



SNC • LAVALIN

LETTRE AUX ACTIONNAIRES

Chers actionnaires,

Au moment de ma nomination à titre de président et chef de la direction de SNC-Lavalin à la fin de 2012, j'avais pour objectif de mobiliser l'ensemble des talents et des ressources à notre disposition et de repositionner rapidement la Société en vue de la croissance future. Nos efforts font déjà de SNC-Lavalin une société plus efficace, ciblée et axée sur la clientèle et renforcent notre capacité de fournir les résultats les plus élevés en matière d'éthique et de conformité.

Même si beaucoup de travail reste à faire, le dernier exercice a clairement été marqué par la transformation et les réalisations de SNC-Lavalin. Mais qu'avons-nous accompli au juste?

Une situation financière qui s'améliore

Bien que l'exercice 2013 ait été difficile pour nous sur le plan financier, notre carnet de commandes de projets s'est établi à 8,3 G\$ à la suite de l'obtention de plusieurs contrats importants. Nous avons également terminé l'exercice en force, enregistrant un produit de 7,9 G\$, et réalisé un bénéfice net de 92,6 M\$ au quatrième trimestre.

La faiblesse de notre résultat net global en 2013 est attribuable à plusieurs facteurs, notamment un petit nombre de projets difficiles antérieurs. Nous avons déployé beaucoup d'effort pour remettre ceux-ci sur la bonne voie et mis en œuvre des procédures améliorées pour évaluer le niveau de risque associé aux projets à un stade précoce. Notre résultat net de l'exercice a également été touché par la réorganisation que nous avons amorcée à l'égard de nos activités européennes, initiative qui vise à améliorer notre efficacité et notre compétitivité dans cette région. Nos frais de vente, généraux et administratifs (« **VGA** ») ont constitué le troisième facteur. Nous avons désormais plafonné nos VGA aux niveaux de 2012 grâce à un effort dans l'ensemble de l'entreprise et attribué une plus grande part de ceux-ci aux secteurs plus aptes à soutenir la croissance future, notamment les systèmes intégrés de ressources humaines et financiers.

SNC-Lavalin : l'intégrité avant tout

Nous continuons d'affirmer que notre objectif est de devenir le modèle d'éthique et de conformité dans notre secteur et avons réalisé de grands progrès à cet égard en 2013. Nous avons créé et mis en œuvre un cadre global d'éthique et de conformité touchant l'ensemble des paliers et des activités de notre entreprise. Cette initiative a déjà produit des effets positifs, notamment l'autorisation de la part de l'Autorité des marchés financiers, accordée au début de 2014, de conclure des contrats avec des organismes publics au Québec.

Nous tenons à remercier notre chef de la conformité sortant, Andreas Pohlmann, qui a orchestré la mise en œuvre de cette initiative au cours du dernier exercice. Nous sommes très heureux qu'il demeure avec nous à titre de conseiller chargé principalement des initiatives de conformité en cours se rapportant à la Banque mondiale. David Wilkins, qui deviendra le nouveau chef de la conformité de la Société en juin 2014, poursuivra l'excellent travail amorcé par M. Pohlmann en vue de la deuxième phase de cette importante initiative à l'échelle de l'entreprise. Avant de se joindre à SNC-Lavalin, M. Wilkins dirigeait la fonction d'éthique et de conformité au sein de Dow Chemical. L'expérience qu'il a acquise dans cette société constitue un atout certain pour une entreprise ayant la taille et les ambitions de SNC-Lavalin.

Le point sur notre stratégie de croissance

Nous sommes satisfaits des progrès réalisés dans la mise en œuvre de notre stratégie de croissance en 2013. En 35 ans de carrière, jamais je n'ai vu de société dotée de capacités aussi impressionnantes que SNC-Lavalin; nous sommes convaincus que nous pouvons fournir une plus grande valeur à nos clients dans les secteurs des ressources, des infrastructures et de l'énergie en axant l'intégration de notre expertise de calibre mondial autour de ces trois marchés clés en croissance.

Cette restructuration est actuellement très avancée. Nous avons fait appel à certaines des personnes les plus expérimentées et avisées de l'industrie pour former une équipe de direction chargée de mettre en œuvre notre engagement d'obtenir des résultats

remarquables dans ces secteurs au cours des années à venir. Avec Neil Bruce à la direction de notre groupe Ressources, environnement et eau, Hisham Mahmoud à la direction de notre groupe Infrastructures et Alexander (Sandy) Taylor à la direction de notre groupe Énergie, nous sommes convaincus de réussir à créer des synergies puissantes dans l'ensemble de l'entreprise qui nous permettront de concentrer toutes nos capacités sur la réalisation de projets remarquables pour le compte de nos clients et de leurs utilisateurs finaux.

Un autre élément clé de notre stratégie consiste à renforcer nos activités d'investissements-concessions d'infrastructure (« ICI »), une source de mandats de projets ayant toujours contribué à notre résultat net. Nous avons la chance d'être une des seules entreprises au monde possédant les ressources et les capacités nécessaires pour concevoir et construire des infrastructures et des installations d'énergie qui améliorent la qualité de vie, investir dans celles-ci et en assurer ensuite l'exploitation et la maintenance. À cette puissante capacité en matière de projets de bout en bout, nous avons maintenant ajouté une approche plus ordonnée et équilibrée de la gestion de nos concessions d'infrastructure. Cette approche comprend une analyse plus poussée de nos investissements qui permet de déterminer le moment où ils atteignent leur maturité sur le marché et peuvent être cédés afin de générer davantage de valeur pour nos parties prenantes. C'est exactement ce que nous avons fait lors de la vente récente de la plus grande part de notre participation dans la centrale électrique Astoria II à New York – une réussite de la conception au désinvestissement.

Notre stratégie comporte également un élément géographique important. En 2013, nous avons amorcé la mise en œuvre d'un modèle de mondialisation des activités afin de mieux intégrer le développement de nos affaires et nos efforts en matière de réalisation de projets partout dans le monde. Des pôles régionaux en Amérique du Nord, en Amérique latine, en Europe, au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie-Pacifique fourniront des services partagés, ainsi qu'une plateforme commerciale, et permettront l'accès aux marchés et la compréhension de ceux-ci afin de favoriser l'intégration régionale de nos activités. Nos pôles faciliteront également la prise locale de décisions nécessaire pour accroître la réactivité aux marchés et saisir les occasions qui se présentent.

L'ouverture de notre bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique à Abu Dhabi au début de 2014 a constitué un jalon important de ce nouveau modèle mondial. L'excellent rendement de notre équipe de projets dans le cas du complexe de fonderie d'aluminium d'EMAL de classe mondiale et de notre contrat de SIG+ en cours avec Saudi Aramco nous a procuré un élan considérable dans la région. Avec l'aide de notre bureau d'Abu Dhabi, nous continuerons d'apporter des contributions importantes au Moyen-Orient et en Afrique en nous appuyant sur nos excellentes relations avec la clientèle et en créant de nouvelles relations du même genre.

Apporter une contribution partout dans le monde

Comme je le mentionnais dans mon message du président initial, notre Société a le pouvoir de changer les choses. Par les services qu'ils offrent, nos 30 000 employés à l'échelle mondiale améliorent directement la qualité de vie au sein des collectivités, soutiennent des économies nationales grâce à des projets générateurs de revenus et fournissent les solutions innovatrices et durables que le monde attend. Notre entreprise occupe une position exceptionnelle, et le plus enthousiasmant dans la transformation en cours, c'est la façon dont celle-ci nous permet d'apporter des contributions encore plus importantes.

Quand je songe à tout ce que nous avons accompli en un court laps de temps, je suis plus convaincu que jamais que les meilleures années de SNC-Lavalin sont devant nous. Étant donné le soutien continu de nos clients, actionnaires et partenaires et l'engagement de nos employés de grande compétence, je suis convaincu que SNC-Lavalin deviendra le premier fournisseur mondial de services intégrés de projets sécuritaires, durables, éthiques et conformes.

Sincères salutations,

Le président et chef de la direction,

Robert G. Card (*signé*)