
LETTRE AUX ACTIONNAIRES



SNC • LAVALIN

Nous sommes fiers de contribuer à fournir les infrastructures, l'énergie et les ressources pour promouvoir le progrès et améliorer la qualité de vie des gens. Nos 42 000 employés répartis dans 50 pays travaillent fort à la création de valeur pour nos clients, nos partenaires, nos investisseurs et les collectivités que nous desservons.

En 2014, ce travail a permis de mener à bien des projets respectant les échéanciers et les budgets établis, les objectifs en santé, sécurité et environnement et des normes rigoureuses en éthique et en conformité. Nous avons également poursuivi notre profonde transformation organisationnelle, tout en renforçant notre programme complet d'éthique et de conformité en accord avec la tolérance zéro envers les infractions au code d'éthique.

Tous les employés ont terminé la certification à la nouvelle version du Code d'éthique et de conduite dans les affaires. En 2014, plus de 3 000 employés occupant des fonctions névralgiques ont reçu une formation en salle sur les pratiques anticorruption. Tous les membres de la haute direction, cadres supérieurs et gestionnaires, ainsi que le personnel en développement des affaires, approvisionnement, gestion de projet, gestion générale et relations gouvernementales dans 70 villes ont reçu cette formation.

Croissance financière

Bien que de nombreux aspects de notre entreprise aient évolué, nos résultats financiers de 2014 n'ont pas été à la hauteur de nos attentes. Des questions persistantes touchant certains projets du passé ainsi que le ralentissement de l'économie mondiale et des marchés finaux ont freiné notre croissance.

À la fin de 2014, notre carnet de commandes s'établissait à 12,3 G\$ et la trésorerie et les équivalents de trésorerie se chiffraient à 1,7 G\$, comparativement à 8,3 G\$ et à 1,1 G\$ respectivement à la fin de 2013. Nous avons terminé l'exercice avec des produits de 8,2 G\$, comparativement à 7,9 G\$ en 2013. Le résultat net a atteint 1,3 G\$ en 2014, comparativement à 35,8 M\$ en 2013, incluant un gain net de 1,3 G\$ provenant de la cession d'investissements dans des concessions d'infrastructure (ICI), principalement en raison de la vente de notre participation dans AltaLink.

Notre résultat net ajusté de 2014 s'est établi à 374 M\$, comparativement à 112 M\$ en 2013. Cette progression découle en grande partie de nos activités d'ICI, de résultats moins défavorables dans le secteur des Infrastructures et d'un apport plus élevé du secteur des Ressources, principalement attribuable à l'unité Pétrole et gaz (P&G). L'apport moins élevé du groupe Énergie a contrebalancé en partie ces résultats.

La sécurité de notre personnel

Un partenaire et employeur de choix doit veiller à la santé et à la sécurité de son personnel. L'objectif de SNC-Lavalin étant de zéro incident, nous travaillons fort pour y arriver depuis deux ans. Par rapport à 2013, nous avons réduit de 25 % le nombre d'incidents de travail à déclarer et de 23 % le nombre d'incidents avec perte de temps. Nous n'avons enregistré aucun incident avec perte de temps en août dans toute l'entreprise, une première en trois ans.

Je suis fier des progrès accomplis, mais il reste encore du travail à faire. Nous devons toujours partager les pratiques exemplaires et les leçons apprises, notamment celles de Kentz et de Valerus, les nouveaux membres de la famille, reconnus dans l'industrie pour leur leadership en matière de sécurité.

Bâtir une entreprise d'I&C de premier rang

En 2014, nous avons continué à mettre en œuvre notre plan stratégique quinquennal pour stimuler la croissance et bâtir une entreprise d'ingénierie et construction (I&C) mondiale de premier rang détenant des compétences de pointe dans les secteurs des ressources, de l'énergie et des infrastructures. Au fur et à mesure que notre approche intégrée d'une entreprise unie prend racine, nous constatons des synergies importantes et nos clients reconnaissent les avantages que procure l'étendue complète de notre savoir-faire.

Nous avons transformé notre entreprise et franchi des jalons importants ces deux dernières années, en vue d'asseoir des bases solides venant créer de la valeur pour les actionnaires. Nous avons rehaussé notre efficacité en réduisant les frais de vente, généraux et administratifs (FVGA), renforcé l'orientation client en adoptant des mesures de restructuration et de rationalisation, et rééquilibré notre portefeuille d'ICI afin de générer de la valeur et de saisir des occasions de croissance stratégique.

En décembre 2014, nous avons vendu à Berkshire Hathaway Energy 100 % de notre participation en capitaux propres dans AltaLink, la plus grande société réglementée de transport d'électricité en Alberta, au Canada. Ce faisant, nous avons optimisé cet actif remarquable et gagné le potentiel d'explorer des occasions d'affaires avec MidAmerican Transmission, filiale de Berkshire Hathaway. Cette réussite illustre notre capacité de créer de la valeur pour l'entreprise et ses actionnaires.

Nous sommes parvenus à attirer et à retenir les meilleurs talents, malgré tous ces changements, et à enregistrer un taux de départs volontaires inférieur à celui de l'industrie en 2014, et j'en suis très fier. Notre réussite repose sur l'engagement et le rendement soutenus de nos employés; je tiens à les remercier pour leur loyauté et leur travail assidu.

Chef de file mondial du secteur pétrole et gaz

À la suite de l'acquisition en août 2014 de Kentz, société cotée en bourse au Royaume-Uni, nous avons eu le plaisir d'accueillir plus de 15 000 nouveaux employés possédant une vaste expertise en I&C dans le secteur P&G. À la fin de l'exercice, nous avons mis en œuvre notre programme d'intégration qui générera, à compter de 2015, des synergies de 70 M\$, soit 20 M\$ de plus que prévu.

Malgré le récent recul du cours du pétrole, Kentz a continué à générer de la valeur grâce à la signature de nouveaux contrats depuis l'acquisition, totalisant 1 G\$ au Moyen-Orient seulement. Plusieurs de ces contrats reposaient sur les grandes capacités techniques de Kentz en services d'investissement de maintien – un marché crucial pour nous dans le contexte actuel.

Ce qui m'encourage le plus est de constater d'ores et déjà des exemples de création de valeur par Kentz et notre entreprise d'origine; l'équipe s'affaire entre autres à cibler des projets éventuels représentant des milliards de dollars, pour lesquels nous croyons être en mesure de présenter des offres de services plus attrayantes en tant qu'entreprise intégrée.

Les ingénieurs de Kentz aident également nos experts en mines et métallurgie à exploiter des occasions en Amérique du Nord, en Australie et en Afrique. En février 2015, nous avons présenté ensemble notre gamme complète de services de P&G lors de la conférence *Mining Indaba*, la plus importante du secteur minier africain. Nous avons également amorcé une collaboration avec l'équipe de Kentz concernant plusieurs contrats d'envergure dans le secteur de l'énergie au Moyen-Orient, ainsi que des projets d'infrastructures qui se poursuivront en 2016 et après.

S'adapter aux réalités du marché et des clients

Au cours des deux dernières années, nous avons pris d'importantes mesures pour rendre notre entreprise plus efficace, agile et concurrentielle. L'analyse en profondeur de notre structure, de notre portefeuille et des avenues possibles a fait ressortir le besoin d'harmoniser notre savoir-faire et nos ressources avec les réalités du marché final et des clients afin de saisir les occasions de croissance prometteuses à l'échelle mondiale.

À la fin de 2014, nous avons annoncé la prochaine étape du plan de restructuration et de rationalisation dans certains secteurs d'activité, entraînant une réduction de l'effectif mondial de quelque 4 000 personnes, soit 9 %, entre novembre 2014 et mai 2016. Je regrette sincèrement l'impact de cette décision pour nos employés, mais je suis convaincu qu'elle nous donnera des assises solides pour assurer notre croissance et ouvrir de nouvelles perspectives professionnelles pour le personnel. La restructuration devrait générer des économies d'environ 100 M\$ après impôts grâce à un fonctionnement plus efficace à partir de 2015.

Au travail pour vous

Les progrès réalisés en 2014 ont fait de nous un précieux partenaire axé davantage sur le résultat, par rapport à notre situation il y a à peine un an. Nous avons renouvelé toute l'équipe de la haute direction et recruté les cadres supérieurs parmi les plus chevronnés et les plus compétents à l'échelle internationale. Grâce à un processus amélioré d'examen et d'approbation des offres de services, au contrôle plus efficace des coûts et à un programme d'éthique et de conformité plus rigoureux, nous sommes en bien meilleure position pour réaliser des projets exceptionnels partout dans le monde.

Au début de 2015, le Service des poursuites pénales du Canada a porté des accusations en vertu des lois fédérales contre trois de nos entités juridiques. Je tiens à vous assurer que cette situation ne porte atteinte ni au droit ni à la capacité de l'entreprise de soumissionner ou de travailler à des projets du domaine public ou privé. Ces accusations découlent de présumés actes répréhensibles commis par d'ex-employés qui ont quitté SNC-Lavalin depuis longtemps; nous les estimons sans fondement et entendons nous défendre vigoureusement.

Le 16 mars 2015, Ian Bourne s'est retiré de ses fonctions de président et membre du conseil d'administration. Le leadership d'Ian, comme administrateur, président et chef de la direction intérimaire et président du conseil, a contribué à assurer la stabilité de l'entreprise pendant une période très exigeante, et je tiens à le remercier pour son importante contribution. Nous sommes heureux d'accueillir Lawrence Stevenson, membre du conseil, comme nouveau président du conseil. Son expérience et ses compétences seront des atouts précieux pour nous aider à continuer à bâtir une entreprise mondiale d'I&C de premier rang. Nous sommes impatients de travailler avec lui.

J'aimerais remercier nos employés, actionnaires, clients et partenaires de leur appui soutenu. Nous miserons désormais sur nos forces fondamentales, notre vaste portée géographique, nos services de bout en bout et notre portefeuille diversifié en matière de ressources, d'énergie et d'infrastructures. C'est ce qui nous permettra, j'en suis persuadé, de créer de la valeur à long terme pour les actionnaires.

Sincères salutations,

Le président et chef de la direction,
Robert G. Card (signé)