termes du régime 2011, à moins que le conseil en décide autrement, s'il est mis fin à l'emploi du titulaire sans motif valable ou que celui-ci remet sa démission pour un motif valable dans 24 mois civils suivant un changement de contrôle (défini ci-dessous), i) chaque option pouvant être exercée alors détenue par le titulaire pourra être exercée pendant une période de 24 mois civils suivant la date de la cessation d'emploi ou de la démission, mais sans dépasser l'échéance de la période d'option, toute option de ce genre expirant passé ce délai et ii) chaque option ne pouvant être exercée alors détenue par le titulaire pourra être exercée au moment de cette cessation d'emploi ou démission, et ce, pendant une période de 24 mois civils suivant la date de cette cessation d'emploi ou démission, mais sans dépasser la période d'option, toute option de ce genre expirant passé ce délai. Aux fins du régime 2011, un « changement de contrôle » désigne l'un des événements suivants : i) une personne ou un groupe de personnes détient ou exerce le contrôle, directement ou indirectement, sur 50 % ou plus des actions d'une catégorie d'actions à droit de vote de la Société; ii) une personne ou un groupe de personnes lance une offre publique d'achat ou une offre publique d'échange visant 50 % ou plus des actions d'une catégorie d'actions à droit de vote de la Société ou iii) les personnes qui sont des administrateurs de la Société cessent, à un moment quelconque, de constituer la majorité des membres du conseil, sauf en certaines circonstances limitées.

Le régime 2011 prévoit une procédure de modification permettant au conseil de modifier toute disposition du régime 2011 ou de modifier les modalités des options en cours de validité octroyées aux termes du régime 2011, sous réserve que la Société obtienne l'approbation des actionnaires dans les cas suivants : i) une modification du nombre d'actions ordinaires pouvant être émises aux termes du régime 2011, sauf les ajustements découlant de la déclaration d'un dividende, d'une division, d'un regroupement, d'un reclassement, d'une émission de droits ou d'un changement touchant les actions ordinaires (« **ajustement touchant les actions** »); ii) un changement qui permettrait aux administrateurs non employés de participer au régime 2011; iii) une modification qui permettrait qu'une option octroyée aux termes du régime 2011 puisse être transférée ou cédée, autrement que par testament ou conformément aux lois en matière de succession; iv) l'ajout d'une caractéristique d'exercice sans décaissement, donnant droit à une somme en espèces ou à des actions ordinaires, qui ne prévoit pas que le nombre total des titres sous-jacents sera déduit du nombre de titres mis en réserve aux fins du régime 2011; v) l'ajout de dispositions concernant des unités d'actions différées ou des unités d'actions de négociation restreinte ou tout autre mécanisme permettant aux employés de recevoir des actions ordinaires sans que la Société n'obtienne de contrepartie en espèces; vi) une réduction du prix d'exercice d'une option après l'octroi de celle-ci ou l'annulation d'une option et son remplacement par une nouvelle option comportant un prix d'exercice inférieur, sauf en cas d'ajustement touchant les actions; vii) toute prolongation de la durée d'une option au-delà de la période d'option, à moins que la fin de la période d'option ne survienne au cours d'une période pendant laquelle il est interdit aux initiés de transiger, auquel cas la période d'option sera prolongée de dix jours de bourse suivant la fin de la période pendant laquelle il est interdit aux initiés de transiger. Toutefois, la prolongation de dix jours de bourse ne sera pas applicable dans les cas où la période d'option se termine : a) durant une période pré-déterminée, fixée de façon régulière, pendant laquelle il est interdit aux initiés de la Société de transiger; ou b) durant une ordonnance d'interdiction d'opérations; viii) une augmentation du nombre d'actions ordinaires pouvant être octroyées 1) aux initiés aux termes du régime 2011 ou d'un autre mécanisme de rémunération en actions offert par la Société ou 2) à un initié et aux personnes ayant des liens avec celui-ci au cours d'une année donnée, sauf en cas d'ajustement touchant les actions; ix) l'ajout dans le régime 2011 d'une disposition concernant toute forme d'aide financière ou la modification d'une disposition à cet égard qui est plus favorable aux titulaires; et x) une modification des modalités d'acquisition d'une option ou du régime 2011.

Aucune modification, suspension ou abolition ne peut, sans le consentement écrit des titulaires touchés, avoir une incidence sur les modalités des options octroyées antérieurement aux termes du régime 2011, dans la mesure où ces options n'ont pas été exercées, sauf si les droits des titulaires ont pris fin conformément aux dispositions du régime 2011.

Au 26 mars 2012, des options visant 1 103 700 actions ordinaires étaient en cours de validité aux termes du régime 2011, représentant 0,73 % de la totalité des actions ordinaires de la Société en circulation (à savoir 151 143 903) à la même date.

Le conseil peut, sous réserve de la réception de l'approbation réglementaire requise, s'il y a lieu, à son gré, apporter toutes les autres modifications au régime 2011 qui ne sont pas mentionnées ci-dessus, y compris, sans s'y limiter, les suivantes :  
i) les modifications d'ordre administratif ainsi que toute modification ayant pour objet de clarifier une disposition du régime 2011; ii) une modification des dispositions concernant la résiliation d'une option ou l'abolition du régime 2011 qui n'entraîne pas une prolongation au-delà de la période d'option, telle que prolongée conformément à l'alinéa vii) ci-dessus, le cas échéant; iii) un ajustement touchant les actions; et iv) la suspension ou l'abolition du régime 2011.

\* \* \* \* \*

---

<sup>1</sup> Étant donné que l'acquisition des droits relatifs aux options sur actions se poursuit après la retraite, il n'est pas nécessaire d'inclure une disposition relative à la période de détention dans le régime puisque celle-ci est implicite.

## Supplément J

### RAPPORTS DES COMITÉS DU CONSEIL

#### RAPPORT DU COMITÉ D'AUDIT

|                                                                                  |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  |  |  |
| I.A. Bourne<br>(indépendant)                                                     | D. Goldman<br>(président –<br>indépendant)                                        | P.A. Hammick<br>(indépendante)                                                    | E.A. Marcoux<br>(indépendante)                                                    | C. Mongeau<br>(indépendant)                                                        | M.D. Parker<br>(indépendant)                                                        | E. D. Siegel<br>(indépendant)                                                       |

#### Mandat<sup>1</sup>

##### Le comité d'audit :

- il supervise les risques associés à la présentation de l'information financière et comptable et certains risques associés à la conformité pouvant avoir une incidence sur la présentation de l'information financière;
- il a également pour rôle important d'aider le conseil à superviser les questions d'éthique commerciale dans le cadre de son examen des rapports de signalement<sup>2</sup>;
- de tous les comités du conseil, le comité d'audit est toujours celui qui est appelé à participer davantage au processus de supervision des risques du conseil, s'occupant parfois des risques généraux auxquels la Société est exposée et supervisant systématiquement tous les risques propres aux activités<sup>3</sup> du comité; et
- le mandat du comité d'audit prévoit qu'au moins un de ses membres doit siéger au comité RH, et vice versa, afin de maintenir le lien entre la rémunération et le rendement, tant financier qu'individuel, et ainsi atténuer les risques (M<sup>me</sup> Patricia A. Hammick siège actuellement à la fois au comité d'audit et au comité RH).

#### Principales questions abordées

##### Le comité s'est occupé des questions clés suivantes en 2011 :

- l'adoption des IFRS et les politiques comptables cruciales;
- la mise en œuvre du système Oracle;
- les rapports de signalement et les enquêtes internes;
- les questions importantes touchant la présentation de l'information financière;
- les attestations du chef de la direction et du chef des affaires financières; et
- le Code de déontologie.

<sup>1</sup> Pour de plus amples renseignements sur le mandat du comité, voir la notice annuelle de la Société, pouvant être consultée sur le site Web de SEDAR ([www.sedar.com](http://www.sedar.com)) et sur le site Web de la Société ([www.snclavalin.com](http://www.snclavalin.com)) sous « Investisseurs »/« Rapports financiers »/« Notice annuelle »; une version imprimée de celui-ci peut également être obtenue sur demande auprès de la vice-présidente et secrétaire de l'entreprise.

<sup>2</sup> Pour ce qui est des responsabilités du comité d'audit concernant la réception, la conservation et le traitement des plaintes, voir les sections 3.10.1 et 3.10.2 de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction.

<sup>3</sup> Le Règlement 52-110 énonce les exigences concernant la composition et les responsabilités du comité d'audit de l'émetteur et les obligations d'information de l'émetteur en ce qui concerne les questions liées à l'audit. La Société se conforme au Règlement 52-110 et présente l'information appropriée à cet égard dans le rapport du comité d'audit.



## Calendrier de suivi

Le texte qui suit présente un aperçu du calendrier de suivi utilisé par le comité pendant l'exercice.

### Calendrier de suivi

#### Relations avec l'auditeur indépendant

- Évaluation du besoin de reconduire le mandat de l'auditeur indépendant ou de remplacer celui-ci
- S'il y a lieu, formulation d'une recommandation sur l'auditeur indépendant à l'intention du conseil
- Examen du plan d'audit pour les examens trimestriels et l'audit annuel
- Examen et approbation des modalités de la mission de l'auditeur indépendant, y compris ses honoraires
- Examen des honoraires d'audit et des honoraires pour services non liés à l'audit de l'auditeur indépendant et d'autres cabinets d'experts comptables pour le dernier exercice
- Examen et approbation des honoraires de l'auditeur indépendant pour le prochain exercice
- Approbation des services non liés à l'audit fournis par l'auditeur indépendant
- Réception des rapports de l'auditeur indépendant sur les états financiers consolidés trimestriels et annuels, de la notice annuelle, des rapports de gestion et de la circulaire de sollicitation de procurations de la direction
- Examen de la lettre de recommandations annuelle de l'auditeur indépendant et des commentaires de la direction
- Règlement de tout désaccord entre la direction et l'auditeur indépendant touchant la présentation de l'information financière
- Examen et approbation des politiques d'embauche concernant l'auditeur indépendant
- Respect des exigences concernant la rotation des associés applicables de l'auditeur indépendant
- Prise de mesures pour s'assurer que l'auditeur indépendant rend compte directement au comité
- Établissement des attentes du comité
- Évaluation du rendement de l'auditeur indépendant

#### Relations avec l'auditeur interne

- Établissement des attentes du comité
- Examen annuel du rapport sur la fonction de l'audit interne
- Approbation et surveillance de l'exécution de la stratégie d'audit interne annuelle
- Suivi des recommandations touchant l'audit interne
- Examen des rapports d'audit interne et des mesures prises par la direction à cet égard
- Examen des rapports de fraude et d'irrégularité
- Évaluation du rendement de l'auditeur interne

#### Information financière et comptabilité

- Examen de la politique de communication de l'information et du mandat du comité et recommandation de leur approbation
- Examen et suivi de la situation relative aux questions importantes touchant la présentation de l'information financière, y compris tout litige, toute réclamation ou toute autre éventualité d'importance, et les avis de cotisation fiscale
- Examen des réserves à l'égard des réclamations en justice
- Examen des états financiers consolidés trimestriels et annuels, des rapports de gestion et des communiqués de presse
- Examen des renseignements financiers devant être présentés dans la notice annuelle, la circulaire de sollicitation de procurations de la direction et le rapport annuel
- Examen des renseignements financiers devant être présentés dans les prospectus, d'autres notices d'offre et d'autres documents exigeant l'approbation du conseil
- Examen du rapport du chef des affaires financières sur tout traitement comptable particulier de la Société
- Examen des nouvelles normes comptables et des modifications apportées aux politiques comptables
- Prise de mesures pour s'assurer que les documents requis sont produits auprès des autorités fiscales (pour la Société et les employés)
- Réception d'une mise à jour concernant les attestations du chef de la direction et du chef des affaires financières
- Examen de l'énoncé de la responsabilité de la direction à l'égard de la communication de l'information financière
- Examen de la sécurité des technologies de l'information et du plan de relève en cas de sinistre
- Examen des rapports de signalement
- Supervision de la détermination des risques associés aux affaires financières, à la comptabilité, à l'audit, au contrôle et à la présentation de l'information et de la prise de mesures permettant d'atténuer et de gérer ceux-ci

#### Autres tâches et responsabilités

- Surveillance des contrôles internes ainsi que des contrôles et des procédures de présentation de l'information de la Société et examen du rapport annuel de la direction sur les contrôles internes et les politiques et procédures de présentation de l'information et, s'il y a lieu, formulation de recommandations en vue d'apporter des modifications à cet égard
- Examen du rapport sur la compagnie d'assurance captive de la part du vice-président, Ingénierie du risque et assurances
- Examen et révision annuelles du calendrier de suivi du comité
- Autoévaluation annuelle du comité et formulation de recommandations au comité de gouvernance au besoin
- Examen des politiques et du portefeuille de trésorerie

## Expérience en matière d'audit et de questions connexes et compétences financières des membres du comité d'audit<sup>1</sup>

Afin de déterminer si un administrateur a ou non les qualités voulues pour devenir membre du comité d'audit de la Société, le conseil a adopté la définition de « compétences financières » énoncée à l'article 1.6 des exigences des ACVM relatives au comité d'audit, soit « la capacité de lire et de comprendre un jeu d'états financiers qui présentent des questions comptables d'une ampleur et d'un degré de complexité comparables, dans l'ensemble, à celles dont on peut raisonnablement croire qu'elles seront soulevées lors de la lecture des états financiers de la Société ». Cette définition a été intégrée aux dispositions du deuxième paragraphe de la section 1 du mandat du comité d'audit. De plus, les dispositions du paragraphe 3g) de ce mandat indiquent expressément que les membres du comité rencontrent au moins une fois l'an le chef des affaires financières de la Société pour parfaire leurs compétences financières en ce qui a trait aux états financiers de la Société.

Chacun des membres du comité possède des compétences professionnelles ou de l'expérience en affaires, ou les deux, qui sont pertinentes à l'exercice des responsabilités incombant à un membre du comité d'audit.

### Expérience des membres du comité en matière d'audit

#### M. Bourne

- a occupé le poste de vice-président directeur et chef des finances de TransAlta Corporation et de président et administrateur de TransAlta Power LP pendant de nombreuses années, ce qui lui a permis d'acquérir une expertise financière considérable. De plus, M. Bourne est président du comité d'audit de Corporation Wajax et membre du comité d'audit de Ballard Power Systems Inc. et de Canadian Oil Sands Limited.

#### M. Goldman

- est ou a été administrateur et membre du comité d'audit de plusieurs émetteurs inscrits à la cote du NASDAQ ou de la TSX et possède de l'expérience acquise notamment à titre de vice-président directeur et chef de l'exploitation de Noranda Inc. (maintenant appelée Xstrata).

#### M<sup>me</sup> Hammick

- est administratrice et membre du comité des finances de Consol Energy Inc. et, jusqu'à récemment, elle agissait à titre d'administratrice principale et de membre d'office du comité d'audit et de conformité de Dynegy Inc. Elle possède aussi une expertise financière qu'elle a acquise au sein de l'équipe de direction de Columbia Energy Group.

#### M<sup>me</sup> Marcoux

- possède une vaste expérience des questions financières qu'elle a acquise au cours des nombreuses années passées à titre d'administratrice au sein d'un certain nombre de grandes sociétés ouvertes, comme la Banque Nationale du Canada, Sherritt International Corporation et Placer Dome Inc. Elle a également été membre du comité d'audit d'OPTI Canada Inc.

#### M. Mongeau

- est actuellement président-directeur général de la Compagnie de chemins de fer nationaux du Canada, a été vice-président exécutif et chef de la direction financière de cette société pendant plusieurs années et a été nommé chef des finances de l'année au Canada en 2005.

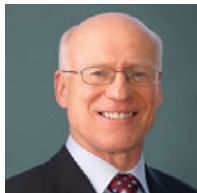
#### M. Parker

- a été chef de la direction de Dow Chemical Company et est membre du comité d'audit de PV Crystalox Solar plc et d'Invensys plc.

#### M. Siegel

- a été président et chef de la direction d'Exportation et développement Canada (« EDC ») et possède une expertise financière considérable qu'il a acquise au cours des 30 années passées au sein d'EDC.

## RAPPORT DU COMITÉ DE GOUVERNANCE

|                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  |
| P.H. Lessard<br>(indépendant)                                                     | E.A. Marcoux<br>(indépendante)                                                    | D. Goldman<br>(indépendant)                                                       | G. Morgan<br>(président –<br>indépendant)                                          | L.N. Stevenson<br>(indépendant)                                                     |

### Mandat

Le conseil a délégué la responsabilité quotidienne des questions de gouvernance au comité de gouvernance. Ce comité définit l'approche de la Société en matière de gouvernance, examine ses pratiques de gouvernance et les révisé en fonction des modifications apportées aux règlements et de l'évolution des attentes et des pratiques exemplaires à cet égard.

Le comité de gouvernance prépare aussi l'« Énoncé des pratiques en matière de gouvernance » requis aux termes des exigences des ACVM en matière d'information sur la gouvernance figurant dans les sections 3, 5 et 6 et les Suppléments A, B, C, D, E et J de la présente circulaire de sollicitation de procurations de la direction<sup>1</sup>.

### Principales questions abordées

En 2011, le comité de gouvernance a examiné plusieurs des pratiques de la Société en vue d'améliorer ses processus de gouvernance en fonction des pratiques exemplaires à cet égard et a consacré une partie considérable de son temps à la relève au conseil ainsi qu'au recrutement et à la sélection d'un nouveau membre du conseil.

#### Le comité s'est également occupé des questions clés suivantes en 2011 :

- l'examen du mandat de tous les comités du conseil afin d'inclure la responsabilité de chaque comité de s'occuper de la supervision des risques dans leurs domaines d'expertise;
- l'examen de la documentation relative au conseil, y compris le calendrier de suivi et l'ordre du jour des réunions afin d'inclure la supervision des risques à titre de point particulier devant être passé en revue à chaque réunion du conseil et des comités du conseil;
- l'examen du mandat du comité d'audit et du comité RH afin d'inclure l'obligation pour un membre de ces comités de siéger aux deux comités;
- la formulation d'une recommandation à l'intention du conseil visant l'approbation d'une nouvelle politique relative à la retraite des administrateurs; et
- l'examen de diverses possibilités en matière d'échanges avec les actionnaires pour 2012, ainsi que la formulation de recommandations visant des pratiques exemplaires relatives à la présentation de l'information sur la gouvernance.

<sup>1</sup>

Pour obtenir le texte intégral du mandat du comité de gouvernance, voir le site Web de la Société ([www.snclavalin.com](http://www.snclavalin.com)), sous « À propos »/« Régie d'entreprise ».

## Calendrier de suivi

Le texte qui suit présente un aperçu du calendrier de suivi utilisé par le comité pendant l'exercice.

### Calendrier de suivi

#### Composition du conseil et de ses comités

- Examen de la taille, de la structure et de la composition du conseil
- Maintien d'une vue d'ensemble des membres du conseil et conseils au président du conseil relativement aux changements se rapportant à la situation et aux qualifications de chaque administrateur
- Examen annuel des qualifications des administrateurs qui seront proposés à des fins d'élection ou de réélection
- Établissement et mise à jour d'un tableau des qualifications et des compétences des administrateurs et d'une liste de candidats pouvant être nommés à titre d'administrateurs
- Examen du plan de relève du conseil

#### Rendement du conseil et de ses comités

- Examen annuel des rapports d'autoévaluation des autres comités du conseil
- Étude des demandes provenant d'administrateurs ou de comités du conseil requérant que soient retenus les services de conseillers externes
- Réalisation de l'autoévaluation des comités, suivi des autoévaluations et formulation de recommandations au conseil quant à tout changement à apporter aux comités du conseil

#### Rémunération des administrateurs

- Examen de la rémunération des administrateurs

#### Information

- Examen du projet de circulaire de sollicitation de procurations de la direction, du projet de formulaire de procuration et du projet de notice annuelle
- Préparation de l'« Énoncé des pratiques en matière de gouvernance » annuel figurant dans la circulaire de sollicitation de procurations de la direction

#### Planification de la relève du chef de la direction

- Examen du plan de relève à l'égard du chef de la direction

#### Autres tâches et responsabilités

- Supervision de la détermination des risques associés à la gouvernance et de la prise de mesures permettant d'atténuer et de gérer ceux-ci
- Revue de la couverture d'assurance et d'indemnisation des administrateurs et dirigeants et étude des modifications à apporter aux règlements administratifs applicables
- Examen de son mandat et révision de son calendrier de suivi chaque année
- Autoévaluation annuelle du comité
- Examen et mise à jour du guide de gouvernance
- Examen des mandats des comités du conseil
- Réaction aux rapports de tiers ou aux prises de position en matière de gouvernance
- Approbation d'un programme d'orientation et de formation à l'intention des nouveaux membres du conseil
- Examen des initiatives anticorruption

#### EXPÉRIENCE ET CONNAISSANCES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE

- Le président du comité, M. Gwyn Morgan, possède une vaste expérience des questions de gouvernance, à l'instar des quatre autres membres du comité.
- Tous les membres du comité sont également bien informés des programmes et des politiques de la Société en matière de gouvernance.

## RAPPORT DU COMITÉ SSE1

|                                                                                  |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  |  |
| I.A. Bourne<br>(indépendant)                                                     | E.A. Marcoux<br>(présidente –<br>indépendante)                                    | L.R. Marsden<br>(indépendante)                                                    | M.D. Parker<br>(indépendant)                                                      | H.D. Segal<br>(indépendant)                                                         | E. D. Siegel<br>(indépendant)                                                       |

### Mandat

Le comité SSE est chargé d'examiner les mesures prises par la Société relativement aux questions de santé et de sécurité et aux questions environnementales, notamment la conformité aux exigences légales et aux normes de l'industrie<sup>2</sup>.

#### Plus précisément, le comité s'occupe des questions suivantes :

- l'examen des politiques et des programmes de la Société en matière de santé, de sécurité et d'environnement;
- l'évaluation du rendement et de l'efficacité des politiques et des programmes de santé, de sécurité et d'environnement de la Société;
- la surveillance des questions réglementaires actuelles et futures en matière de santé, de sécurité et d'environnement;
- l'examen des rapports de la Société en matière de santé et de sécurité;
- l'examen des rapports environnementaux de la Société;
- l'examen des conclusions des enquêtes, des évaluations, des examens et des audits externes et internes importants en matière de santé, de sécurité et d'environnement; et
- la présentation d'un rapport au conseil et la formulation de recommandations, s'il y a lieu, sur des questions importantes en matière de santé, de sécurité et d'environnement.

<sup>1</sup> Règlement 58-101, article 8 de l'annexe 58-101A1

<sup>2</sup> Pour obtenir le texte intégral du mandat du comité SSE, voir le site Web de la Société ([www.snclavalin.com](http://www.snclavalin.com)), sous « À propos »/« Régie d'entreprise ».

## Principales questions abordées

En 2011, le comité SSE a été chargé de la supervision de nombreuses initiatives :

### **Au nombre des initiatives dont le comité a assuré la supervision figurent les suivantes :**

- L'établissement et le suivi des principaux indicateurs de rendement en matière de santé, de sécurité et d'environnement;
- l'examen des indicateurs de rendement de la Société en matière de santé, de sécurité et d'environnement présentant des lacunes;
- la formation en matière de leadership en santé et sécurité offerte à 1 132 employés de la Société en 2011;
- diverses initiatives de sensibilisation en matière de santé, de sécurité et d'environnement à l'échelle mondiale, y compris une campagne d'une semaine pendant la semaine de l'environnement au Canada;
- des visites de projets de construction et des programmes de vérification; et
- la mesure de l'empreinte carbonique et énergétique de la Société et la présentation du rapport de celle-ci aux fins du Carbon Disclosure Project, qui a reconnu l'excellence des renseignements fournis par la Société sur ses émissions de gaz à effet de serre et ses stratégies relatives à la gestion des risques et des occasions associés aux changements climatiques.

## Calendrier de suivi

Le texte qui suit présente un aperçu du calendrier de suivi utilisé par le comité pendant l'exercice, un sommaire des titres de reconnaissance récompensant ses initiatives en matière de santé, de sécurité et d'environnement.

### Calendrier de suivi

#### Tâches et responsabilités

- Examen de la réponse de la Société ou de ses filiales, selon le cas, aux questions de santé et de sécurité, y compris en ce qui concerne la conformité à la législation applicable, aux exigences de la réglementation et aux normes de l'industrie
- Examen de la réponse de la Société ou de ses filiales, selon le cas, aux questions environnementales, y compris en ce qui concerne la conformité à la législation applicable, aux exigences de la réglementation et aux normes de l'industrie
- Examen, avec la direction, du degré d'efficacité de la mise en œuvre des politiques en matière de santé et de sécurité
- Examen, avec la direction, du degré d'efficacité de la mise en œuvre des politiques en matière d'environnement
- Revue et étude, au besoin, des rapports et des recommandations de la Société et de ses filiales en ce qui concerne les questions de santé et de sécurité, de même que de la réponse de la direction à ces questions
- Revue et étude, au besoin, des rapports et des recommandations de la Société et de ses filiales en ce qui concerne les questions environnementales, de même que de la réponse de la direction à ces questions
- Supervision de la détermination des risques associés à la santé, la sécurité et l'environnement et de la prise de mesures permettant d'atténuer et de gérer ceux-ci
- Examen de son mandat et révision de son calendrier de suivi chaque année
- Autoévaluation annuelle du comité et formulation de recommandations au comité de gouvernance au besoin

#### Distinctions – prix

La Société a reçu un certificat attestant son inclusion dans le « 2011 Canada 200 Carbon Disclosure Leadership Index », par le Carbon Disclosure Project. Cette récompense souligne l'excellence de l'information communiquée par la Société sur ses émissions de gaz carbonique et ses stratégies relatives à la gestion des risques et des occasions associés aux changements climatiques, au moyen de la demande de renseignements 2011 aux fins du Carbon Disclosure Project 2011.

#### Expérience et connaissances en matière de santé, de sécurité et d'environnement

- M<sup>me</sup> E.A. Marcoux, présidente du comité, possède une vaste expérience dans le domaine de la santé, de la sécurité et de l'environnement, qu'elle a acquise dans l'exercice de ses fonctions de direction dans les secteurs pétrolier et minier.
- Tous les autres membres du comité possèdent également de l'expérience dans la supervision des questions relatives à la santé, à la sécurité et à l'environnement.

\* \* \* \* \*



# SNC • LAVALIN

SNC-Lavalin reconnaît l'importance des contributeurs à la sauvegarde de  
notre environnement en utilisant des papiers certifiés FSC (Forest  
Stewardship Council).  
Ce document est imprimé sur un papier recyclé à 100%.  
Les contributeurs contiennent 100 % de fibres recyclées  
provenant de déchets, obtenus par un procédé mécanique et fabriqué  
à partir d'énergie biogaz.



**Recyclé**  
Contribue à l'utilisation responsable  
des ressources forestières

Cert. no. SGS-COC-004339  
[www.fsc.org](http://www.fsc.org)  
© 1996 Forest Stewardship Council

