



# Lettre aux actionnaires

Chers actionnaires,

Je suis très fier que nous ayons tenu parole en 2015. Nous avons stabilisé notre organisation, optimisé notre structure de coûts internes et adapté nos unités d'affaires aux conditions du marché. Grâce à de bons résultats aux troisième et quatrième trimestres, nous avons été en mesure de respecter nos perspectives de 2015 et d'obtenir nos meilleurs résultats des quatre dernières années en ingénierie et en construction (« I&C »).

Nous avons également continué de bâtir l'avenir à travers le monde dans le cadre de mégaprojets de premier rang et de services ciblés en tirant parti de notre savoir-faire provenant de nos quatre principaux secteurs : Infrastructures, Mines et métallurgie, Pétrole et gaz et Énergie. À chaque étape, notre objectif est resté le même : répondre aux attentes de nos clients, comme promis et dans les délais fixés, tout en poursuivant nos activités dans nos communautés, à l'échelle mondiale, de manière sécuritaire, éthique et rentable.

En octobre 2015, j'ai pris la relève à titre de président et chef de la direction de SNC-Lavalin avec un mandat clair et un plan stratégique visant à améliorer le rendement et les résultats. Ce plan s'articule autour de quatre priorités : rationaliser notre structure organisationnelle, mettre l'accent sur l'exécution, créer une culture axée sur le rendement et croître naturellement, et en temps opportun, par des acquisitions.

Travailler sur tous ces fronts complémentaires renforcera notre position parmi les plus grandes entreprises mondiales de premier rang en I&C. Cela nous permettra également d'offrir constamment le meilleur de nous-mêmes, que ce soit à nos clients, à nos actionnaires, à nos employés ou à nos partenaires.

## De bons résultats financiers

Je suis heureux d'annoncer que, malgré la turbulence des marchés et la faiblesse persistante de l'économie, nous affichons de bons résultats financiers pour 2015. Nous avons maintenu un bilan solide avec une trésorerie et des équivalents de trésorerie s'élevant à 1,6 milliard de dollars, une hausse de 9 % par rapport à 2014, ainsi qu'un carnet de commandes stable et de plus en plus diversifié s'établissant à 12 milliards de dollars en fin d'année.

Le revenu provenant des activités d'I&C a augmenté de 28 % – pour atteindre 9,4 milliards de dollars – par rapport à 2014. Le résultat net ajusté attribuable provenant d'I&C a augmenté pour s'établir à 201,9 millions de dollars (1,34 \$ par action après dilution), comparativement à 54,9 millions de dollars (0,36 \$ par action après dilution) en 2014, avec un résultat avant intérêts et impôts (« RAII ») plus élevé, tous les segments ayant contribué à cette amélioration.

En 2015, nous avons retourné une somme approximative de 270 millions de dollars aux actionnaires au moyen de rachats d'actions et de dividendes. Compte tenu des perspectives à long terme de SNC-Lavalin, de sa position de trésorerie et de son carnet de commandes diversifié, en mars 2016, nous avons augmenté notre dividende trimestriel de 4 %, affichant ainsi une succession de 15 années d'augmentations annuelles.

## Une structure rationalisée

Nous avons pris des mesures significatives pour améliorer l'efficacité et l'exécution opérationnelles de toutes nos entités. Mené à terme avec succès en 2015, notre programme « STEP Change » a rehaussé notre compétitivité et notre souplesse. Il nous a permis d'établir et de mettre en œuvre bon nombre d'initiatives de réduction des coûts et d'adapter notre organisation aux conditions du marché. En 2016, nous prévoyons réduire nos dépenses dans une mesure deux fois plus grande que les coûts liés à la restructuration. Nous nous concentrons maintenant sur une meilleure exécution et l'amélioration de nos résultats à long terme.

## Accent mis sur l'exécution

Je voudrais remercier nos 37 000 employés d'avoir continué à livrer des projets qui améliorent la vie des gens tout en surpassant fréquemment les attentes des clients. Au chapitre des réalisations majeures de 2015, il suffit de penser à l'Hôpital Shriners pour enfants de Montréal, au Canada, à l'immense projet de gaz naturel de Gorgon, au large des côtes australiennes, et au projet de complexe aluminier d'Emirates Aluminum (« EMAL ») d'Abou Dhabi, aux Émirats arabes unis.

Nous devons maintenant être en mesure d'exécuter tous les projets de manière irréprochable, peu importe leur envergure, leur étendue ou leur complexité, tout en renforçant notre culture fondée sur l'amélioration continue, l'efficacité et l'exécution.

## Croissance dans quatre secteurs stratégiques

Notre carnet de commandes diversifié témoigne de notre force dans nos secteurs Infrastructures, Mines et métallurgie, Pétrole et gaz et Énergie. Notre diversification et nos capacités à livrer des services couvrant tout le cycle de vie des projets nous permettent de continuer à progresser malgré le ralentissement économique actuel dans certains marchés. En 2015, le dévouement et le savoir-faire des employés nous ont aidés à obtenir des contrats d'envergure dans les quatre secteurs, et nous pourrions en tirer parti durant la prochaine année.

Dans le secteur Infrastructures, nous avons renforcé notre leadership en matière de partenariat public-privé au Canada lorsque nos consortiums ont été sélectionnés pour mettre en œuvre deux des projets les plus importants au pays : le projet de corridor du nouveau pont Champlain de Montréal et le projet de train léger sur rail transurbain Eglinton Crosstown de Toronto. Chacun de ces deux projets a remporté le prix or 2015 décerné par le Conseil canadien pour les partenariats public-privé. Nous nous attendons à une croissance continue dans ce secteur, surtout au Canada, où nous comptons tirer parti des investissements continus du gouvernement dans des projets d'infrastructure cruciaux.

Nos experts du secteur Mines et métallurgie fournissent des services d'ingénierie, d'approvisionnement et de gestion de la construction à la première usine d'extraction et de traitement de la potasse de l'Éthiopie. Dans le secteur Pétrole et gaz, notre solide carnet de commandes comporte deux nouveaux projets importants d'investissements de maintien en Arabie saoudite et une nouvelle usine de traitement du pétrole ExxonMobil en Iraq.

Nous avons également continué de voir de nombreuses occasions dans le secteur Énergie, surtout au sein des marchés de l'énergie nucléaire et thermique. Au début de janvier 2016, la société Ontario Power Generation a octroyé à notre coentreprise un contrat de 2,75 milliards de dollars pour le projet de remise en état de la centrale nucléaire de Darlington.

Notre équipe Capital a continué de réaliser de bons progrès au chapitre de notre stratégie de monétisation d'éléments d'actif arrivés à maturité avec la vente de notre participation de 5 % dans la mine de nickel Ambatovy, le plus gros projet d'investissement de toute l'histoire de Madagascar. Nous avons également vendu notre participation indirecte dans SNC-Lavalin (Malta) Limited pour environ 63 millions d'euros. Ces ventes en temps opportun démontrent la valeur sous-jacente de notre portefeuille d'actions.

## Progrès en matière d'éthique et de conformité

En 2015, Services publics et Approvisionnement Canada a reconnu les efforts importants et continus que nous avons déployés pour renforcer notre culture d'éthique et de conformité. Cette reconnaissance a mené à une entente administrative avec Services publics et Approvisionnement Canada aux termes du nouveau régime d'intégrité du gouvernement fédéral, qui nous permet de continuer de soumissionner et de remporter des contrats d'approvisionnement auprès du gouvernement fédéral.

Nous continuerons de travailler en étroite collaboration avec tous les ministères et organismes fédéraux pour bâtir l'avenir au Canada et à l'étranger. Nous sommes également parvenus à un règlement avec le Groupe de la Banque africaine de développement, une nouvelle reconnaissance de notre intégrité et notre engagement à mettre en place un milieu d'affaires éthique.

## Favoriser une culture axée sur le rendement

Parmi nos autres réussites importantes, je suis fier d'annoncer que la fréquence des incidents enregistrables de 2015 a été inférieure de 28 % par rapport à notre objectif, confirmant ainsi notre position de chef de file mondial en matière de santé et de sécurité.

Nous continuons d'adopter des mesures décisives pour maintenir notre attention sur l'amélioration du rendement à tous les égards. Nous nous attendons à ce que notre stratégie diversifiée d'I&C, les réductions de coûts découlant du plan de restructuration et de rationalisation de 2015 ainsi que nos efforts soutenus pour améliorer l'efficacité de l'exécution des projets profitent de manière générale à nos résultats en 2016. Un programme d'excellence opérationnelle sera déployé à l'échelle de l'entreprise d'ici le deuxième trimestre de 2016 afin d'améliorer notre souplesse, ainsi que notre capacité à exécuter les projets et à nous concentrer sur les clients.

Nous nous attendons à ce que nos priorités stratégiques nous permettent d'atteindre des objectifs précis : une croissance des résultats par action (« RPA ») ajustés provenant d'I&C après dilution pour les faire passer de 1,34 \$ en 2015 à une fourchette entre 1,50 \$ et 1,70 \$ en 2016, et une marge annualisée du résultat avant intérêts, impôts et amortissements (« RAIIA ») ajusté provenant d'I&C de 7 % en 2017.

Les efforts soutenus que nous déployons pour améliorer le rendement nous rapportent déjà des résultats clairs. Nous tirons profit de notre portée, de notre souplesse et de nos ressources pour répondre à l'éventail complet des besoins de nos clients en matière d'I&C. Les employés développent même une meilleure habileté à se concentrer et à livrer ce à quoi les clients s'attendent, et ce, dans les limites budgétaires et les délais établis. À notre tour, nous remarquons de plus en plus la confiance et la satisfaction de nos clients, qui se manifestent par les nouveaux projets à long terme et un carnet de commandes stable et bien rempli.

Ces améliorations sont la prochaine étape de notre évolution en tant que fournisseur de services d'I&C à haut rendement. En terminant, je tiens à remercier nos employés, clients, partenaires et parties prenantes pour leur appui continu pendant que nous travaillons à offrir une valeur durable en bâtissant l'avenir pour un autre siècle.

Sincères salutations,

Le président et chef de la direction,  
Neil Bruce *(signé)*