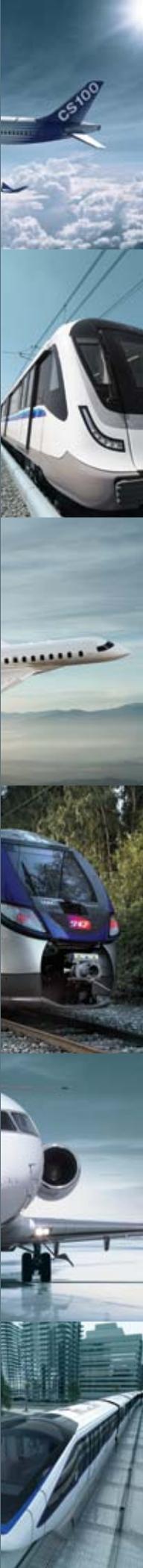


# BÂTIR L'AVENIR DE LA MOBILITÉ

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2013

**BOMBARDIER**  
l'évolution de la mobilité



## À PROPOS DE CETTE PUBLICATION

Cette publication représente la première étape de l'évolution des rapports d'entreprise externes de Bombardier. Au lieu de produire séparément un rapport financier et un rapport sur la responsabilité sociale d'entreprise (RSE), nous nous dirigeons vers la production d'un rapport intégré, guidés par un comité composé de représentants des équipes Affaires publiques et communications, Finances, Relations avec les investisseurs, Stratégie d'entreprise, Affaires juridiques, Éthique et conformité, Ressources humaines et RSE.

Il est de plus en plus évident que valeur financière et valeur pour la société sont étroitement liées. Par exemple, une étude récente a démontré que les entreprises ayant une note d'engagement des employés située dans le premier quartile ont en moyenne une productivité et une rentabilité supérieures de respectivement 18 % et 12 % à ceux avec des notes dans le dernier quartile<sup>1</sup>. Une autre étude démontre que les organisations s'engageant auprès de leurs fournisseurs en faveur de la durabilité, par la participation à des dialogues, la collaboration et le partage d'outils, de politiques et de processus bénéficient en moyenne d'une réduction de 46 % de leurs coûts opérationnels.<sup>2</sup> Selon ces recherches et notre propre expérience, nous savons que le fait de nous engager en faveur de la durabilité est essentiel à l'amélioration de nos résultats à court et à long terme.

Le présent rapport d'activité montre comment Bombardier intègre les considérations financières, sociétales et environnementales pour générer de la valeur durable à long terme. Nous croyons que nos parties prenantes doivent être conscientes de ces relations pour comprendre notre entreprise et ses perspectives.

### PORTÉE

Ce rapport traite de la performance de toutes les installations de Bombardier dans le monde, y compris celles des coentreprises auxquelles nous participons. Nous avons inclus des données financières<sup>3</sup> pour Bombardier Inc. et ses filiales, ainsi que des mises à jour sur les enjeux sociétaux, environnementaux, de gouvernance et économiques qui sont les plus importants pour l'entreprise et nos parties prenantes, tels que déterminés par notre analyse de l'importance relative de 2012.

Ce rapport comprend des données quantitatives, reflétant notre performance pour l'exercice clos le 31 décembre 2013. L'information financière figurant dans le rapport sont extraits de notre Rapport financier 2013. Pour plus d'information sur la divulgation de notre information financière, et de nos explications, pour l'exercice clos le 31 décembre 2013, veuillez consulter notre Rapport financier 2013 à l'adresse [ri.bombardier.com](http://ri.bombardier.com). Pour plus d'information sur notre performance au chapitre de la RSE pour la même période, veuillez consulter notre Rapport sur la RSE 2013 en ligne, à l'adresse [rse.bombardier.com](http://rse.bombardier.com).

### MOBILISER NOS PARTIES PRENANTES

Nous voulons que ce rapport et l'ensemble de nos communications fassent partie d'un dialogue continu avec nos parties prenantes. Mobiliser nos parties prenantes nous aide à raffiner notre façon de gérer nos activités et de mettre en œuvre notre stratégie. Les formes de mobilisation que nous recherchons sont très diverses et vont des rencontres individuelles informelles aux événements officiels comme les Journées des investisseurs. Ces conversations nous aident à comprendre les préoccupations et les attentes des parties prenantes et, par conséquent, à nous pencher sur les enjeux essentiels.

En 2012, nous avons procédé à notre première consultation en bonne et due forme des parties prenantes externes et l'analyse de l'importance relative, pour mieux saisir les enjeux les plus cruciaux pour Bombardier. En 2014, nous réaliserons une deuxième consultation et analyse de l'importance relative, incluant à la fois des commentaires quantitatifs et qualitatifs d'un nombre plus élevé de parties prenantes de Bombardier. Les résultats de cette consultation nous seront utiles tant pour élaborer notre démarche générale que pour déterminer le contenu de nos rapports d'entreprise externes.

1 Gallup Consulting (2006), *Q12® Meta-Analysis*.

2 Deloitte Development LLC, Institute for Supply Management, American Society for Quality and Corporate Responsibility Officers Association (2013), *Sustainability Practices That Work: Results from the Sustainable Value Chain Survey*.

3 Tous les montants figurant dans ce rapport sont exprimés en dollars américains.





# FAITS SAILLANTS 2013

REVENUS  
DE 18,2 MILLIARDS \$,  
EN HAUSSE DE  
**11%**  
PAR RAPPORT  
À 2012

MARGE RAI  
AVANT ÉLÉMENTS  
SPÉCIAUX<sup>1</sup>  
STABLE DE  
**4,9%**

RÉSULTAT NET  
AJUSTÉ<sup>1</sup> DE  
**608 M\$**  
(RPA AJUSTÉ<sup>1</sup>  
DE 0,33 \$)

CARNET DE  
COMMANDES  
EN HAUSSE  
POUR S'ÉTABLIR  
AU NIVEAU RECORD DE  
**69,7 G\$**

SOURCES DE  
FINANCEMENT  
DISPONIBLES  
À COURT TERME<sup>2</sup>  
EN HAUSSE TOTALISANT  
**4,8 G\$**

INVESTISSEMENT  
DE  
**2,0 G\$**  
DANS L'OUTILLAGE  
DE PROGRAMMES  
AÉRONAUTIQUES

DISTRIBUTION  
DE  
**17,8 G\$**  
EN VALEUR ÉCONOMIQUE<sup>3</sup>  
À NOS COMMUNAUTÉS  
ET À NOS PARTIES  
PRENANTES

RÉALISATION  
DU VOL  
INAUGURAL  
DE L'AVION  
**C SERIES**

ÉTABLISSEMENT  
D'UN RECORD  
DE VITESSE DE  
**385 KM/H**  
POUR BOMBARDIER TRANSPORT  
DURANT LES ESSAIS  
DU TRAIN À TRÈS GRANDE  
VITESSE ZEFIRO 380

RÉDACTION  
DE LA PREMIÈRE  
DÉCLARATION  
FORMELLE DES  
**DROITS**  
DE LA PERSONNE

NOMMÉE  
**INDUSTRY  
LEADER**  
DE L'INDICE DE DURABILITÉ  
DOW JONES  
SUSTAINABILITY WORLD

DÉSIGNATION DE  
**LEADER**  
DU SECTEUR  
« INDUSTRIELS »  
DU CLASSEMENT DES  
200 PLUS GRANDES  
ENTREPRISES CANADIENNES  
COMPOSANT L'INDICE DU  
LEADERSHIP DES ÉMISSIONS  
DE CARBONE DE CDP

04 / Lettre du président et chef de la direction    06 / À propos de Bombardier    07 / Nos produits et services  
08 / Stratégie de l'entreprise    10 / Performance financière    16 / Investir dans des solutions de mobilité de pointe  
23 / Établir des racines locales dans les marchés clés    29 / Assurer une exécution sans faille à chaque étape  
36 / Occasions d'affaires et risques    38 / Tournés vers l'avenir    39 / Reconnaissances et prix

<sup>1</sup> Mesure financière non conforme aux PCGR. <sup>2</sup> Y compris la trésorerie et les équivalents de trésorerie de 3,4 milliards \$. <sup>3</sup> La valeur économique distribuée mesure la valeur financière que Bombardier crée pour ses parties prenantes et ses communautés, en plus des produits et des services. Cela inclut les dividendes, certains coûts inclus dans le RAI avant éléments spéciaux, les impôts sur le résultat, et les dons et commandites de Bombardier Inc.

.....

# BÂTIR L'AVENIR DE LA MOBILITÉ

.....

À nos parties prenantes,

Il n'y a pas si longtemps, il ne fallait pas plus de quatre ans à l'économie mondiale pour récupérer complètement d'un ralentissement marqué. Les choses ont changé. L'incertitude ambiante semble persister. Mais en dépit de cette incertitude, il existe un potentiel énorme et nous, de l'industrie de la mobilité, avons le privilège d'être au cœur même de ce potentiel. Les villes sont en expansion, le produit intérieur brut mondial augmente, une attention renouvelée est portée à la durabilité et aux solutions de mobilité qui, en plus d'être judicieuses, sont respectueuses de l'environnement.

Parce que nous sommes le seul constructeur au monde d'avions et de trains, cela représente une occasion extraordinaire pour nous; et c'en est une à laquelle nous nous sommes préparés en investissant stratégiquement dans des produits hautement performants qui répondront aux nouveaux besoins de mobilité de la société et assureront la rentabilité de Bombardier pour les années à venir.

Puisque les forces sociétales jouent un rôle fondamental dans le façonnement de nos occasions d'affaires, nous avons décidé de faire évoluer les rapports que nous produisons pour y refléter ces incidences et notre façon d'y répondre. Ce rapport d'activité est la première étape d'un cheminement visant à fournir à nos parties prenantes un compte rendu plus complet de nos activités, et à présenter la valeur financière et la valeur pour la société comme nous les voyons, interreliées.

## Mettre en place les conditions d'une forte croissance

Notre période d'investissements importants dans de nouvelles solutions aéronautiques arrive progressivement à terme. Parallèlement, nous sommes à l'aube d'une ère de forte croissance des revenus, comme en témoigne notre solide carnet de commandes de 69,7 milliards \$. De nouveaux produits redéfinissant leur catégorie, lancés il y a environ cinq ans, sont sur le point d'être mis en service. Cela nous permettra de normaliser nos dépenses d'investissement annuelles et de favoriser les conditions nécessaires à une croissance durable et à de solides flux de trésorerie disponibles, tout en continuant à offrir des solutions de mobilité de pointe.

De nos avions commerciaux *CSeries* et de notre nouveau biréacteur d'affaires *Learjet 85* à notre train à très grande vitesse *ZEFIRO* et notre système de recharge sans fil *PRIMOVE* pour les véhicules électriques, de formidables solutions de mobilité frappent à la porte. Pour toutes ces solutions, il s'agit maintenant de compléter les essais et de préparer leur mise en service.

Nous sommes convaincus que ces produits changeront la donne, tant pour notre entreprise que pour la façon dont les gens se déplacent. Nos avions *CSeries*, expressément conçus pour le créneau de marché des avions de 100 à 149 places, entreront sur ce créneau mal desservi par nos concurrents. La conception entièrement nouvelle des avions *CSeries* nous a permis de repenser la conception de l'avion afin d'en optimiser l'efficacité environnementale. Ainsi, un avion *CS100*<sup>1</sup> pourrait réduire d'environ 6000 tonnes les émissions de CO<sub>2</sub> d'un client et réduire d'environ 1900 tonnes<sup>2</sup> chaque année la quantité de carburant consommée, soit l'équivalent du retrait de la circulation pendant un an de plus de 1250 voitures de taille moyenne.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Produit en développement. Voir la Mise en garde à la fin du rapport.

<sup>2</sup> Basé sur 3000 cycles d'un avion (*CS100*).

<sup>3</sup> Selon le *Environmental Protection Agency Greenhouse Gas Equivalencies Calculator* des États-Unis.

De plus, sur terre, notre solution *PRIMOVE* a le potentiel de transformer le transport urbain, en le rendant plus propre, plus silencieux et nettement plus écoénergétique. En 2014, la ville de Nanjing, en Chine, expérimentera la technologie *PRIMOVE* en exploitant des tramways sans caténaire.

#### Grandir pour produire des résultats

Bien qu'il nous reste encore des occasions à saisir sur les marchés développés, nous croyons qu'une bonne partie de notre succès réside sur les marchés émergents, où les besoins en infrastructures de transport augmentent rapidement. Pour en tirer parti, nous continuons donc à étendre nos racines, de façon stratégique, en dehors de nos marchés traditionnels que sont l'Amérique du Nord et l'Europe de l'Ouest. Par exemple, nous avons dévoilé en 2013 le premier système de monorail du Brésil à São Paulo; lequel une fois terminé, sera le plus long système de monorail du monde et celui qui aura la plus grande capacité, transportant 48 000 passagers à l'heure par direction, au bénéfice de plus de 500 000 usagers chaque jour.

Nous perçons de nouveaux marchés avec l'intention de nous y établir à long terme. Nous faisons le choix stratégique de nous y enraciner en y embauchant et en y développant des talents locaux, en y investissant dans les communautés et, dans la plupart des cas, en y établissant des partenariats avec des fournisseurs des environs. Par exemple, nous avons débuté nos activités au Maroc, en février 2013, avec 19 employés locaux. Elles comptent, après une expansion rapide, déjà plus de 100 employés locaux. Nous allons continuer à nous enraciner dans cette communauté et prévoyons que nos effectifs atteindront 850 employés d'ici 2020.

#### Relever le défi de l'exécution

Notre objectif est d'exécuter de façon exemplaire la totalité de nos contrats et de respecter les normes de responsabilité les plus élevées dans la façon dont nous gérons notre entreprise, malgré la complexité des enjeux qui caractérise notre industrie. En 2013, les motifs de fierté n'ont pas manqué. Nous avons été honorés du prestigieux titre d'entreprise de transport de l'année, qui nous a été décerné lors de la remise des *National Transport Awards 2013* au Royaume-Uni, pour notre rôle dans la mise à niveau de la ligne Victoria du métro de Londres, et nous figurons de plus sur la liste 2014 des 100 entreprises les plus durables du monde, établie par Corporate Knights.

En même temps, des difficultés d'exécution dans certains grands contrats de transport et l'entrée en service retardée de l'avion *CSeries* et de l'avion d'affaires *Learjet 85* ont touché nos résultats. Le 1<sup>er</sup> janvier 2014, nous avons mis en place une nouvelle structure organisationnelle chez Bombardier Transport pour accorder plus d'importance à la gestion de projet, réduire le nombre d'échelons hiérarchiques et les coûts indirects, accélérer la prise de décision, mettre en place des processus à plus grande valeur ajoutée et en amont, favoriser le développement des produits et leur standardisation. Ces mesures devraient aussi réduire sensiblement les risques d'exécution. Nous maintenons par ailleurs un dialogue actif et continu avec nos clients, pour trouver et appliquer des améliorations visant à mieux répondre à leurs besoins et à surpasser leurs attentes.

#### Bâtir l'avenir de la mobilité

Notre entreprise repose sur une tradition d'investissements dans de nouvelles solutions de mobilité, et nous poursuivons aujourd'hui dans cette voie pour consolider notre avenir. L'entrée en service de nos innovations les plus récentes est à nos portes, nous préparant à générer plusieurs milliards de dollars de revenus additionnels par année<sup>1</sup>. Dans l'ensemble de l'entreprise, nous avons un objectif, un engagement plus important que tous les autres: celui de la rentabilité durable. La seule chose qui compte pour chacun et chacune des employés de Bombardier, c'est d'accroître les bénéfices et de bâtir l'avenir de la mobilité.

<sup>1</sup> Voir les Énoncés prospectifs à la fin du rapport.



PIERRE BEAUDOIN  
Président et  
chef de la direction  
Bombardier Inc.

# À PROPOS DE BOMBARDIER

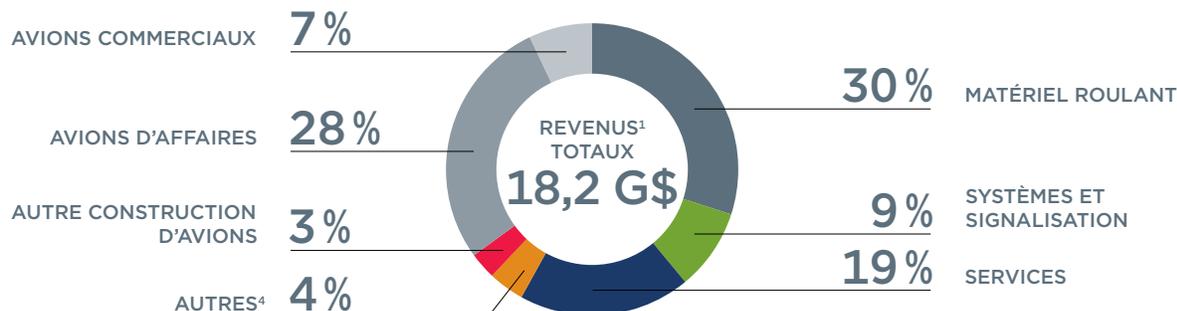
Seul constructeur au monde d'avions et de trains, nous avons bâti, chez Bombardier Aéronautique (Aéronautique) et Bombardier Transport (Transport), un portefeuille aussi large que diversifié de solutions de mobilité gagnantes.

Partout où des gens se déplacent, sur terre ou dans le ciel, il y a un produit Bombardier pour les transporter, de nos biréacteurs d'affaires ou avions commerciaux, définissant les normes de leur catégorie et conçus pour relever les défis d'aujourd'hui, à nos élégants trains à grande vitesse ou nos systèmes de transport en commun plus intelligents que jamais. Nos produits ne suffisent pas à faire de nous un chef de file mondial. Chacun de nos 76 400 employés propulse notre succès.

Le siège social de Bombardier est situé à Montréal, au Canada et nos actions (BBD) se négocient à la Bourse de Toronto. Bombardier est l'une des entreprises composant les indices de durabilité *Dow Jones Sustainability World* et *Dow Jones Sustainability North America* pour la septième année consécutive, et RobecoSAM l'a désignée *Industry Leader* pour la deuxième fois consécutive en 2013. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2013, nos revenus ont été de 18,2 milliards \$.

## 2013 EN BREF

	REVENUS <sup>1</sup>	✈	🚆	EFFECTIFS <sup>2</sup>	✈	🚆	SITES <sup>3</sup>	✈	🚆
Europe	7,9 G\$	26%	74%	32 900	22%	78%	37	1	36
Amérique du Nord	7,1 G\$	78%	22%	39 200	77%	23%	22	13	9
Asie-Pacifique	2,0 G\$	60%	40%	3 300	8%	92%	15	1	14
Ailleurs dans le monde	1,2 G\$	56%	44%	1 000	13%	87%	5	1	4



1 Pour l'exercice clos le 31 décembre 2013. 2 Au 31 décembre 2013.

3 Nombre de sites de production et d'ingénierie de Aéronautique et de Transport. 4 Liés à Aéronautique.

# NOS PRODUITS ET SERVICES

## AÉRONAUTIQUE

L'un des plus importants avionneurs civils au monde



**BIRÉACTEURS  
D'AFFAIRES**  
*Learjet; Challenger;  
Global*



**AVIONS  
COMMERCIAUX**  
*Série CRJ; Série Q;  
C-Series*



**AVIONS AMPHIBIES ET  
AVIONS SPÉCIALISÉS**  
*Bombardier 415,  
Bombardier 415 MP;  
avions spécialisés*



**SERVICES  
À LA CLIENTÈLE**  
Le réseau de services  
à la clientèle de  
Bombardier soutient  
plus de 6000 avions  
dans le monde.

## TRANSPORT

Un leader mondial de la technologie du transport ferroviaire



**LOCOMOTIVES  
ET MATÉRIEL**  
locomotives (*TRAXX*);  
bogies (*FLEXX*);  
propulsion et contrôles  
(*MITRAC*)



**SYSTÈMES DE  
TRANSPORT**  
systèmes de navettes  
automatisées (*APM*);  
systèmes de métro  
automatisé et de  
monorail (*INNOVIA*);  
systèmes de transport  
en commun; exploitation  
et maintenance;  
solutions de mobilité  
électrique (*PRIMOVE*)



**VÉHICULES SUR RAIL**  
très grande vitesse et  
grande vitesse (*ZEFIRO*);  
interurbains (*REGINA*  
et *TWINDEXX*);  
régionaux et de banlieue  
(*SPACIUM*, *TALENT 2*,  
*ELECTROSTAR*,  
*TURBOSTAR*, *OMNEO*,  
*BiLevel* et *MultiLevel*);  
métros (*MOVIA*);  
véhicules légers  
sur rail (*FLEXITY*)



**SYSTÈMES DE  
CONTRÔLE  
FERROVIAIRE**  
solutions de  
signalisation *CITYFLO*  
pour transport en  
commun incluant *CBTC*  
et *INTERFLO* incluant  
*ERTMS*, constitué de  
la gamme de produits  
*EBI* embarqués,  
en bordure de voie  
et en centres  
de contrôle



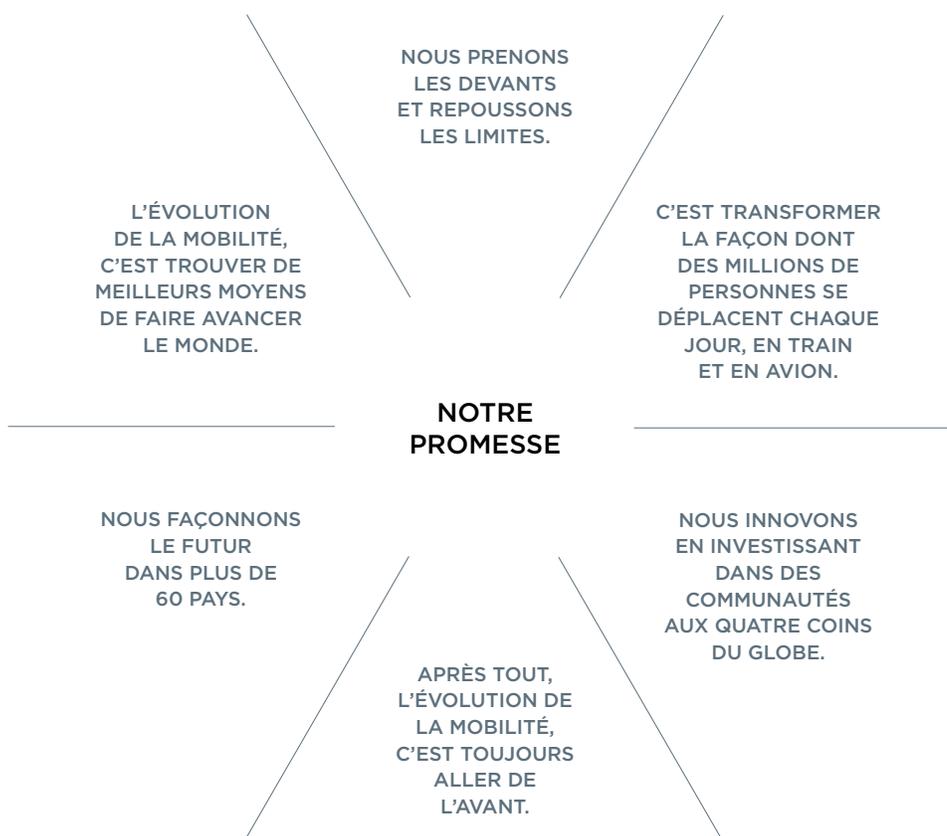
**SERVICES**  
gestion de flotte,  
gestion du cycle de vie  
d'actifs, remise à neuf  
et modernisation de  
composants et solutions  
en matériaux

.....

# STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

.....

## L'ÉVOLUTION DE LA MOBILITÉ



Le monde est constamment en mouvement. Notre mission est de créer de meilleurs moyens de maintenir ce mouvement, de façon intelligente, efficace, sécuritaire et durable. L'évolution de la mobilité, c'est notre promesse. Pour tenir cette promesse, nous avons créé trois stratégies de croissance interdépendantes, étayées par nos quatre forces concurrentielles. Ensemble, ces stratégies sous-tendent la façon dont nous exerçons nos activités aujourd'hui et dont nous nous positionnons pour l'avenir.

## NOS STRATÉGIES DE CROISSANCE

Chez Bombardier, nous bâtissons l'avenir de la mobilité en...

...créant de meilleurs moyens de faire avancer le monde



**INVESTIR DANS DES SOLUTIONS DE MOBILITÉ DE POINTE**

Depuis 1942, nous transformons la façon dont le monde se déplace. Mais les défis d'aujourd'hui, de par la complexité et l'envergure des exigences de la clientèle, dépassent tous ceux que nous avons eu à relever jusqu'ici. Pour croître et prospérer en tant qu'entreprise, nous devons répondre aux besoins de mobilité de nos clients et d'une société en rapide évolution. Pour ce faire, nous devons constamment créer de nouveaux produits surpassant ceux que nous faisons auparavant.

...saisissant les occasions de croissance à l'échelle mondiale



**ÉTABLIR DES RACINES LOCALES DANS LES MARCHÉS CLÉS**

Les marchés émergents sont les moteurs de la croissance économique mondiale et de la demande de moyens de transport novateurs. Étendre notre présence sur ces marchés nous donne l'occasion de conquérir de nouveaux clients, de réduire nos coûts et de renforcer notre leadership et notre compétitivité à l'échelle mondiale. Nous croyons que nous y parviendrons si nous arrivons à nous intégrer réellement à ces communautés, en y embauchant, en nous y approvisionnant, et en contribuant à leur essor.

...renforçant notre excellence en orientation client



**RÉALISER UNE EXÉCUTION SANS FAILLE À CHAQUE ÉTAPE**

Chaque année, nos produits s'améliorent; mais ils deviennent aussi plus complexes à mesure que nous y intégrons les technologies les plus récentes afin d'optimiser les performances et la durabilité. À mesure que nos produits deviennent plus sophistiqués et que notre entreprise grandit en taille, notre objectif de parvenir à une exécution sans faille est plus essentiel que jamais pour nous permettre de tenir notre promesse.



## NOS FORCES CONCURRENTIELLES

Nos trois stratégies de croissance reposent sur nos forces concurrentielles, lesquelles constituent la pierre angulaire de nos capacités et de notre plateforme de gouvernance.

**D'EXCELLENTS TALENTS À L'ÉCHELLE MONDIALE**

Il nous faut des talents exceptionnels pour bâtir l'avenir de la mobilité. Pour nous assurer de réussir à long terme, nous devons compter sur des employés hautement qualifiés, engagés et habilités.

**UNE SOLIDE DISCIPLINE FINANCIÈRE**

Tout en continuant à investir dans des nouveaux produits perfectionnés qui propulseront l'avenir de notre entreprise, nous sommes axés sur une solide discipline financière pour créer de la valeur pour les actionnaires.

**UNE GESTION ACTIVE DES RISQUES**

Nous abordons les risques de l'entreprise selon une démarche proactive et de précaution. L'identification, la gestion et l'atténuation des risques sont intégrées à notre structure de gouvernance et de responsabilité.

**UN ENGAGEMENT ENVERS LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE**

Nous engageons pleinement auprès de nos parties prenantes est au cœur de la manière dont nous menons nos activités de façon responsable. Cette approche nous aide à repérer les occasions de croissance et à en tirer parti, ainsi qu'à gérer une entreprise plus efficace bâtie pour une performance durable.

### L'objectif ultime est de créer de la valeur

Notre stratégie d'entreprise vise à créer de la valeur financière et de la valeur pour la société. Cette stratégie ambitieuse n'est pas sans défis opérationnels, technologiques et culturels. Mais c'est la feuille de route que nous nous sommes fixée, pour être l'entreprise qui répond par l'innovation au besoin universel, toujours plus grand, de mobilité.

# PERFORMANCE FINANCIÈRE

## RÉTROSPECTIVE DE L'EXERCICE 2013<sup>1</sup>

La conjoncture économique exigeante qui touche certains de nos segments de marché coïncide avec le sommet de notre cycle d'investissements, exerçant de la pression sur notre rentabilité, sur nos liquidités et sur la structure de notre capital. Bien que l'incertitude ambiante semble persister, nous commençons à percevoir des signes de stabilisation.

### REVENUS

(pour les exercices clos les; en milliards de dollars)

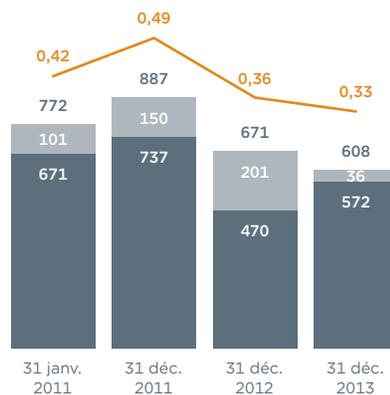
■ Aéronautique  
■ Transport



### RÉSULTAT NET AJUSTÉ<sup>2</sup> ET RPA AJUSTÉ<sup>2</sup>

(pour les exercices clos les; en millions de dollars, sauf les montants par action)

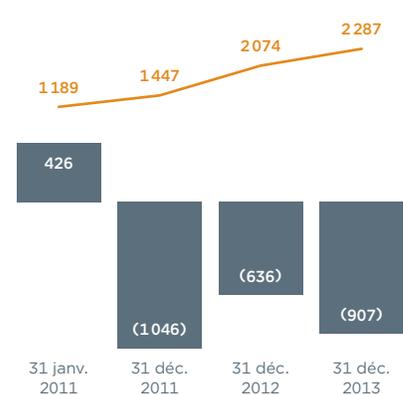
■ Éléments spéciaux et éléments d'ajustement  
■ Résultat net  
— RPA ajusté



### FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLES<sup>2</sup>

(pour les exercices clos les; en millions de dollars)

■ Flux de trésorerie disponibles (utilisation)  
— Additions nettes aux immobilisations corporelles et incorporelles<sup>3</sup>



<sup>1</sup> L'information financière de cette section est extraite du Rapport financier 2013 sauf indication contraire. Vous trouverez sur le site [ir.bombardier.com](http://ir.bombardier.com) le détail de la divulgation de notre information financière ainsi que des explications. <sup>2</sup> Mesure financière non conforme aux PCGR. <sup>3</sup> Inclut les ajouts à l'outillage des programmes aéronautiques.

En 2013, nous avons accru notre souplesse financière en émettant à la valeur nominale de nouveaux billets de premier rang non garantis totalisant 2,0 milliards \$.

Après la fin de l'année, en avril 2014, nous avons émis, à la valeur nominale, des billets de premier rang d'un capital global de 1,8 milliard \$, constitué de 1,2 milliard \$ échéant le 15 octobre 2022 et de 600 millions \$ échéant le 15 avril 2019. Le produit net de ce placement sera utilisé pour financer le rachat des billets de premier rang d'un capital global de 785 millions € (1083 millions \$ au 31 décembre 2013) échéant le 15 novembre 2016, pour financer le remboursement à l'échéance des 162 millions \$ de billets échéant le 1<sup>er</sup> mai 2014, et aux fins générales de l'entreprise.

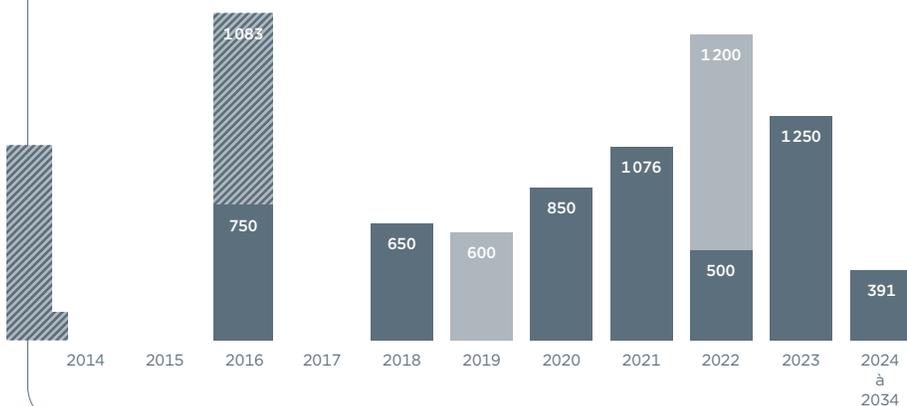
Nous surveillons continuellement la structure de notre capital pour nous assurer que nous disposons des liquidités suffisantes pour financer nos programmes de développement de produits. À long terme, nous planifions améliorer notre profil de risque en désendettant le bilan par des remboursements stratégiques de la dette à long terme, cadrant avec la gestion active des liquidités consolidées, du coût du capital moyen pondéré et du profil des échéances.

Nos sources de financement disponibles à court terme comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les montants disponibles en vertu de nos deux facilités de crédit renouvelables non garanties. Nous sommes d'avis que nos flux de trésorerie prévus liés aux activités opérationnelles, combinés avec nos sources de financement disponibles à court terme de 4,8 milliards \$ au 31 décembre 2013, nous permettront de développer de nouveaux produits afin d'accroître notre compétitivité et de soutenir notre croissance, de verser des dividendes dans la mesure où le conseil d'administration déclare de pareils dividendes, et de satisfaire à tous les autres besoins financiers prévus dans un avenir prévisible.

**PROFIL DES ÉCHÉANCES DE LA DETTE PRO FORMA (MONTANT NOMINAL)**

(pour les années civiles; en millions de dollars; au 31 décembre 2013 pro forma après l'émission d'avril 2014)

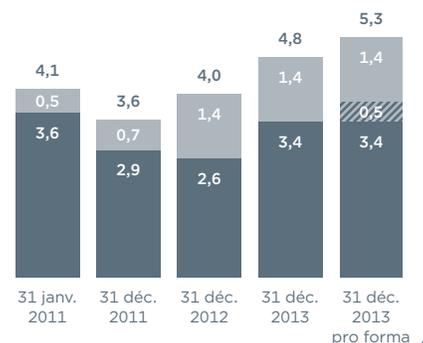
- ▨ Dette à racheter/remboursée à la suite de l'émission d'avril 2014
- Nouvelle dette émise en avril 2014
- Dette existant au 31 décembre 2013, inchangée

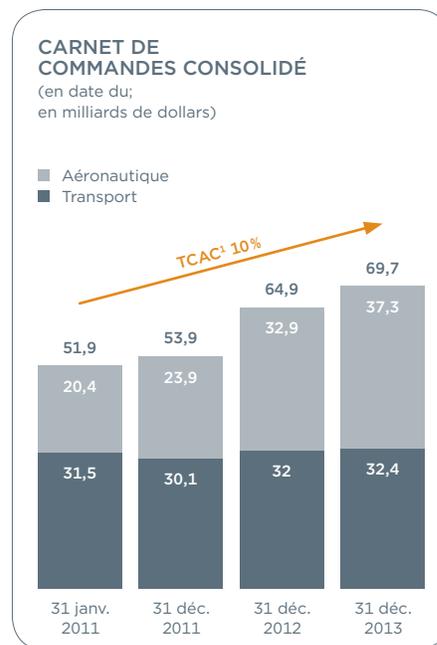
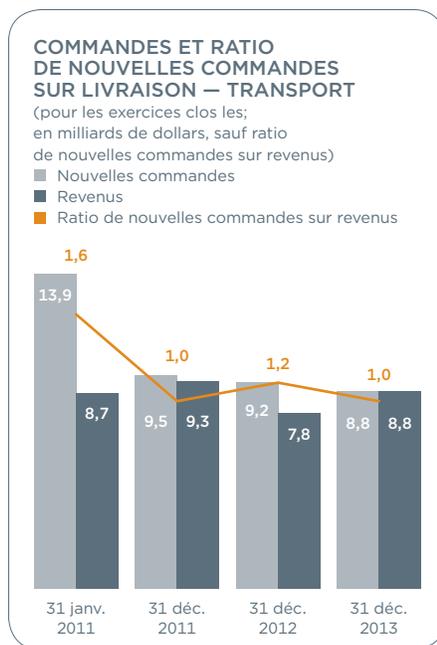
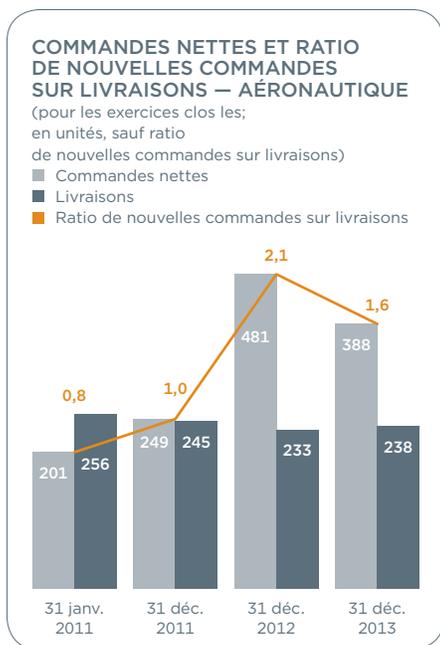


**SOURCES DE FINANCEMENT DISPONIBLES À COURT TERME**

(aux; en milliards de dollars)

- ▨ Excédent de trésorerie à la suite de l'émission de dette d'avril 2014
- Facilités de crédit renouvelables
- Trésorerie et équivalents de trésorerie

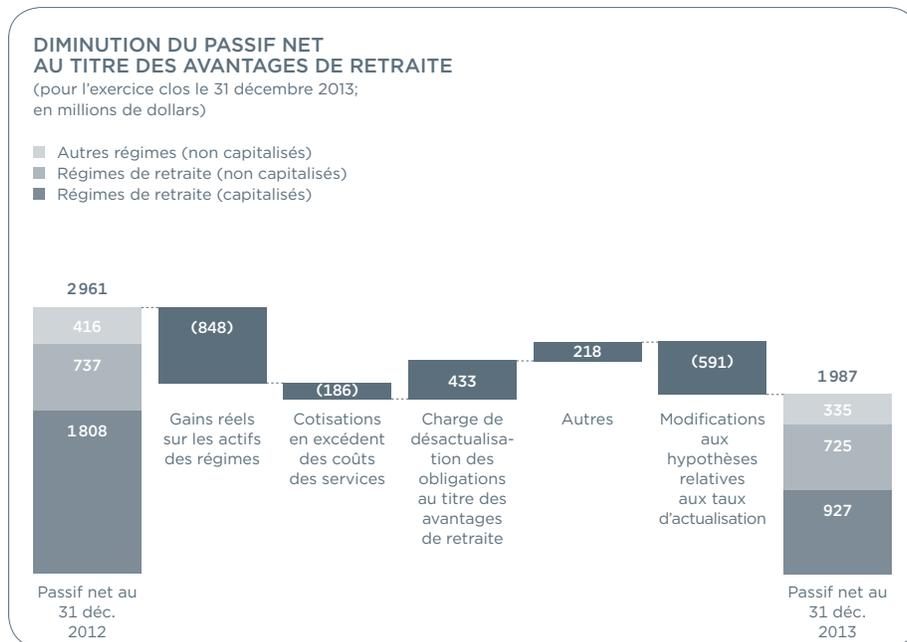




Aéronautique et Transport ont de solides carnets de commandes, indicateur précurseur de nos revenus futurs. Notre carnet de commandes consolidé atteignait un niveau record de 69,7 milliards \$ au 31 décembre 2013, incluant un carnet de commandes de fabrication de 58,9 milliards \$ qui représente plus de quatre ans de revenus de fabrication, sur la base des revenus de l'exercice 2013.

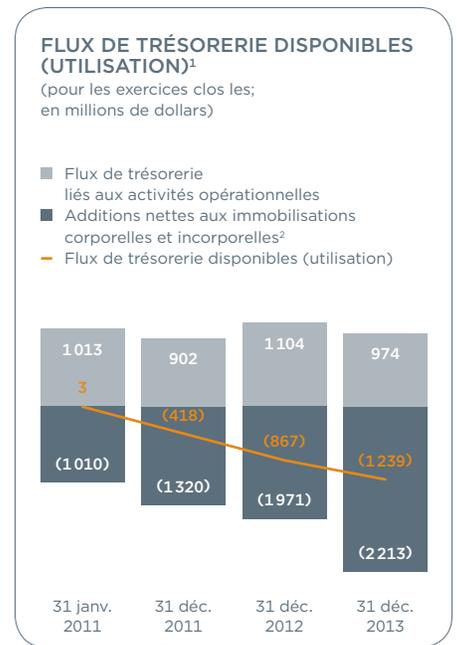
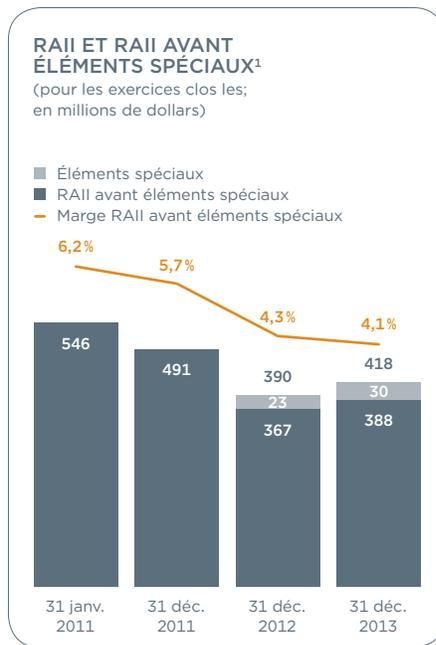
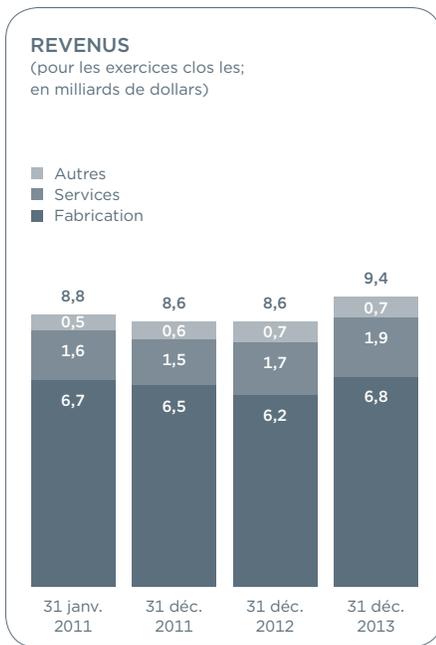
Le passif net lié aux avantages de retraite de Bombardier a diminué de 974 millions \$ en 2013, principalement en raison des rendements élevés des actifs des régimes, des hausses des taux d'actualisation au Canada et aux États-Unis, et de cotisations patronales en excédent des coûts des services. Cette diminution a été en partie compensée par l'utilisation de nouvelles tables de mortalité au Canada ainsi que par des changements d'hypothèses visant une hausse de l'inflation et une baisse des hypothèses de taux d'actualisation au Royaume-Uni.

Au 31 décembre 2013, 725 millions \$ du passif restant était lié à des régimes de retraite non capitalisés qui, de par leur nature, seront toujours en situation déficitaire.

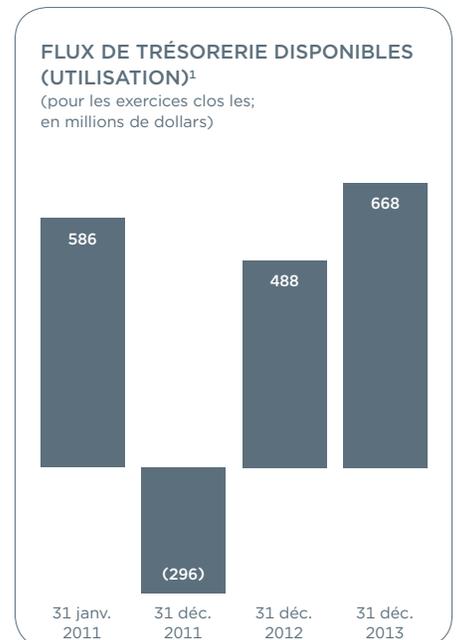
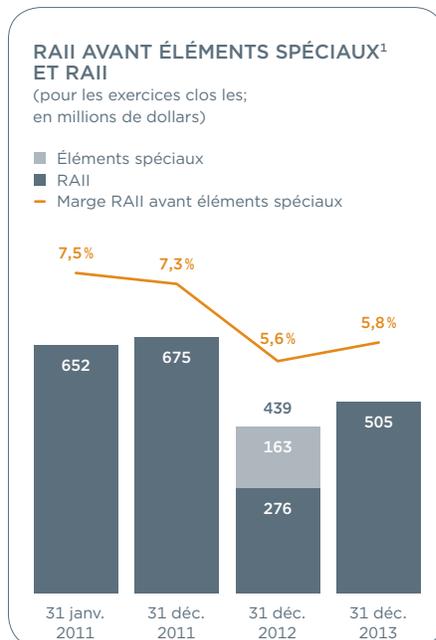
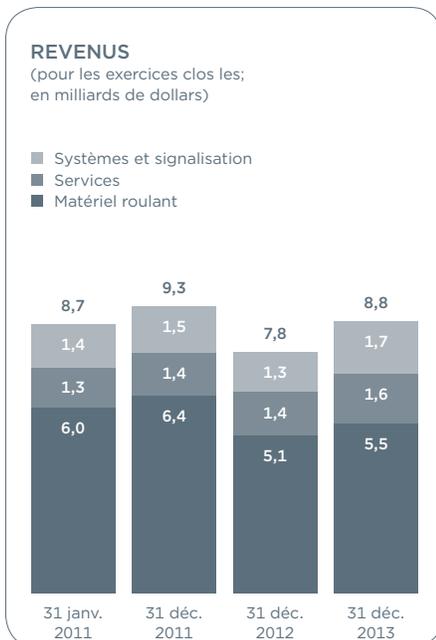


1 Taux de croissance annuel composé.

## AÉRONAUTIQUE



## TRANSPORT



1 Mesure financière non conforme aux PCGR. 2 Inclut les ajouts à l'outillage des programmes aéronautiques.

PERSPECTIVES POUR 2014<sup>1</sup>

Notre première priorité, pour les prochaines années, est de faire en sorte que nos investissements se traduisent en des résultats nets durables. Les nouveaux produits lancés il y a environ cinq ans progressent à grands pas, puisque les programmes d'avions *CSeries*, *Learjet 85*, *Global 7000* et *Global 8000* et le train à très grande vitesse *ZEFIRO 380* avancent vers leur mise en service. D'autres produits lancés plus récemment, notamment les avions *Learjet 70* et *Learjet 75*, mis en service fin 2013, contribueront également à réaliser l'une de nos priorités financières clés, soit celle d'accroître le niveau et la régularité de nos revenus et rentabilité futurs. Les entrées en service prévues de nos plus importants programmes d'avions s'échelonnent de 2014 à 2017.

À court terme, pour atteindre nos objectifs financiers, Aéronautique et Transport devront continuer à améliorer leurs processus en vue de réaliser une exécution sans faille.

Aéronautique a réalisé une marge RAI avant éléments spéciaux<sup>2</sup> de 4,1% pour l'exercice 2013, par rapport à 4,3% pour l'exercice précédent. Aéronautique prévoit réaliser une marge RAI d'environ 5% pour l'exercice 2014.

Transport a réalisé une marge RAI avant éléments spéciaux<sup>2</sup> de 5,8% pour l'exercice 2013, par rapport à 5,6% pour l'exercice précédent. Alors que Transport axe ses efforts sur l'amélioration de l'exécution des contrats, la marge RAI devrait atteindre environ 6% pour l'exercice 2014, et une marge RAI de 8% demeure notre objectif.

Il est prévu que nos dépenses en immobilisations reviendront graduellement à un niveau plus normal après que nos coûts de développement aient atteint leur niveau maximum en 2013. Les additions nettes aux immobilisations corporelles et incorporelles de Aéronautique devraient se situer entre 1,6 milliard \$ et 1,9 milliard \$ en 2014, entre 1,2 milliard \$ et 1,5 milliard \$ en 2015 et être inférieures à 1,0 milliard \$ en 2016.

NOS PRÉVISIONS POUR 2014 REPRÉSENTENT UNE PROGRESSION SOLIDE DE NOS REVENUS DOUBLÉE D'UN CERTAIN REDRESSEMENT DE NOTRE MARGE BÉNÉFICIAIRE ET D'UNE RÉDUCTION DE NOS INVESTISSEMENTS

## REVENUS 2014

## LIVRAISONS D'AVIONS



CROISSANCE PLUS ÉLEVÉE D'ENVIRON 5% CHEZ BT

## MARGES 2014

AÉRONAUTIQUE  
5%  
RAI

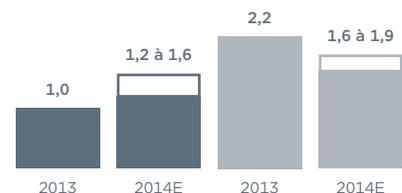


TRANSPORT  
6%  
RAI

FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLES<sup>2</sup> 2014

## AÉRONAUTIQUE

Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles (en G\$)  
Additions nettes aux immobilisations corporelles et incorporelles (en G\$)



FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLES DE TRANSPORT GÉNÉRALEMENT EN LIGNE AVEC LE RAI

<sup>1</sup> Voir les Énoncés prospectifs à la fin du rapport. <sup>2</sup> Mesure financière non conforme aux PCGR.



.....

# INVESTIR DANS DES SOLUTIONS DE MOBILITÉ DE POINTE

.....

Les solutions de mobilité de Bombardier transportent des milliards de personnes de ville en ville, d'un pays à l'autre et entre les continents, de façon sûre et efficace. Depuis 1942, nous générons des solutions sophistiquées ayant une longueur d'avance en technologie, en fonctionnalité, en fiabilité et en conception pour répondre aux besoins de transport en évolution de nos clients.

Les innovations dont nous dotons aujourd'hui nos produits permettront demain à des milliards de citoyens de jouir d'une qualité de vie plus agréable, plus écologique, plus calme, plus sûre et plus pratique.

Pour répondre à ce besoin imminent, nous avons pris la décision stratégique d'investir dans le développement des solutions de transport ferroviaire et de transport aérien axées sur le client, très performantes et avancées sur le plan environnemental. En 2013, Bombardier a investi 2,3 milliards \$ dans des innovations en mobilité (immobilisations corporelles et incorporelles), en plus de mener un ambitieux programme de recherche et développement pour des contrats de Transport. Ces investissements mènent à de nouveaux avions et nouveaux trains qui répondent aux demandes des marchés émergents et nous démarquent de nos concurrents.

Nous innovons pour tenir compte de manière proactive des tendances mondiales et des besoins imminents de la société. Les estimations actuelles prévoient que d'ici 2025, les 600 plus grandes villes du monde abriteront plus de 2 milliards d'habitants<sup>1</sup> et qu'en 2050, 64 % du monde en développement et 86 % du monde développé seront urbanisés.<sup>2</sup> Compte tenu de cette croissance, nous reconnaissons qu'il est de plus en plus urgent de trouver des solutions de transport efficaces, tant pour le transport urbain que pour le transport interurbain.

Nous voyons déjà le bien-fondé de nos investissements en recherche et développement compte tenu de l'augmentation régulière de notre carnet de commandes, lequel est passé de 53,9 milliards \$ à la fin de 2011 à 64,9 milliards \$ en 2012 pour atteindre un niveau record de 69,7 milliards \$ au 31 décembre 2013.

1 McKinsey Global Institute (2012), *Urban world: Cities and the rise of the consuming class*  
2 Nations Unies (2012), *World Urbanization Prospects, The 2011 Revision*

## STRATÉGIE DE RESPONSABILITÉ LIÉE AUX PRODUITS BOMBARDIER



Grâce à notre stratégie approfondie de responsabilité liée aux produits, nous nous assurons de répondre aux besoins des clients et nous veillons à la sécurité et à la durabilité en chaque occasion tout au long du cycle de vie de nos produits, de leur conception à leur fin de vie.

## INVESTIR DANS L'AVENIR DE L'AÉRONAUTIQUE

Bombardier offre un large éventail d'avions commerciaux et d'avions d'affaires offrant un avantage unique de performance et d'efficacité énergétique.



Ces dernières années, nous avons fait des investissements stratégiques dans le développement de huit nouveaux modèles d'avions — *Challenger 350*, *CSeries* (*CS100* et *CS300*), *Global 7000*, *Global 8000*, *Learjet 70*, *Learjet 75* et *Learjet 85* — qui renforceront notre compétitivité et notre leadership environnemental.

En 2013, nous avons investi approximativement 2,0 milliards \$ dans l'outillage de programmes aéronautiques. En fin d'année, nous avons un carnet record de 37,3 milliards \$ de commandes d'avions à construire, dont plus de 40 % portant sur des avions actuellement en développement.



### AVANCÉES EN TRANSPORT AÉRIEN

#### En développement: avions d'affaires *Global 7000* et *Global 8000*<sup>1</sup>

Bombardier est sur le point d'établir de nouvelles références dans l'aviation d'affaires long courrier, avec le lancement de deux nouveaux biréacteurs *Global*. L'avion *Global 7000*, conçu pour parcourir avec dix passagers à bord une distance de 7300 milles marins (13520 km) à une vitesse de Mach 0,85 (904 km/h)<sup>2</sup>, offre des capacités exceptionnelles sur courte piste lui permettant d'atterrir sur les pistes les plus difficiles. L'avion *Global 8000* a été conçu pour parcourir 7900 milles marins (14631 km), plus loin que n'importe quel biréacteur d'affaires. Il peut donc voler sans escale sur des trajets d'affaires clés comme Los Angeles-Sydney, Hong Kong-New York ou Mumbai-New York.



Ces deux avions établiront de nouvelles normes d'efficacité dans leurs catégories, notamment grâce aux caractéristiques suivantes :

- la toute dernière technologie de commandes de vol électriques, qui permet la stabilisation automatique de l'avion sans intervention du pilote;
- le poste de pilotage *Bombardier Vision*, avec quatre écrans à cristaux liquides de 15,1 pouces de diagonale affichant de l'information comme la détection et l'analyse des dangers météorologiques, des données de vol en temps réel et des cartes interactives pour faciliter la création et la modification des plans de vol; et
- le nouveau moteur *Passport<sup>MC</sup> GE*, qui réduit sensiblement la consommation de carburant, les émissions et le bruit en cabine.

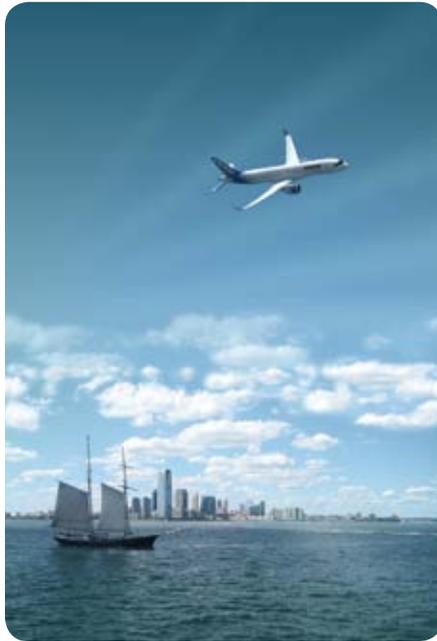
Les avions *Global 7000* et *Global 8000* en sont à l'étape de la conception détaillée; la production et l'assemblage des premiers véhicules d'essais en vol sont en cours. La mise en service est prévue respectivement pour 2016 et 2017.

<sup>1</sup> Produits en développement. Voir la Mise en garde à la fin du rapport.

<sup>2</sup> Calcul basé sur la norme SI.



**Sur la piste: l'avion d'affaires Learjet 85<sup>1</sup>**  
 En avril 2014, l'avion *Learjet 85* a réussi son vol inaugural. De conception entièrement nouvelle inspirée de clients, cet avion sera le plus grand, le plus rapide et le plus spacieux des avions d'affaires de taille intermédiaire. L'avion *Learjet 85* a été conçu pour atteindre un régime de croisière de Mach 0,82 (871 km/h)<sup>2</sup> et avoir une autonomie transcontinentale de 3000 milles marins (5556 km). Ses deux réacteurs PW307B de Pratt & Whitney Canada offrent une poussée exceptionnelle au décollage, de faibles niveaux de bruit, des chambres de combustion évoluées à plus faibles émissions d'oxyde d'azote et une incidence environnementale réduite. La cabine de pilotage et les commandes de cabine nouvellement conçues offrent une sophistication technologique et une commodité sans équivalent.



**Au décollage: l'avion commercial CSeries<sup>1</sup>**  
 Optimisée pour le marché en croissance des avions de 100 à 149 places, la famille d'avions de ligne transcontinentaux *CSeries* est conçue pour offrir une souplesse opérationnelle exceptionnelle, le confort d'une cabine spacieuse et des performances environnementales inégalées. Les avions *CSeries* pèsent jusqu'à 5443 kg (12 000 lb) de moins que leurs concurrents, un gain de poids qui, lorsque combiné à leur configuration aérodynamique optimisée, réduit jusqu'à 20 % la consommation de carburant et jusqu'à 20 % les émissions de carbone comparativement à celles des avions en production de même catégorie. Les avions *CSeries* permettront aux sociétés aériennes qui les exploiteront de réduire leurs coûts directs d'exploitation de 15 % par rapport à ceux des avions de même catégorie actuellement en production.

L'avion *CSeries* a réussi son vol inaugural le 16 septembre 2013 et son programme intensif d'essais en vol est bien entamé. Les données des essais des composants et des systèmes recueillies jusqu'à présent confirment que nous sommes en bonne voie d'atteindre nos principaux objectifs de performance.



Nous avons investi beaucoup dans ces avions car nous croyons qu'ils engendreront une nouvelle demande et accéléreront le retrait d'avions plus anciens sur les marchés d'avions régionaux de plus grande taille et d'avions de grande ligne de plus petite taille. Nous prévoyons 6900 livraisons d'avions sur le marché des avions de 100 à 149 places au cours des 20 prochaines années, et nous visons conquérir 50 % du marché. Nous nous attendons à ce que les avions *CSeries* génèrent de 5 milliards \$ à 8 milliards \$ de revenus annuels.<sup>3</sup>

La mise en service de l'avion *CS100* est prévue pour le second semestre 2015. En février 2014, les commandes fermes et autres ententes relatives<sup>4</sup> à la gamme d'avions *CSeries* portaient sur un total de 447 appareils, dont 201 commandes fermes, et provenaient de 15 clients et exploitants de 14 pays.

- 1 Produit en développement. Voir la Mise en garde à la fin du rapport.
- 2 Calcul basé sur la norme SI.
- 3 Voir les Énoncés prospectifs à la fin du rapport.
- 4 Les autres ententes consistent en commandes conditionnelles, lettres d'intention, options et droits d'achat.

## INVESTIR DANS L'AVENIR DE LA MOBILITÉ URBAINE ET SUR RAIL

La rapidité de la croissance de la population, de la mondialisation et de l'urbanisation engendre une demande accrue en solutions de transport rapides, confortables, écoénergétiques et respectueuses de l'environnement.



Grâce à la poursuite de nos investissements dans le développement de produits, nous répondons à la demande avec une gamme complète de solutions ferroviaires efficaces, allant des trains complets aux sous-systèmes, services, intégration de systèmes et signalisation.

Nous continuons à investir dans nos technologies de transport pour innover en mobilité. Voici certains de nos succès les plus récents :

- **Bogie pendulaire à direction radiale active WAKO** — qui promet d'augmenter jusqu'à 60 % la capacité de transport<sup>1</sup> car il permet une vitesse plus élevée dans les courbes.
- **Technologie ORBITA** — qui surveille les systèmes et sous-systèmes des véhicules durant leur utilisation quotidienne pour identifier de façon proactive les problèmes de service avant qu'ils ne se présentent.
- **Locomotive TRAXX dotée de la technologie « du dernier kilomètre »** — qui réduit les coûts en éliminant la nécessité de faire appel à des locomotives de manœuvre.
- **Moteurs à aimant permanent MITRAC** — d'une efficacité supérieure à celle des moteurs conventionnels.



### PROGRÈS DANS L'ÉVOLUTION DU TRANSPORT SUR RAIL

#### Le train durable du futur: **MOVIA C30**

En 2013, la régie des transports publics de Stockholm a commandé un parc de 96 rames de métro **MOVIA C30** de nouvelle génération, d'une valeur de 771 millions \$. Basé sur la plateforme de voitures de métro **MOVIA** déjà en exploitation dans plusieurs grandes villes du monde, dont New York, Londres et Singapour, le nouveau métro de haute technologie **MOVIA C30** a été adapté aux critères particuliers de la capitale suédoise que sont la disponibilité élevée, l'accessibilité, la fiabilité et le confort des passagers. La capacité de transport de passagers sera supérieure de 34 % à celle des plus anciennes voitures de métro actuelles de Stockholm, sans augmenter la charge par essieu.

Les nouveaux métros **MOVIA C30** sont constitués à 98 % de matériaux récupérables et respectent les normes environnementales les plus rigoureuses de consommation d'énergie.

Ces véhicules de pointe peuvent être exploités sans conducteur et sont dotés de dispositifs intelligents de contrôle et de diagnostic à distance, d'information en temps réel sur le service et d'information mise à jour sur le service à l'intention des passagers, grâce au système de communication **ORBIFLO**.



#### Une mobilité

##### réellement sans émissions: **PRIMOVE**

Nous avons une innovation très importante en phase de commercialisation. Notre technologie **PRIMOVE** permet de recharger, sans caténaire ni contact, tous les types de véhicules électriques, des réseaux de véhicules légers sur rail ou d'autobus aux véhicules commerciaux et aux voitures. C'est un exemple clé de la façon dont nos investissements en innovation en mobilité peuvent offrir à la fois des avantages économiques, des avantages pour la société et des avantages pour l'environnement. Le système **PRIMOVE** réduit les émissions locales de CO<sub>2</sub>, supprime la pollution sonore pour un confort accru des passagers, et élimine toute contrainte de câble, fil ou prise. En outre, il réduit les coûts d'exploitation grâce à une recharge rapide et des pertes d'énergie minimisées.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> La capacité de transport est le nombre de passagers qui peuvent être transportés sur une portion de voie pendant une période donnée.

<sup>2</sup> Produit en développement. Voir la Mise en garde à la fin du rapport.



**De nouveaux sommets en très haute vitesse: ZEFIRO<sup>1</sup>**

Notre emblématique plateforme *ZEFIRO*, l'un des trains à très grande vitesse les plus rapides du monde pouvant rouler jusqu'à 380 km/h, établit une nouvelle norme pour les déplacements efficaces et écologiques sur de longues distances.

Les trains *ZEFIRO* tirent parti de notre ensemble de 15 technologies de pointe *ECO4*. L'intégration de nos technologies *ECO4* optimise la consommation d'énergie, diminue le gaspillage, minimise les émissions de CO<sub>2</sub> et accroît la valeur économique, dégageant une efficacité jusqu'à 50 % supérieure à celle d'autres trains à très grande vitesse.

Le train *ZEFIRO* a la plus grande capacité (jusqu'à 1300 places) de tous les trains à très grande vitesse du marché, de par sa conception à tube ouvert qui maximise l'espace intérieur pour assurer un déplacement facile des passagers. Sa capacité explique en partie que le train *ZEFIRO* affiche la consommation d'énergie par siège la plus faible de tous les trains à très grande vitesse du monde, ce qui en fait le train à très grande vitesse le plus économique et le plus écologique de sa catégorie sur le marché actuel.



En 2013, le train *ZEFIRO* a établi plusieurs nouvelles références de performance :

- Le train Frecciarossa 1000, le tout dernier-né de nos trains à très grande vitesse V300ZEFIRO, résultant d'un partenariat entre AnsaldoBreda et Bombardier, a été présenté en Italie et il devrait pouvoir atteindre des vitesses en service commercial de 360 km/h, ce qui en fera le train le plus rapide d'Europe.<sup>1</sup> Le transport de passagers devrait commencer début 2015.
- Durant ses essais en Chine, le train *ZEFIRO* 380 a atteint la vitesse la plus élevée de l'histoire de Transport, soit 385 km/h.

<sup>1</sup> Produit en développement. Voir la Mise en garde à la fin du rapport.



Au printemps 2013, à Mannheim, en Allemagne, nous avons testé en exploitation pendant quatre semaines des autobus électriques équipés de la technologie *PRIMOVE*. En septembre 2013, avec l'inauguration à Braunschweig, en Allemagne, de la première station de recharge haute puissance par induction au monde, nous avons préparé la mise en service commercial que nous avons débuté en mars 2014. Le système *PRIMOVE* de Braunschweig est le premier système de recharge par induction de 200 kW au monde permettant de recharger des bus électriques de façon rapide et automatique en seulement quelques secondes.



.....

# ÉTABLIR DES RACINES LOCALES DANS LES MARCHÉS CLÉS

.....

Bombardier se bâtit une solide présence sur les marchés en forte croissance pour y saisir des occasions d'affaires, réduire ses coûts et renforcer son leadership mondial et sa compétitivité. Notre stratégie multirégionale nous permet de mieux répondre aux besoins de mobilité de milliards de personnes en étant à même de comprendre les défis qu'ils doivent relever.

Nous cherchons à établir des partenariats à long terme dans des communautés de par le monde en :

- **embauchant localement** : trouver et cultiver les talents locaux pour pouvoir tirer parti des connaissances de ceux qui habitent là où nous exerçons nos activités pour être efficaces et rentables;
- **nous approvisionnant localement** : travailler avec des fournisseurs locaux pour réduire les coûts financiers et environnementaux et contribuer à renforcer les économies et les communautés dont font partie nos sites de fabrication; et en
- **appuyant les communautés locales** : investir dans les communautés où nous exerçons nos activités pour nous assurer des contextes opérationnels solides. Depuis 2010, nous axons nos investissements sur les domaines de l'éducation, de l'entrepreneuriat et de l'environnement. En 2013, nous avons versé 11,8 millions \$ à des communautés dans le monde.

#### Rapprocher les services des clients

Une des façons dont nous avons étendu notre présence internationale en 2013 a été l'ajout de 20 nouveaux sites de soutien<sup>1</sup> pour nos avions commerciaux et nos avions d'affaires, en Afrique du Sud, à Singapour, en Éthiopie, en Finlande, au Brésil, au Royaume-Uni, en France, en Russie, à Malte, en Chine et aux États-Unis. Nous avons maintenant en tout 131 sites de soutien et service à la clientèle : 58 dans les Amériques; 28 en Europe, en Russie et dans la Communauté des États indépendants (CEI); 30 dans la région Asie-Pacifique; et 15 en Afrique et au Moyen-Orient.

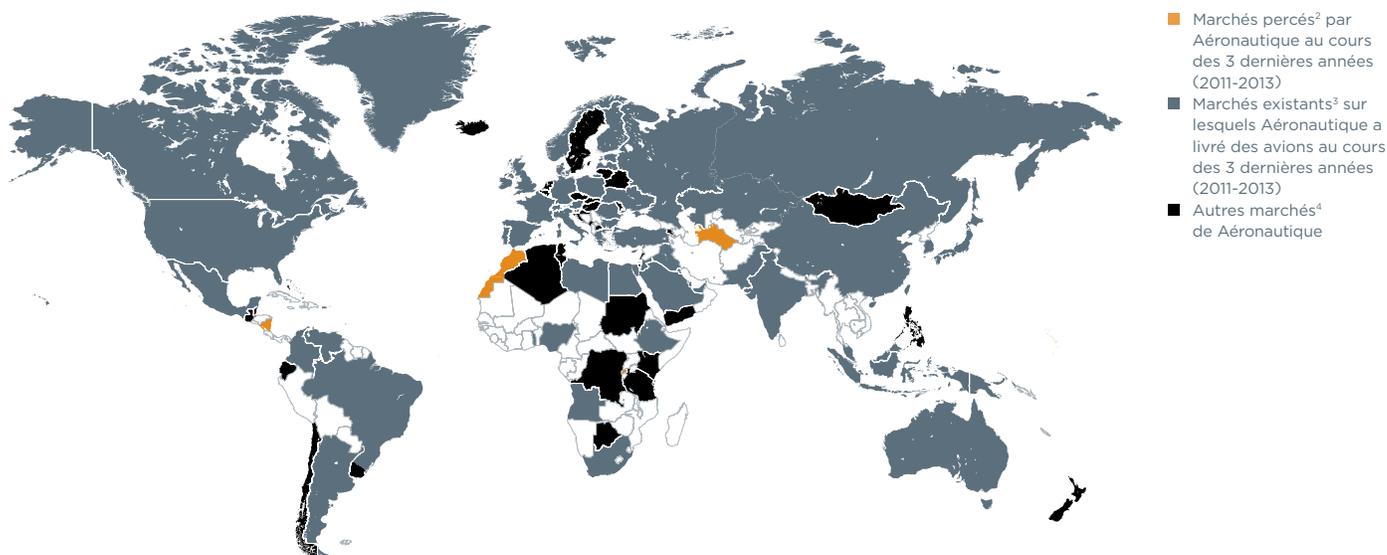
#### Renforcer nos communautés d'origine

Pour se développer, une entreprise a besoin de solides premières racines; ainsi, tandis que Bombardier étend ses racines à l'étranger, nous continuons à nous occuper de notre base canadienne. Nous soutenons nos communautés d'origine par des dons, des commandites, notre programme de bénévolat des employés ainsi que par le biais de la Fondation J. Armand Bombardier. En 2013, nous avons versé plus de 7 millions \$ (1,5 million \$ de l'entreprise et 5,5 millions \$ de la Fondation) pour soutenir l'éducation, l'entrepreneuriat et l'environnement, ainsi que d'autres besoins de communautés au Canada.

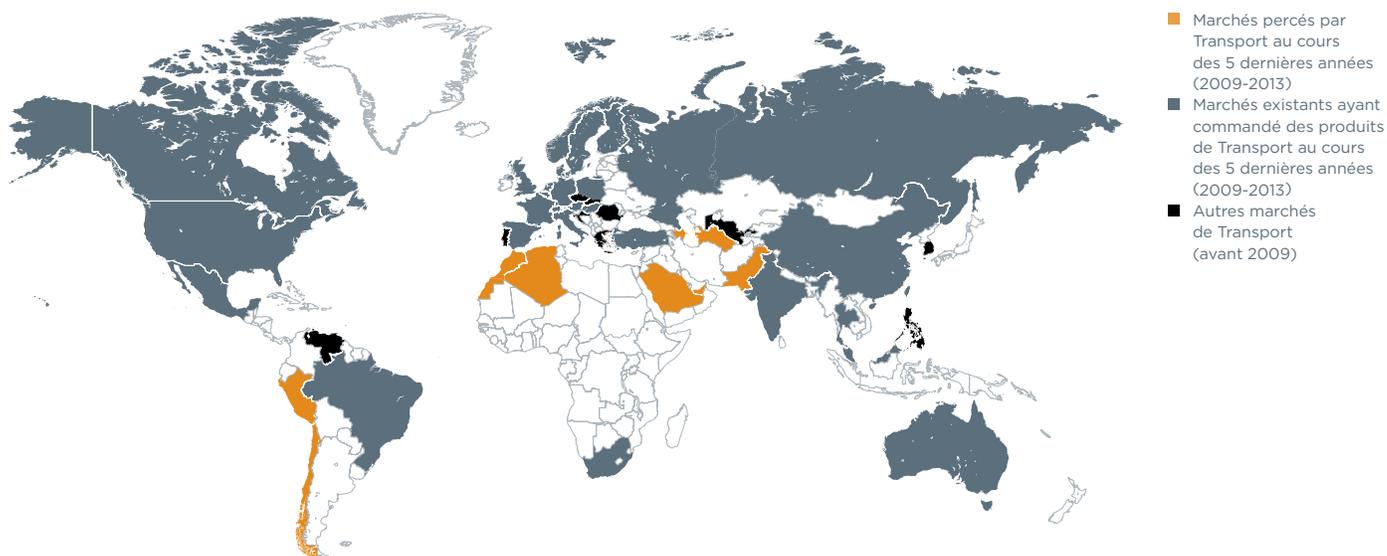
<sup>1</sup> Ce nombre inclut des bureaux de soutien régionaux, des centres de service agréés, des équipes mobiles de réparation et des dépôts de pièces. Pour plus d'information consulter la présentation *Bombardier Aéronautique: Profil, stratégie et marché* disponible sur le site [ri.bombardier.com](http://ri.bombardier.com).

## ÉTENDRE NOTRE PRÉSENCE MONDIALE

### PÉNÉTRATION DE MARCHÉ DE BOMBARDIER AÉRONAUTIQUE<sup>1</sup>



### PÉNÉTRATION DE MARCHÉ DE BOMBARDIER TRANSPORT<sup>5</sup>



Pour que notre entreprise ait du succès à long terme, nous savons qu'il est indispensable que nous étendions notre présence sur le marché. Durant les cinq dernières années, nous avons porté de 68 à 79 le nombre de nos sites de production et d'ingénierie dans le monde.

<sup>1</sup> La carte ne représente pas la flotte d'avions Bombardier, seuls les avions neufs livrés depuis 2001 y sont représentés. <sup>2</sup> Les nouveaux marchés sont les pays dans lesquels nous n'avons pas livré d'avion entre 2001 et 2010 (10 ans). <sup>3</sup> Les marchés existants sont les pays dans lesquels nous avons livré des avions entre 2001 et 2010 (10 ans). <sup>4</sup> Les autres marchés sont les pays dans lesquels nous avons livré des avions entre 2001 et 2010, mais pas depuis 2011. <sup>5</sup> Seules les commandes d'une valeur totale supérieure à 5,0 millions \$ ont été comptabilisées pour cet aperçu.

## BOMBARDIER AU MOYEN-ORIENT ET EN AFRIQUE

2

SITES

340

EMPLOYÉS

11

FOURNISSEURS

Nous observons que les pays producteurs de pétrole comme l'Arabie Saoudite et les Émirats arabes unis tendent à vouloir moderniser leurs réseaux de transport public. La demande d'avions est également en hausse au Moyen-Orient et nous prévoyons y vendre environ 1200 avions d'affaires et 480 avions commerciaux entre 2013 et 2032.<sup>1</sup>

Par ailleurs, l'Afrique devrait figurer parmi les chefs de file de la croissance annuelle économique au cours des 20 prochaines années<sup>2</sup>, ce qui stimulera la demande de solutions de mobilité. Aéronautique est déjà établi en Afrique, plus de 240 de nos avions d'affaires ou avions commerciaux étant basés sur ce continent. Nous voulons nous appuyer sur nos relations existantes et prendre part en tant que partenaires à l'essor de ce marché.

#### Stimuler la mobilité en Arabie Saoudite

Début 2014, nous avons remporté plusieurs nouveaux contrats en Arabie Saoudite, dont une commande d'Al Qatani Aviation Company pour 16 avions CS300, assortie d'options pour dix avions supplémentaires. Les avions seront exploités par Saudi Gulf Airlines, une société nationale créée récemment. La commande ferme est évaluée à 1,2 milliard \$<sup>3</sup> et pourrait atteindre 2,0 milliards \$<sup>3</sup> avec les dix avions supplémentaires de l'option.

De plus, en tant que membre de ArRiyadh New Mobility Consortium, nous avons remporté un contrat pour fournir la nouvelle technologie du nouveau système de métro de Riyad, future épine dorsale du réseau de transport public de la ville. Notre contrat englobe la gestion de l'interface du système, la gestion et la conception de projet ainsi que la livraison de 47 rames de 2 voitures *INNOVIA* Metro 300 sans conducteur équipées de la technologie de propulsion *MITRAC*. La part de Bombardier du contrat est évaluée à environ 383 millions \$.

Pour pouvoir disposer d'une main-d'œuvre locale pour de tels projets, nous gérons une académie de gestion de projet pour soutenir des Saoudiens désirant faire carrière chez Bombardier. Ce programme devrait permettre de former une nouvelle génération de gestionnaires de projet qualifiés, qui réaliseront d'ambitieux projets de transport urbain dans la région.

#### Développer une main-d'œuvre locale au Maroc

L'engagement du gouvernement marocain de développer une industrie aéronautique de premier plan, combiné aux coûts de fabrication compétitifs et à la proximité de l'Europe, nous a amenés à faire du Maroc une nouvelle pierre angulaire de notre fabrication et de notre production chez Aéronautique. Nous avons débuté nos activités au Maroc en février 2013, et notre équipe dans ce pays a déjà livré son premier composant d'avion *CRJ*. En 2014, nous prévoyons terminer la construction d'une nouvelle usine. Bombardier entend investir d'ici la fin 2020 environ 200 millions \$ au Maroc et y compter plus de 850 employés locaux.

#### Enraciner le service en Afrique du Sud

En 2013, nous avons renforcé notre réseau de soutien en Afrique en ouvrant un nouveau bureau de soutien régional et un dépôt de pièces à Johannesburg, en Afrique du Sud. Ces installations seront le point d'ancrage des capacités de soutien pour avions d'affaires et avions commerciaux de Bombardier en Afrique.

Nous étendons aussi la présence de nos activités de Transport en Afrique du Sud, en y réalisant une commande, remportée en 2013, d'installation de notre solution de signalisation pour grandes lignes *INTERFLO* 200 sur les principaux corridors ferroviaires de Durban, et une autre commande remportée en 2014 pour livrer 240 locomotives *TRAXX* Africa, dans le cadre du programme de renouvellement complet du parc de la société Transnet Freight Rail (TFR). Nous construirons toutes ces locomotives *TRAXX* en Afrique du Sud et voulons y régionaliser plus de 60% de la totalité du contrat TFR en investissant dans des capacités de production locales et en formant des employés locaux.

1 Prévisions de marché pour les avions Bombardier 2013-2032. Voir les Énoncés prospectifs à la fin du rapport.

2 McKinsey & Company (2010), *What's driving Africa's growth*.

3 Selon les prix affichés.

## BOMBARDIER EN ASIE-PACIFIQUE

15

SITES

3300

EMPLOYÉS

73

FOURNISSEURS

Nos activités dans la région Asie-Pacifique couvrent 11 pays, dont beaucoup connaissent une expansion rapide et des besoins de solutions de transport en commun pour relier entre elles les villes et transporter les populations urbaines en plein essor. Nous voyons un potentiel particulièrement intéressant dans les mégapoles en pleine expansion dont les infrastructures de mobilité sont insuffisantes.

#### Présence de longue date en Chine

Notre implication en Chine remonte aux années 70, alors que nous participions à des initiatives favorisant la collaboration en recherche et développement entre le Canada et la Chine. Plus de 4000 employés travaillent aujourd'hui pour nos coentreprises dans ce pays. En transport sur rail, notre présence de longue date a généré à ce jour des commandes portant sur plus de 4000 véhicules sur rail et plus de 550 locomotives électriques. Dans le domaine de l'aéronautique, les avions Bombardier représentent un tiers de la flotte chinoise d'avions d'affaires, et 7 transporteurs aériens chinois exploitent 43 de nos avions commerciaux.

Parmi nos réalisations récentes en Chine, citons :

- l'entrée dans le marché florissant du tramway grâce à un contrat de licence de technologie avec CSR Nanjing Puzhen Rolling Stock Co. Ltd. (CSR Puzhen), qui a remporté une commande de 18 tramways à plancher bas et une autre de 15 tramways à plancher bas sans caténaire. CSR Puzhen construira ces tramways avec notre appui, en utilisant notre technologie *FLEXITY 2*;
- la signature avec Commercial Aircraft Corporation of China Ltd (COMAC) d'une deuxième entente concernant des éléments communs au programme d'avion C919 de COMAC et à notre programme d'avion *CSeries*; et
- la conclusion d'une entente pour étendre les services de maintenance de nos avions dans la zone économique de l'aéroport de Tianjin.

#### Rail et réinvestissement en Inde

Ce pays en pleine croissance offre un potentiel immense, stimulé surtout par la demande en solutions de transport ferroviaire urbain et régional. Nous développons notre présence en Inde en y ouvrant des usines et en y fournissant des infrastructures ferroviaires. En 2013, nous avons remporté une nouvelle commande de la Delhi Metro Rail Corporation pour fournir la première solution de transport en commun sans conducteur du pays avec notre système de signalisation basé sur les communications *CITYFLO 650*.

Nous réinvestissons par ailleurs au sein de communautés locales par le biais de projets éducatifs. Dans la région de New Delhi, nous travaillons avec l'organisation à but non lucratif Plan International pour que des jeunes adultes, plus particulièrement des jeunes filles issues de familles défavorisées,

acquèrent des compétences personnelles essentielles et suivent une formation professionnelle axée sur le marché. De plus, dans l'optique de contribuer à former la prochaine génération d'ingénieurs indiens, nous collaborons avec notre fournisseur de longue date Infotech Enterprises pour créer un nouveau laboratoire de sciences et apporter d'autres améliorations cruciales à l'école secondaire Zilla Parishad.

#### Renforcer les infrastructures en Australie

Depuis 2011, Bombardier joue un rôle clé dans un important projet de partenariat public-privé en Australie : une nouvelle ligne de transport léger sur rail qui reliera les hôpitaux, les universités et les aires de loisir de la ville de Gold Coast. Bombardier est un membre du consortium responsable de l'ensemble de la construction de la nouvelle ligne. D'après le ministre des Transports de l'Australie, le contrat devrait permettre de créer plus de 6300 emplois directs et indirects dans la région.

Le projet Gold Coast a permis à Bombardier, quelques années plus tard, de remporter le plus important contrat de chemin de fer de l'histoire de l'Australie. Comme membre d'un consortium, nous avons signé, début 2014, avec l'État du Queensland, un contrat de 4,1 milliards \$ dans le cadre du projet *New Generation Rollingstock*. La part de Bombardier du contrat est évaluée à environ 2,7 milliards \$.

## BOMBARDIER EN AMÉRIQUE LATINE

5

SITES

4350

EMPLOYÉS

29

FOURNISSEURS

Depuis notre premier contrat au Mexique en 1981, nous n'avons cessé de nous étendre en Amérique latine. Actuellement, nous construisons ou mettons à niveau des systèmes de transport urbain au Brésil, au Pérou, au Chili et en Colombie. Nous croyons que notre présence solide et de longue date en Amérique latine nous place en bonne position pour tirer parti de l'énorme potentiel en aéronautique que ce marché offrira durant les 20 prochaines années.

#### Enracinés au Mexique

Nous avons ouvert notre première usine de production de trains à Sahagún (Hidalgo) en 1992. En tant que plus important fournisseur de matériel de transport-passagers sur rail du marché mexicain, nous fabriquons dans cette usine de plus de 1300 employés près de 70 % du matériel roulant et des systèmes de transport du pays. En 2006, nous avons ouvert une usine de fabrication d'avions à Querétaro, qui compte maintenant des effectifs de plus de 1800 personnes. Nous y fabriquons d'importants composants d'avions d'affaires *Learjet 85* et des composants de nos autres avions.

En plus de jouer un rôle économique au Mexique, Bombardier y appuie de nombreux programmes communautaires. Par le biais de partenariats avec des organismes éducatifs et civiques, nous contribuons au développement des communautés locales où nous exerçons nos activités, tout en assurant l'avenir de nos activités dans la région.

- Nous participons aux programmes gouvernementaux BECATE pour former des soudeurs, acheteurs et dessinateurs en processus de fabrication spécialisés, de façon à préparer les travailleurs locaux à des carrières potentielles futures chez Bombardier.
- Nous maintenons des accords de collaboration avec des établissements d'enseignement réputés au Mexique, dont la Universidad del Valle de México, l'Instituto Politécnico Nacional, l'Instituto Tecnológico de Querétaro, la Universidad Autónoma de Querétaro, le Tecnológico de Monterrey, la Universidad Tecnológica de San Juan del Río et l'université nationale de l'aéronautique de Querétaro (UNAQ). L'UNAQ, en particulier, est une source importante de ressources humaines pour nous : environ 64 % des employés de Aéronautique au Mexique sont diplômés de l'UNAQ.

Pour soutenir l'environnement naturel local, nous sommes également un partenaire de la réserve mondiale de la biosphère de Sierra Gorda, qui fournit des ressources pour le reboisement, la restauration du bassin versant et des programmes d'éducation à Querétaro et Hidalgo. En 2013, nous avons commencé à travailler avec Sierra Gorda sur un nouveau projet de compensation des émissions de carbone émis par les autobus que nos employés prennent pour aller travailler à Querétaro.

#### Répondre

##### aux problèmes de croissance au Brésil

Même si sa croissance n'est pas aussi vigoureuse que prévu, le Brésil continue de faire face à d'énormes problèmes de congestion, forces motrices de la demande de solutions avancées de mobilité urbaine. Bombardier contribue à la réduction de la congestion dans la mégalopole de São Paulo en prolongeant son métro avec un système *INNOVIA* Monorail 300 de 24 km. Achevé en 2015, le nouveau système permettra de ramener à 50 minutes environ un trajet qui prend actuellement près de 2 h pour un demi-million d'utilisateurs par jour.

Pour ce projet, nous avons construit une usine dans la ville industrielle de Hortolândia, créant plus de 250 emplois. En nous approvisionnant localement en matériaux, nous avons créé indirectement 500 emplois supplémentaires dans la région, tout en augmentant notre propre productivité.

En plus d'améliorer les infrastructures de transport, nous appuyons aussi de diverses manières le développement de communautés au Brésil. Par exemple, notre programme Jeunes entrepreneurs agents de changement aide les élèves d'écoles secondaires publiques, dont beaucoup proviennent de communautés à faibles revenus, à développer leurs aptitudes d'entrepreneur. En 2013, 25 employés de Bombardier se sont portés bénévoles dans le cadre de ce programme et ont animé des ateliers pour aider des adolescents à concevoir des projets ayant une incidence sur la communauté et à améliorer leurs aptitudes sociales.



# ASSURER UNE EXÉCUTION SANS FAILLE À CHAQUE ÉTAPE

Concevoir, construire, exploiter et entretenir des solutions de transport sont des prouesses de grandes complexité et précision. Nous voulons y être les meilleurs, et les arbitres finaux de notre réussite sont nos clients. C'est pourquoi nous sommes systématiquement en quête d'une excellence axée sur le client et appliquons les principes de production à valeur ajoutée à l'ensemble du cycle de vie d'un produit.

Nous sommes animés par l'objectif de respecter sans faille nos promesses.

La meilleure mesure de notre succès en exécution est la réaction positive des clients, et le fait qu'ils en redemandent. Nous sommes fiers de notre troisième place au sondage ProPilot 2013 sur le soutien des produits pour la satisfaction générale de nos clients d'avions d'affaires — soit deux rangs de mieux qu'en 2012. Nous sommes en plus ravis qu'un si grand nombre de nos clients aient exercé en 2013 leurs options sur des produits additionnels, dont la Land Transport Authority de Singapour, qui a levé une option pour élargir sa nouvelle famille de véhicules avant même la première livraison, et SNCF, la Société nationale des chemins de fer français, qui a commandé 30 automotrices électriques à deux niveaux constituées d'un total de 234 voitures. Cela nous indique que nous sommes sur la bonne voie en continuant à mettre en place des systèmes et des processus pour améliorer notre exécution.

## Améliorer l'exécution

En 2013, nous avons continué à prendre des mesures pour résoudre les difficultés d'exécution auxquelles nous avons fait face dans le cadre de certains contrats importants de matériel roulant. Pour chaque projet, nous avons travaillé étroitement avec nos clients afin de trouver des solutions rapides aux problèmes urgents. De façon plus systématique, nous mettons en œuvre dans l'ensemble du groupe Transport des initiatives visant à réduire les risques d'exécution, incluant :

- la création d'une fonction centralisée de conception et de développement de produits;
- une augmentation de nos investissements en recherche et développement en amont;
- une standardisation accrue des produits et une plus grande utilisation de technologies et processus éprouvés entre contrats; et
- une application des meilleures pratiques tirées du programme d'amélioration continue de Aéronautique (Système atteindre l'excellence) pour aider à améliorer la gestion de projet.

Le 1<sup>er</sup> janvier 2014, Transport a adopté une nouvelle structure organisationnelle pour donner plus d'importance à la gestion de projet, réduire le nombre d'échelons hiérarchiques, diminuer les coûts indirects, accélérer la prise de décision, mettre en œuvre des processus à plus grande valeur ajoutée et favoriser en amont le développement et la standardisation des produits. Nous prévoyons que ces mesures permettront de réduire sensiblement les risques d'exécution, tout en unissant clients, fournisseurs et partenaires dans le développement de technologies d'avant-garde.

## Stimuler l'exécution

Pour optimiser l'exécution dans l'ensemble de nos sites, nous offrons à nos employés un régime de rémunération incitative qui récompense leurs efforts collectifs à atteindre nos objectifs. Un total de 22 600 employés non syndiqués participent au programme dans le monde. En 2013, le régime de rémunération incitative était lié à l'atteinte de cibles précises, dont l'exécution des nouveaux programmes, la livraison à temps et la disponibilité de la flotte chez Aéronautique, et l'engagement des employés chez Transport.

## GOUVERNANCE ET GESTION ÉTHIQUE

# 10

ADMINISTRATEURS  
INDÉPENDANTS

# 3

ADMINISTRATRICES

# 15

ADMINISTRATEURS

# 4

COMITÉS DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION

# 8

RÉUNIONS DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION  
EN 2013

À mesure que nos activités augmentent, la gouvernance et la gestion de notre entreprise sont d'autant plus critiques. Elles constituent le fondement de tout ce que nous faisons et le premier pas d'une exécution sans faille.

C'est notre conseil d'administration, en partenariat avec la haute direction, qui est responsable de la gouvernance. Toutefois, l'ensemble de nos employés sont responsables de contribuer à notre performance et d'avoir un comportement éthique dans toutes leurs interactions.

### Rémunération

Chez Bombardier, la philosophie est de rémunérer selon la performance et d'encourager une prise de risque appropriée, tout en se protégeant des comportements pouvant avoir un effet négatif sur notre entreprise ou la société en général.

Pour que la rémunération des membres de la haute direction corresponde à l'intérêt de nos parties prenantes, notre objectif est que 70 % à 80 % de la rémunération totale des membres de la haute direction visés soit fondée sur la performance de notre entreprise.

En 2013, Pierre Beaudoin, président et chef de la direction de Bombardier, a reçu une rémunération directe totale de 5 793 100 \$ (excluant la valeur du régime de retraite, les avantages sociaux et les avantages accessoires), dont une proportion de 80 % était liée à la performance de l'entreprise. Par ailleurs, nous avons étalonné la rémunération à la performance de M. Beaudoin relativement à celle des pairs comparables. Le lien entre la rémunération et la performance était inférieur à la médiane du groupe de pairs nord-américains occupant des postes de haute direction utilisé pour l'exercice clos le 31 décembre 2012.

Pour être cohérent avec les meilleures pratiques de gouvernance émergentes et pour que l'intérêt de Bombardier corresponde à celui de ses actionnaires, nous avons instauré en 2013 une politique en matière de récupération de la rémunération

incitative. Cette politique, qui s'applique à une soixantaine de nos hauts dirigeants, permettra à l'entreprise de recouvrer des fonds dans le cas où une faute résulte en un versement indu de primes et oblige l'entreprise à préparer un retraitement comptable.

### Gestion éthique

Notre Code d'éthique et de conduite stipule les normes de comportement claires que tous les membres du conseil d'administration et employés se doivent de respecter. Nous accordons une très grande importance au respect de ce code et à une réaction rapide en cas d'infraction. Tout employé, client, fournisseur ou autre qui a connaissance d'une éventuelle infraction a le devoir de la signaler, et nous offrons plusieurs canaux permettant de le faire. Des plaintes reçues en 2013, aucune ne portait sur une infraction grave.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Une infraction grave a une incidence importante sur la réputation ou sur les finances. Une telle infraction dépeint Bombardier sous un jour négatif et diminue la confiance des parties prenantes et des employés.

## EMPLOYÉS

76 400

EMPLOYÉS

En 2013, nous avons mis en place deux nouveaux programmes pour aider à enrichir notre bassin mondial de talents :

- **Programme de mobilité internationale :** Les employés ont toujours été encouragés à participer à des projets internationaux, et nous avons maintenant un processus global pour gérer ces occasions transversales. La nouvelle politique standardisée nous permet de développer des talents plus facilement, tout en faisant la promotion du transfert de connaissances et en augmentant notre capacité d'exécuter des projets dans le monde entier.
- **Programme global de recommandation des employés :** Ce programme incite nos employés à recommander des candidats qui seraient des atouts pour notre entreprise. Nous nous attendons à ce que ce programme nous aide à trouver des employés qualifiés, mais aussi qu'il nous permette de gagner beaucoup de temps, et donc beaucoup d'argent, lors de la recherche et du recrutement de talents par d'autres canaux.

Nous ne négligeons aucun effort pour nous assurer que nos employés sont engagés et habilités, et nous suivons nos résultats grâce à un sondage annuel sur l'engagement des employés. En 2013, 87 % de tous les employés ont répondu à ce sondage volontaire, le taux de participation le plus élevé jamais atteint. Bombardier a obtenu une note d'ensemble de 73 % pour l'engagement, qui mesure l'engagement et les efforts discrectionnaires des employés, et une note d'ensemble de 67 % pour l'habilitation, qui mesure comment les employés jugent s'ils sont utilisés de façon optimale

et soutenue dans leur travail. Ces notes atteignent presque la norme des entreprises hautement performantes<sup>1</sup> (73 % pour l'engagement et 70 % pour l'habilitation) et dépassent la norme du groupe des entreprises manufacturières<sup>2</sup> (67 % pour l'engagement et 64 % pour l'habilitation). Ces résultats confirment que les employés de Bombardier demeurent fortement investis dans leur travail et engagés envers l'entreprise.

Tout en continuant à voir de très bonnes perspectives de croissance pour notre entreprise, nous avons malheureusement dû, en janvier 2014, dans le cadre du renforcement du contrôle des dépenses, prendre la difficile décision de réduire d'environ 1700 postes les effectifs de Aéronautique, ce qui touche les sous-traitants et les employés permanents, principalement au Canada et aux États-Unis. Nous travaillons à faciliter la transition de carrière des employés touchés.

<sup>1</sup> La norme des entreprises hautement performantes de Hay Group, notre fournisseur expert, est fondée sur des données recueillies auprès de 35 entreprises manufacturières dans le monde, parmi un large éventail de secteurs d'activité. Ces entreprises présentent environ le double de rendement de l'actif sur cinq ans, de rendement du capital investi et de rendement des capitaux propres de leurs contreparties.

<sup>2</sup> La norme des entreprises manufacturières de Hay Group, notre fournisseur expert, est fondée sur des données recueillies sur 60 entreprises manufacturières dans le monde, qui ont répondu aux mêmes questions au cours des 5 années précédentes.

En décembre 2013, nous avons 76 400 employés dans le monde, soit plus de 5 400 de plus qu'en 2012, une hausse attribuable en grande partie aux embauches pour les programmes d'avions *CSeries*, *Global 7000*, *Global 8000* et *Learjet 85*, et pour le travail sur les nouvelles commandes importantes de Transport en Asie-Pacifique et en Amérique du Nord.

Nos employés sont l'âme de Bombardier, et nous avons besoin que chacun fonctionne de façon optimale pour réaliser une exécution sans faille. C'est pourquoi l'une des forces concurrentielles de notre stratégie d'entreprise est « D'excellents talents à l'échelle mondiale ». Il est essentiel pour nous de continuer à recruter, à développer et à conserver les meilleurs talents, où qu'ils se trouvent dans le monde.

## SANTÉ, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT

La santé et la sécurité de nos employés, de même que des sites exploités de façon responsable comptent parmi nos priorités principales et sont au cœur de la façon dont nous définissons une exécution sans faille.

Partout où nous exerçons nos activités, notre objectif est de respecter des normes élevées de performance en santé, sécurité et gestion environnementale (SSE). Nous voulons établir et vivre une « culture préventive » en SSE.

En 2013, nous avons instauré une nouvelle feuille de route quinquennale qui nous portera à un niveau supérieur d'excellence au chapitre de la performance en SSE. Elle prévoit notamment promouvoir de meilleures pratiques, favoriser un leadership plus fort en SSE, assurer une formation supplémentaire et mieux intégrer des objectifs SSE à tous les processus pertinents de Bombardier.

Nous avons aussi réalisé une étude couvrant dix pairs et leaders de notre industrie pour déterminer comment des initiatives SSE peuvent apporter une plus grande valeur ajoutée à Bombardier. Nous passons actuellement en revue les

meilleures pratiques repérées lors du sondage et cherchons des façons de les mettre en œuvre pour rehausser notre manière de mesurer et de créer de la valeur en SSE.

### SANTÉ ET SÉCURITÉ

La fréquence et la gravité des accidents ont continué à baisser en 2013. Nous avons continué à suivre le taux d'incidents, incluant les décès survenus au travail, les accidents avec perte de temps, les maladies professionnelles, les affectations temporaires et les traitements médicaux. Cela nous aidera à mieux comprendre les risques sous-jacents et les causes fondamentales de ces incidents, et donc de mieux les prévenir à l'avenir.

Malheureusement, en dépit de toutes nos précautions et de l'amélioration continue de notre performance en sécurité, nous déplorons en 2013 le décès d'un employé sur un site au Canada, pendant le déplacement d'une locomotive. Ce fut un choc immense pour toute la communauté de Bombardier.

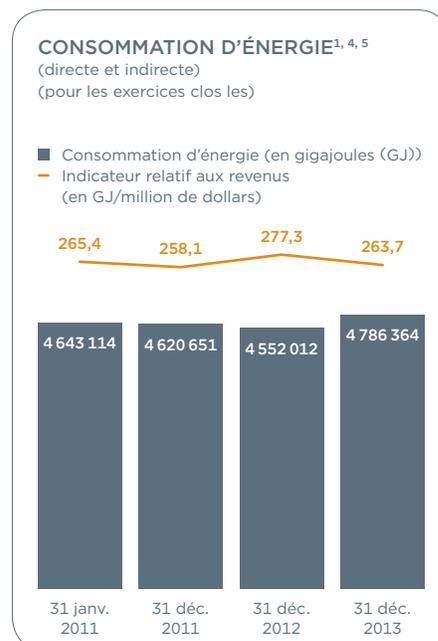
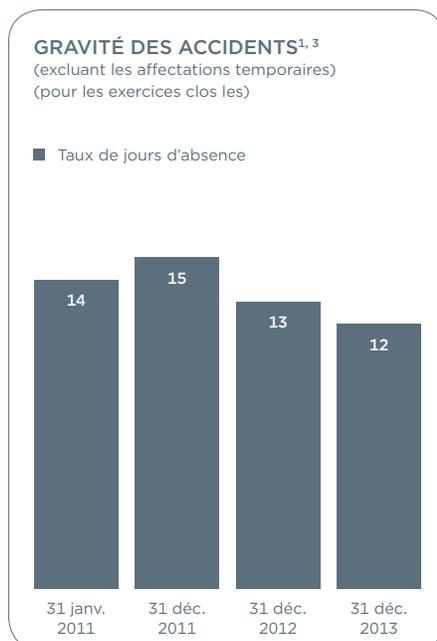
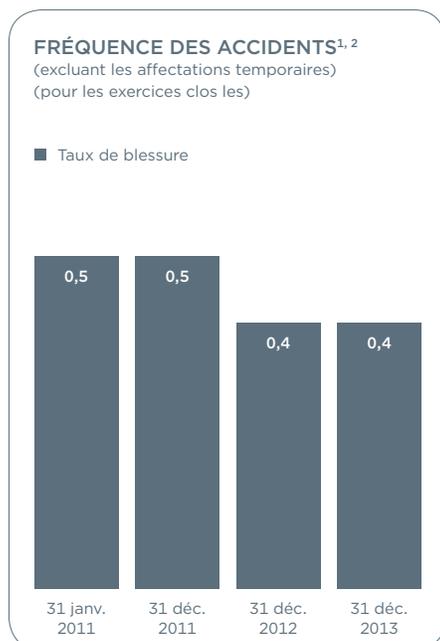
Nous suivons de près les résultats de l'enquête et modifions nos procédures d'exploitation en conséquence.

### ENVIRONNEMENT

Même si nous augmentons nos activités, notre but est de continuer à réduire notre incidence environnementale dans l'ensemble de l'entreprise.

### Consommation d'énergie

La consommation d'énergie est étroitement liée aux niveaux de production et de chauffage des immeubles. Donc, à mesure que nous augmentons nos cadences de production et notre parc immobilier, nous avons constamment à relever le défi de maintenir, ou de réduire, notre consommation d'énergie. Notre consommation d'énergie de 2013 a été légèrement supérieure à celle de 2012.



**1** Les données de 2010 et/ou 2011 ont été mises à jour en fonction des conclusions de l'audit interne de l'équipe service d'audit d'entreprise et d'évaluation des risques (SAEÉR).  
**2** La fréquence des accidents mesure le nombre d'accidents ayant causé au moins un jour d'absence, excluant les affectations temporaires, exprimé par 200 000 heures travaillées.  
**3** La gravité des accidents est le nombre de jours d'absence, exprimé par tranche de 200 000 heures travaillées. Le nombre total de jours d'absence inclut les jours d'absence du travail et exclut les jours d'affectations temporaires. **4** Certaines de ces données environnementales ont été vérifiées par des tiers. La vérification couvre les sites se qualifiant en vertu du European Union Emission Trading Scheme (EU ETS). **5** Certaines de ces données environnementales ont été vérifiées par des tiers. La vérification couvre les sites participant à l'Éco-Audit European EcoManagement and Audit Scheme (EMAS).

### Émissions de gaz à effet de serre

Comme l'énergie, les émissions de gaz à effet de serre (GES) sont aussi étroitement liées aux niveaux de production et de chauffage des immeubles. Ainsi, nos émissions de GES ont légèrement augmenté en 2013 par rapport à 2012, mais nous avons été en mesure d'atténuer la majorité des incidences potentielles de nos cadences élevées de production et de notre parc immobilier étendu. Globalement, entre 2010 et 2013, nous avons réduit de 4 % nos émissions de GES (11987 tonnes de CO<sub>2</sub> équivalent (CO<sub>2</sub>e)), une réduction correspondant au retrait de la route de 2490 voitures pendant un an.<sup>1</sup> Cela résulte de l'utilisation de meilleures sources d'énergie.

### Consommation d'eau

En 2013, nous avons réduit de 6 % notre consommation d'eau par rapport à celle de 2012 en raison de projets de réduction d'eau. Entre 2010 et 2013, nous avons réduit de 11 % notre consommation globale d'eau (233 466 mètres cubes), une réduction comparable au volume d'eau de 77 piscines de dimensions olympiques<sup>2</sup>.

### Génération de déchets

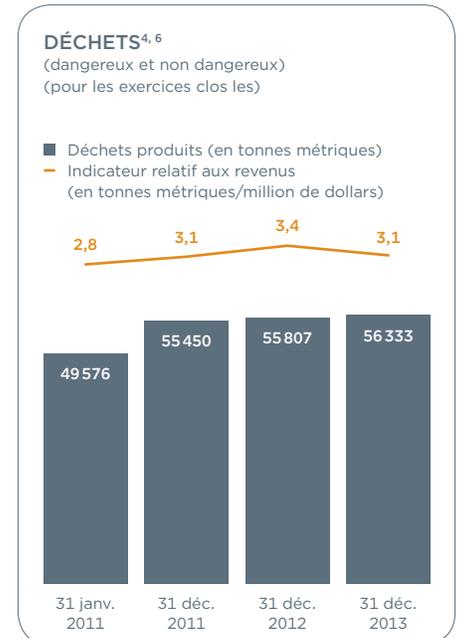
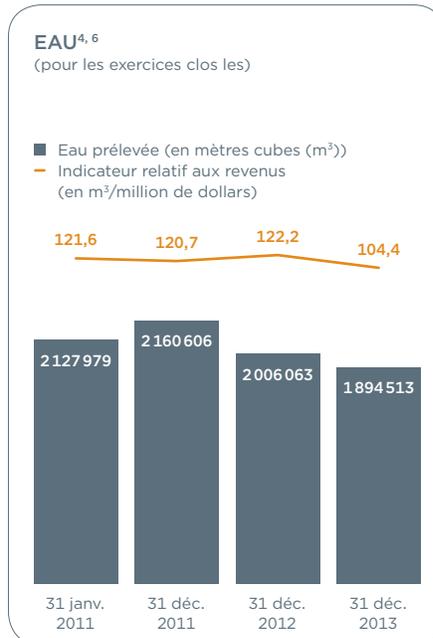
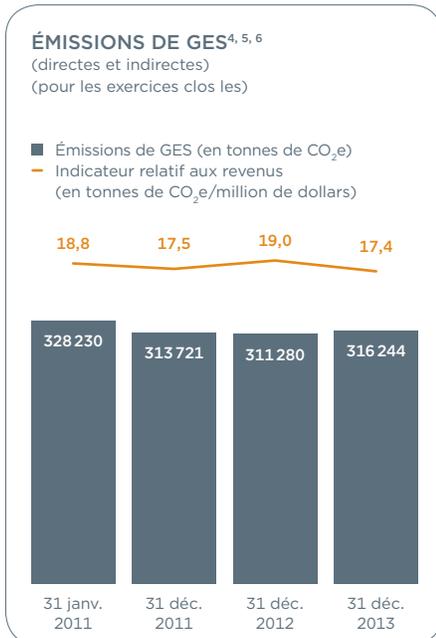
En 2013, notre niveau de déchets a augmenté de 1 % sur celui de 2012, poursuivant la tendance des dernières années. Cette hausse s'explique principalement par des cadences plus élevées. Alors que les cadences de production continuent à s'élever, nous travaillons pour réduire leurs incidences sur la génération de déchets.

### CONSERVER TOUT EN GRANDISSANT

Ces dernières années, tandis que nous centrons nos ressources sur de nouveaux produits afin de faire grandir notre entreprise, nous avons dû suspendre certains investissements que nous voulions consacrer à la performance environnementale de nos sites.

Toutefois, même en cette période de ressources limitées, nous continuons à améliorer l'efficacité de nos installations, et nous nous sommes engagés à atteindre à court terme les cibles suivantes :

- réduire de 1 % entre 2014 et 2016 la consommation absolue d'eau, les déchets, la consommation d'énergie et les émissions de GES, sur la base des données de 2013
- réduire de 1 % la consommation d'eau relative et les déchets, et de 3 % la consommation d'énergie et les émissions de GES par tranche de 200 000 heures travaillées, entre 2014 et 2016, sur la base des données de 2013
- augmenter de 3 % la valorisation des déchets (déchets valorisés<sup>3</sup> par rapport au total des déchets) entre 2014 et 2016, sur la base des données de 2013



<sup>1</sup> Selon la *United States Environmental Protection Agency*. <sup>2</sup> Selon le volume standard de 3000 mètres cubes pour une piscine de dimensions olympiques. <sup>3</sup> Les déchets valorisés sont les déchets dangereux et non dangereux dirigés vers un processus qui les réutilise, les recycle, les composte ou les incinère pour en faire des produits ou des sources d'énergie utiles. <sup>4</sup> Les données de 2010 et/ou 2011 ont été mises à jour en fonction des conclusions de l'audit interne de l'équipe service d'audit d'entreprise et évaluation des risques (SAEÉR). <sup>5</sup> Certaines de ces données ont été vérifiées par des tiers. La vérification couvre les sites se qualifiant en vertu du European Union Emission Trading Scheme (EU ETS). <sup>6</sup> Certaines de ces données environnementales ont été vérifiées par des tiers. La vérification couvre les sites participant à l'Éco-Audit European EcoManagement and Audit Scheme (EMAS).

## CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Nos fournisseurs sont un maillon essentiel de nos activités. Nous intégrons des milliers de technologies de tiers dans nos produits finis et collaborons souvent avec nos fournisseurs, nous appuyant sur leur expertise pour nous aider à concevoir nos produits afin de répondre aux attentes élevées de performance.

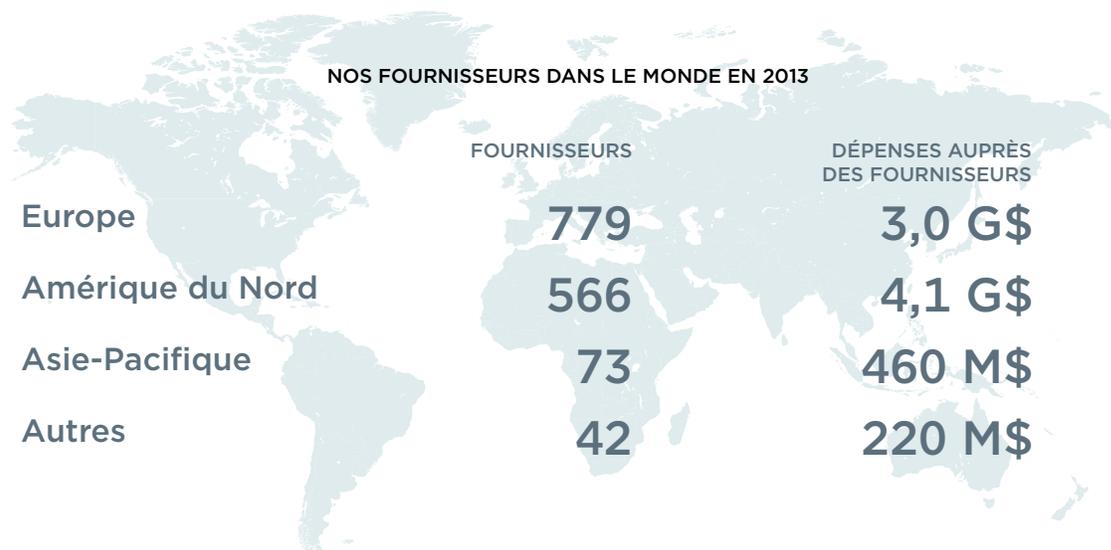
Nous travaillons avec plus de 1400 fournisseurs principaux dans le monde et, dans de nombreux cas, s'ils ne parvenaient pas à respecter des critères de performance, des normes de qualité ou des calendriers de livraison, cela pourrait influencer notre capacité à respecter les engagements que nous avons pris envers nos clients.

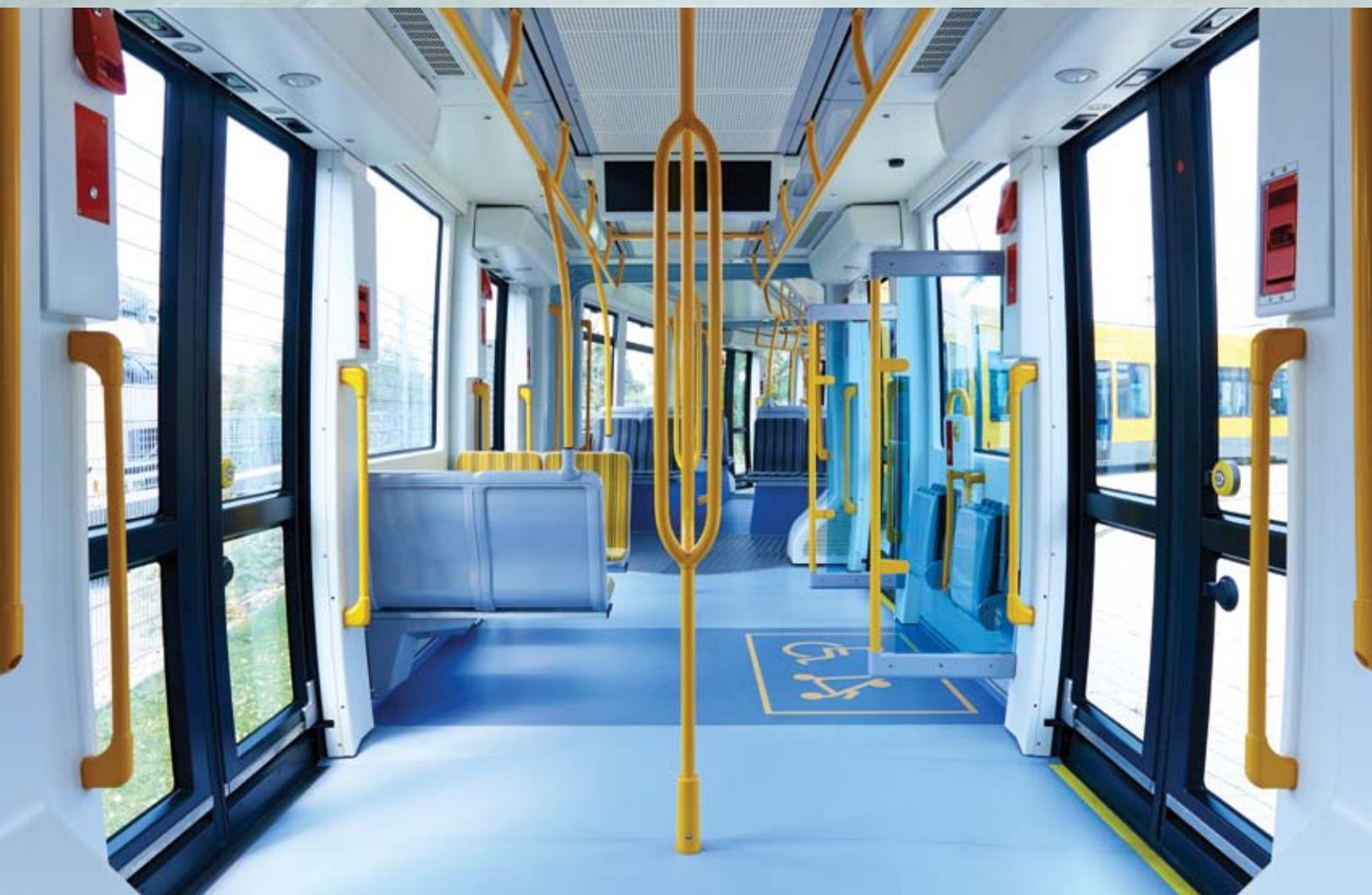
C'est pourquoi nous sommes extrêmement prudents dans notre sélection et notre qualification d'un fournisseur. Nous tenons compte de nombreux aspects, dont sa conformité, sa compétitivité, ses exigences techniques, sa qualité, sa fiabilité, son coût, son profil environnemental et son emplacement. Nous aimons entretenir avec nos fournisseurs des relations à long terme, le choix de tout nouveau fournisseur doit donc être le fruit d'une décision réfléchie.

Nous gérons notre chaîne d'approvisionnement et surveillons les risques de façon très active. Notre objectif est de limiter les conséquences d'éventuelles perturbations de notre chaîne d'approvisionnement, et nous tenons compte de nombreux types de risque, dont les risques RSE, les tendances géopolitiques et celles des marchés, les dangers de catastrophe naturelle et la santé financière. Nous appliquons cette approche d'évaluation des risques à l'ensemble de nos fournisseurs de premier niveau nous occasionnant des dépenses importantes.

Pour prévenir encore mieux les risques et pour nous assurer que nous travaillons avec des entreprises bien gérées, tous les fournisseurs signant un contrat avec Bombardier sont tenus d'adhérer à notre Code de conduite des fournisseurs, que nous appliquons sur une base continue. En 2013, nous avons effectué 65 vérifications ponctuelles (contre 22 en 2012) et 20 audits internes, et fait réaliser 3 audits par des tiers. Aucune infraction pertinente à notre Code de conduite des fournisseurs n'a été signalée. Dans les prochaines années, nous intensifierons notre surveillance de la conduite des fournisseurs, en particulier sur les marchés à haut risque.

<sup>1</sup> Un fournisseur de premier niveau est un fournisseur qui fait affaire directement avec Bombardier, pour de la fabrication sur mesure ou pour de la conception-construction.





# OCCASIONS D'AFFAIRES ET RISQUES

## OCCASIONS CLÉS POUR BOMBARDIER

Les prévisions économiques positives, les tendances favorables dans l'industrie et l'arrivée à maturité de produits novateurs offrent à Bombardier un potentiel de croissance importante. Voici plusieurs des plus grandes occasions qui se dessinent à l'horizon et les mesures que nous prenons pour en tirer parti.

### Croissance économique et urbanisation à l'échelle mondiale

Il est prévu que le produit intérieur brut mondial moyen augmentera au rythme de 3,2% jusqu'en 2032.<sup>1</sup> Traditionnellement, lorsque l'économie mondiale s'améliore, la demande en transport aérien augmente, et cela entraîne une hausse des commandes d'avions. Nous prévoyons donc que la flotte mondiale d'avions d'affaires fera plus que doubler en 20 ans, passant de 14 875 avions fin 2012 à 30 975 en 2032<sup>2</sup>, et que la flotte mondiale d'avions commerciaux du marché des avions de 20 à 149 places croîtra de plus de 50%, passant de 10 900 avions fin 2012 à 16 700 en 2032.<sup>2</sup>

Un taux de croissance particulièrement élevé est attendu dans plusieurs pays aux infrastructures de transport insuffisantes. En 2014 seulement, la Chine, l'Inde et la CÉI devraient croître respectivement de 8,0%, 5,4% et 3,2%.<sup>3</sup> La Chine devrait devenir le troisième plus important marché de biréacteurs d'affaires, avec des livraisons estimées à 2420 entre 2013 et 2032.<sup>2</sup>

Parallèlement à cette croissance économique, nous constatons une tendance mondiale à l'urbanisation. D'après le *McKinsey Global Institute*, les 600 plus grandes villes représenteront d'ici 2025 près de 65% du PIB mondial. Les villes moyennes et les mégapoles en plein essor doivent relever d'immenses défis de planification urbaine, de pollution et de gestion de la circulation, en mettant en œuvre des réseaux de transport collectifs urbains et interurbains.

Deux des stratégies de croissance de Bombardier visent à tirer le meilleur parti de ces occasions.

- **Investir dans des solutions de mobilité de pointe**: nous investissons considérablement dans notre portefeuille de nouveaux produits de transport aérien et ferroviaire à un moment judicieux, compte tenu de la demande émergente. Cela inclut les avions *CSeries*<sup>5</sup> expressément conçus pour des trajets entre villes de taille moyenne présentant la plus forte croissance, ainsi que le système *PRIMOVE*<sup>5</sup>, un ensemble polyvalent de solutions de mobilité électrique sans émission améliorant de manière spectaculaire l'efficacité et la performance des véhicules électriques, qu'ils soient utilisés sur route ou sur rail.
- **Établir des racines locales dans les marchés clés**: nous avons accru notre présence dans des marchés émergents comme la Chine, la Russie, l'Inde et le Brésil, et sommes donc bien positionnés pour combler les nouveaux et urgents besoins d'infrastructures. À São Paulo par exemple, nous installons un monorail *INNOVIA*, une solution de transport de surface rapide et respectueuse de l'environnement; elle sera construite et mise en exploitation beaucoup plus rapidement que ne l'aurait été un système de métro souterrain.

### Facteurs environnementaux

Une plus grande conscience environnementale de nos clients et du public en général, de nouvelles réglementations gouvernementales et la hausse des prix du carburant alimentent la demande croissante en transport durable.

Les cours du pétrole devraient diminuer jusqu'en 2017, puis augmenter de nouveau en raison de la hausse de la demande en énergie.<sup>7</sup> Nous croyons que le coût élevé du carburant accélérera le retrait des vieux avions moins efficaces et accroîtra la demande en nouveaux avions plus écoénergétiques.

Les solutions ferroviaires écologiques sont particulièrement en demande compte tenu des exigences environnementales. Une étude de l'Union internationale des chemins de fer (UIC) montre que le transport ferroviaire est en moyenne deux à cinq fois plus écoénergétique que le transport routier, aérien, maritime ou fluvial.

Nous sommes bien placés pour répondre à cette demande mondiale de produits plus écoénergétiques, puisque nous avons adopté une approche globale DfE et commencé à intégrer des produits écoénergétiques dans notre portefeuille. Par exemple,

- Notre système de charge sans fil *PRIMOVE*<sup>5</sup> actuellement à l'essai dans divers endroits du monde, pourrait révolutionner les autobus, et même les voitures, en réduisant sensiblement les émissions et le bruit.<sup>5</sup>
- Parmi les avions commerciaux, les avions *Q400 NextGen*, *CRJ NextGen* et *CSeries*<sup>5</sup> ont tous été conçus pour être plus écoénergétiques que les avions de taille comparable actuellement sur le marché. Nous savons déjà qu'il s'agit d'un argument de vente percutant pour les clients.
- En aviation d'affaires, la conception aérodynamique de l'aile du nouvel avion *Learjet 85* aide à réduire la consommation de carburant et les émissions.<sup>5</sup>

### Cycles de régénération des produits

Les tendances des cycles de vie des produits jouent également en notre faveur. Compte tenu de l'âge moyen des avions actuellement en exploitation dans le monde et des cycles d'obsolescence technique, nous nous attendons à ce que plus de 50% des avions commerciaux soient remplacés dans les 20 prochaines années.<sup>7</sup> Notre calendrier de mise en service de produits attrayants et écoénergétiques concordera avec cette demande très prochaine de remplacement d'avions.

Dans l'industrie du rail, nous assistons à une volonté similaire de mise à niveau et de remplacement des parcs vieillissants,

1 IHS Global Insight, 2011 à 2013.  
2 Prévisions de marché pour les avions Bombardier 2013-2032.  
3 IHS Global Insight (2014), *Comparative World Overview*.  
4 McKinsey Global Institute (2012), *Urban world: Cities and the rise of the consuming class*.  
5 Produit en cours de développement. Voir la Mise en garde à la fin du rapport.  
6 U.S. Energy Information Administration, *Annual Energy Outlook 2014 Early Release Report*.  
7 Bombardier Aéronautique: Profil, stratégie et marché, février 2013.

notamment sur les marchés parvenus à maturité. Par exemple, nous travaillons actuellement sur une commande de la société San Francisco Bay Area Rapid Transit (BART) District pour le remplacement de son parc de véhicules par 775 nouvelles voitures, d'une valeur totale d'environ 1,5 milliard \$.

### RISQUES CLÉS POUR BOMBARDIER<sup>1</sup>

Une gestion active des risques est l'une de nos priorités depuis plusieurs années. C'est aussi un élément clé de notre cadre stratégique d'entreprise. Nous intégrons aux responsabilités opérationnelles de notre équipe de haute direction des activités de gestion des risques, et faisons de ces activités une partie intégrante de notre gouvernance, de notre planification, de notre prise de décision et de notre structure organisationnelle et d'imputabilité.

Chaque année, notre service d'audit d'entreprise et d'évaluation des risques (SAEÉR) évalue nos principaux risques. Nos hauts dirigeants et le conseil d'administration passent cette évaluation en revue et établissent des plans d'action pour prendre en compte les risques et les atténuer. Voici certains des risques d'entreprise les plus cruciaux que nous suivons et pour lesquels nous agissons :

#### Développement de produits et exécution

Au cours des dix dernières années, nos produits ont gagné en sophistication et en complexité technique. Nous ne ferons aucun compromis ni sur la qualité ou la sécurité de nos produits, ni sur la satisfaction de nos clients. Pour atténuer le risque de retard dans le développement et l'exécution de produits, nous ciblons davantage nos efforts sur la gouvernance de projet :

- Nous adoptons un processus avec examens de passage d'où résultent certains événements qui pourraient provoquer la mise en œuvre de mesures et de procédures précises. Si un examen n'est pas réussi conformément au calendrier, cela déclenchera un plan d'action ou un processus de prise de décision pour remédier à la situation, modifier la conception ou, en dernier recours, mettre fin au programme.
- Nous mettons l'accent sur l'embauche, le développement et la rétention des meilleurs talents.
- Nous implantons plusieurs nouveaux programmes de formation, notamment en éco-conception, à l'intention de nos ingénieurs et autres employés qui prennent part au développement des produits.
- Nous suivons de près les indicateurs clés de performance postérieure à la vente, notamment le respect des dates de livraison et la disponibilité immédiate de pièces de rechange dans le monde entier.

Nous nous servons aussi de nos systèmes d'amélioration continue pour bonifier nos capacités de gestion de projet. Nous restons axés sur la pratique d'une gouvernance solide et efficace, pour nous assurer de disposer des systèmes appropriés et créer un climat d'efficacité et d'imputabilité.

#### Demande de produits

Nombreuses sont les entreprises risquant de faire face à une baisse de la demande en raison de l'évolution des tendances des marchés. Dans nos secteurs d'activité, ce risque est amplifié par l'importance de l'investissement à réaliser en amont, particulièrement dans l'industrie aéronautique, et par la longueur des délais requis pour développer des solutions de transport collectif innovantes. Nos résultats pourraient être touchés négativement si nous investissons dans des produits qui ne sont pas acceptés par le marché, si les exigences ou les goûts des clients changent, si les nouveaux produits ne sont pas approuvés par les autorités réglementaires ou si nos produits deviennent désuets.

Pour atténuer ce risque, nous sommes très actifs auprès de nos clients actuels et potentiels, afin de bien comprendre leurs besoins actuels et futurs et d'y adapter soigneusement nos produits et services pour y répondre. Nous organisons notamment des groupes consultatifs dirigés par des clients ainsi que des consultations sur la conception avancée avec des clients sur des caractéristiques comme la taille de l'avion, l'envergure des ailes et le nombre de passagers. Nous utilisons les données recueillies pour mettre sans cesse sur le marché des innovations qui correspondent à la demande en rapide croissance du marché.

#### Risques de liquidité

Nous exerçons nos activités dans un environnement compétitif et à forte intensité de capital. Nous avons continué, ces dernières années, à investir dans des solutions et des produits à l'avant-garde de l'industrie et optimisés en fonction des coûts, afin de gagner en compétitivité sur le marché. Nous suivons en permanence le niveau de nos liquidités, y compris les sources de financement disponibles à court terme et les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles, pour nous assurer d'avoir la marge de manœuvre financière nécessaire pour les besoins de liquidités prévus.

Lorsque nous évaluons nos besoins en liquidités, nous tenons compte de la volatilité historique et des besoins saisonniers, du profil d'échéances de notre dette à long terme, du financement de nos programmes de développement de produits, de l'importance des avances des clients, des besoins de fonds de roulement, de la conjoncture économique et de l'accès aux marchés financiers. Nous utilisons des analyses de scénarios pour soumettre nos prévisions de flux de trésorerie à des tests de sensibilité.

Nous avons suffisamment de liquidités pour continuer à financer le développement de nos produits et nos activités dans un avenir prévisible.

#### Risques éthiques et juridiques

En tant qu'entreprise mondiale qui signe des contrats publics avec des gouvernements du monde entier, nous considérons qu'en plus de respecter toutes les réglementations en vigueur, nous devons aller au delà de la lettre de la loi afin de devenir un partenaire de confiance et un fournisseur de choix. Sans culture éthique, nous nuirions à notre capacité de maintenir et de faire fructifier nos relations avec les clients et, en cas d'infraction à la loi, cela pourrait entraîner des pénalités importantes.

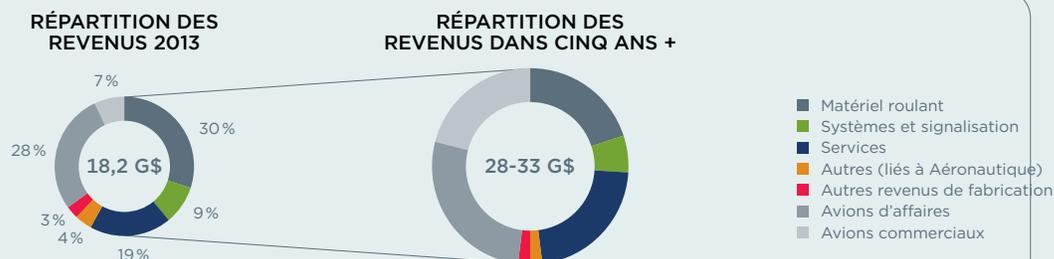
Nous avons subi certaines des conséquences de ce risque lorsque, en juillet 2013, Bombardier a été citée avec d'autres entreprises, dans une enquête sur la collusion au Brésil, en lien avec les réseaux de trains et de métros de ce pays. Nous accordons notre entière collaboration à l'enquête en cours et avons l'intention de nous défendre avec vigueur de toute accusation, le cas échéant.

Pour nous assurer d'exercer nos activités de façon éthique, quel que soit l'endroit, nous avons instauré un ensemble de codes d'éthique, politiques et systèmes internes. Notre Code d'éthique et de conduite présente les normes de comportement claires et définitives que tout membre du conseil d'administration et tout employé de Bombardier est tenu de respecter. Nous recourons à la formation afin de renforcer ces attentes. En 2013, nous avons offert une formation sur l'éthique en personne à tous les employés en contact avec la clientèle. Notre plus récent sondage bisannuel sur l'environnement de contrôle, en 2013, a confirmé la solidité de nos systèmes internes de gestion éthique.

<sup>1</sup> Pour plus d'information sur les risques clés de Bombardier, consultez la section Gestion des risques du Rapport financier 2013, p. 15.

# TOURNÉS VERS L'AVENIR

Au cours des cinq prochaines années, nous prévoyons que notre stratégie d'entreprise nous mènera à un portefeuille plus équilibré<sup>1</sup>. Nous nous sommes fixé des priorités claires pour nous aider à atteindre cette répartition du portefeuille.



## PRIORITÉS À LONG TERME<sup>1</sup>

Au cours des cinq prochaines années, nous axerons nos efforts sur les priorités ci-dessous afin de créer la plus grande valeur financière et la plus grande valeur sociétale pour nos parties prenantes.

- Objectif de 10 à 15 milliards \$ de revenus annuels additionnels dans un horizon de cinq ans et plus, incluant les revenus tirés des services connexes<sup>1</sup>
- Accroître les bénéfices

### INVESTIR DANS DES SOLUTIONS DE MOBILITÉ DE POINTE



Objectif de 25% des revenus en services  
Objectif de 8-12 milliards \$ en revenus annuels additionnels dans 5 ans+ incluant les revenus tirés des services connexes

### ÉTABLIR DES RACINES LOCALES DANS LES MARCHÉS CLÉS



Accroître la part des revenus ne provenant pas de nos marchés traditionnels<sup>2</sup>

### RÉALISER UNE EXÉCUTION SANS FAILLE À CHAQUE ÉTAPE



Respecter nos engagements

### D'EXCELLENTS TALENTS À L'ÉCHELLE MONDIALE

- Développer la prochaine génération d'ingénieurs novateurs
- Accroître l'embauche et la promotion de talents locaux dans les marchés clés en croissance
- Accroître la proportion de femmes à des postes de gestion de 16% en 2012 à 25% d'ici 2018
- Maintenir un niveau élevé d'engagement des employés

### UNE SOLIDE DISCIPLINE FINANCIÈRE

- D'ici 2016, normaliser à environ 1 milliard \$ le niveau annuel d'additions nettes aux immobilisations corporelles et incorporelles

### UNE GESTION ACTIVE DES RISQUES

- Intensifier la surveillance proactive des fournisseurs dans les marchés à haut risque
- Améliorer le profil de risque financier

### UN ENGAGEMENT ENVERS LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE

- Produire des déclarations environnementales de produit pour tout nouveau produit d'ici 2020
- Parvenir à ce que tous nos nouveaux produits soient récupérables à 100% en 2025
- Mener l'élaboration de normes d'approvisionnement responsable et de présentation de l'information pour l'ensemble de l'industrie
- Viser zéro maladie ou blessure professionnelle
- Mettre en œuvre des projets de bénévolat fondés sur les compétences dans nos marchés clés d'ici 2020

<sup>1</sup> Voir les Énoncés prospectifs à la fin du rapport. <sup>2</sup> Nos marchés traditionnels sont l'Europe de l'Ouest et l'Amérique du Nord.

# RECONNAISSANCES ET PRIX

Nous sommes fiers des prix que nous avons reçus en 2013, pour notre engagement envers L'évolution de la mobilité.

## **Canada's Best Corporate Citizens Awards**

Classée 11<sup>e</sup> des 50 meilleures entreprises citoyennes du Canada selon *Corporate Knights*

## **Entreprise canadienne qui investit le plus en R et D**

Avons reçu le titre d'entreprise canadienne ayant investi le plus en R et D de *Research Infosource*

## **Indice du leadership des émissions de carbone au Canada de CDP**

Classée leader du secteur « Industriels » pour la transparence sur les changements climatiques

## **Prix pour les rapports d'entreprise**

Avons remporté un Prix d'excellence en matière de rapport d'entreprise de notre secteur industriel décerné par Comptables professionnels agréés Canada pour notre *Rapport annuel 2012* et notre *Rapport sur la RSE 2012*

## **Indices de durabilité Dow Jones**

Classée parmi les entreprises composant les indices *Dow Jones Sustainability World* et *Dow Jones Sustainability North America* et est nommée *Industry Leader* de la catégorie Aéronautique et défense

## **Indices ECPI**

Retenue comme composante des indices ECPI<sup>®</sup> pour nos réalisations sur les plans environnemental, social et de la gouvernance

## **Prix de l'excellence technologique de l'European Rail Congress**

Avons remporté le prix de l'excellence en technologie pour notre système *FLEXX Tronic WAKO*

## **Euronext Vigeo World 120 Index**

Retenue pour faire partie de l'indice *Euronext Vigeo World 120 Index* pour notre leadership en responsabilité d'entreprise

## **Prix Excellence in Corporate Responsibility**

Avons remporté le prix dans la catégorie Transport pour l'approche d'éco-conception du développement de produits

## **Les 100 meilleurs employeurs d'Allemagne**

Retenue parmi les meilleurs employeurs d'Allemagne

## **Indice Global 100 2014 Corporate Knights**

Classée au 24<sup>e</sup> rang des entreprises les plus durables du monde

## **Prix international d'innovation**

Avons remporté un prix pour la technologie *TrackSafe*, conçue pour améliorer la sécurité et la productivité des ouvriers de voie ferrée

## **Prix IR Magazine Canada**

Avons remporté des prix pour la meilleure utilisation de la technologie, la meilleure entreprise de notre secteur (Industriel) et les meilleures relations avec les investisseurs pour une entreprise de moyenne capitalisation

## **Light Rail Awards**

Avons remporté le prix de constructeur de l'année lors de l'événement *2013 Light Rail Awards* qui s'est tenu à Londres

## **Employeurs attractifs du Nord de la France**

Deuxième place du palmarès des employeurs attractifs du Nord de la France publié par le magazine français *L'Express*

## **Rail Business Awards**

Avons remporté le Prix d'excellence en communications pour notre programme de sécurité *Safety with Attitude – Let's just do it*

## **Prix d'innovation au congrès mondial de l'UITP<sup>1</sup>**

Avons remporté le Prix de l'innovation intermodale en Amérique latine pour notre système de monorail *INNOVIA 300* à São Paulo, au Brésil

## **U.K. National Transport Awards**

Avons reçu le titre de fournisseur de l'année, pour notre appui durant les Olympiques de 2012

## **Indice Global Compact 100 Stock Index des Nations Unies**

Retenue pour faire partie de l'indice *Global Compact 100 Stock Index* des Nations Unies pour la durabilité et la performance financière

## **Prix de design urbain**

Avons remporté le prestigieux prix de design urbain *Veronica Rudge Green Prize* de la *Harvard Graduate School of Design* pour notre système léger sur rail pour le métro de Porto, au Portugal

1 Union internationale des transports publics.

## Énoncés prospectifs

Le présent rapport d'activité contient des énoncés prospectifs, qui peuvent comprendre, sans s'y limiter, des déclarations portant sur nos objectifs, nos prévisions, nos cibles, nos buts, nos priorités, nos marchés et nos stratégies, notre situation financière, nos croyances, nos perspectives, nos plans, nos attentes, nos estimations et nos intentions; les perspectives de l'économie générale et les perspectives commerciales, les perspectives et les tendances d'une industrie; la croissance prévue de la demande de produits et de services; le développement de produits, y compris la conception, les caractéristiques, la capacité ou la performance; les dates prévues ou fixées de la mise en service de produits et de services, des commandes, des livraisons, des essais, des délais, des certifications et de l'exécution des projets en général; notre position en regard de la concurrence; et l'incidence prévue du cadre législatif et réglementaire et des procédures judiciaires sur notre entreprise et nos activités. Les énoncés prospectifs se reconnaissent habituellement à l'emploi de termes comme «pouvoir», «prévoir», «devoir», «avoir l'intention de», «estimer», «planifier», «entrevoir», «croire», «continuer», «maintenir» ou «aligner», la forme négative de ces termes, leurs variations ou une terminologie semblable. De par leur nature, les énoncés prospectifs exigent que nous formulions des hypothèses et ils sont assujettis à d'importants risques et incertitudes, connus et inconnus, de sorte que nos résultats réels de périodes futures pourraient différer de façon importante des résultats prévus. Bien que nous jugions nos hypothèses raisonnables et appropriées selon l'information à notre disposition, il existe un risque qu'elles ne soient pas exactes. Pour en savoir davantage sur les hypothèses sous-jacentes aux énoncés prospectifs formulés dans le présent rapport d'activité, se reporter à la rubrique Prévisions et énoncés prospectifs respective des sections Aéronautique et Transport du Rapport financier 2013.

Parmi les facteurs qui pourraient faire en sorte que les résultats réels diffèrent de manière importante des résultats prévus dans les énoncés prospectifs, notons les risques liés à la conjoncture économique, à notre contexte commercial (tels les risques liés à la situation financière de l'industrie du transport aérien et des principaux exploitants ferroviaires), à l'exploitation (tels les risques liés au développement de nouveaux produits et services, aux partenaires commerciaux, aux pertes découlant de sinistres et de garanties sur le rendement des produits, aux procédures réglementaires et judiciaires, à l'environnement, à notre dépendance à l'égard de certains clients et fournisseurs, aux ressources humaines, aux engagements à modalités fixes, et à la production et à l'exécution de projets), au financement (tels les risques liés aux liquidités et à l'accès aux marchés financiers, à l'exposition au risque de crédit, à certaines clauses restrictives de conventions d'emprunt, à l'aide au financement en faveur de certains clients et à la dépendance à l'égard de

l'aide gouvernementale) et au marché (tels les risques liés aux fluctuations des taux de change et des taux d'intérêt, à la diminution de la valeur résiduelle et à l'augmentation des prix des produits de base). Pour plus de détails, se reporter à la rubrique Risques et incertitudes de la section Autres du Rapport financier 2013. Le lecteur est prévenu que la présente liste de facteurs pouvant influencer sur la croissance, les résultats et le rendement futurs n'est pas exhaustive et qu'il ne faudrait pas s'y fier indûment. Les énoncés prospectifs décrits aux présentes reflètent nos attentes à la date du présent rapport et pourraient subir des modifications après cette date. À moins que nous n'y soyons tenus selon les lois sur les valeurs mobilières applicables, nous nions expressément toute intention ou obligation de mettre à jour ou de réviser tout énoncé prospectif, que ce soit à la lumière de nouveaux renseignements, d'événements futurs ou autrement. Les énoncés prospectifs contenus dans le présent rapport d'activité sont formulés expressément sous réserve de cette mise en garde.

Les énoncés prospectifs pour Aéronautique sont également fondés sur les éléments suivants:

- le carnet de commandes fermes actuel et les nouvelles commandes estimées pour l'avenir;<sup>1</sup>
- une augmentation du nombre de livraisons d'avions et des prix durant l'exercice 2014 par rapport à l'exercice 2013;
- le déploiement et l'exécution continus des initiatives stratégiques liées à l'amélioration de la qualité et à la réduction des coûts;
- notre capacité de respecter les dates de mise en service et les coûts prévus des nouveaux programmes d'avions;
- notre capacité de recruter et de fidéliser des employés hautement compétents pour déployer notre stratégie de développement de produits;
- la capacité de notre bassin de fournisseurs à soutenir les cadences de production prévues;
- la stabilité des taux de change.

Les énoncés prospectifs pour Transport sont également fondés sur les éléments suivants:

- notre carnet de commandes actuel;
- la réalisation des appels d'offres à venir et notre capacité à les remporter;
- l'exécution normale des contrats et le déploiement et la mise en œuvre continue des principales initiatives, surtout celles liées aux réductions de coûts, dont les initiatives d'amélioration de l'exploitation;
- un niveau soutenu de dépenses du secteur public;
- la capacité de notre bassin de fournisseurs à soutenir l'exécution de nos projets.

## Mesures financières

### non conformes aux PCGR

Le présent rapport d'activité contient à la fois des mesures conformes aux normes internationales d'information financière (IFRS) et des mesures non conformes aux PCGR. Se reporter au Rapport financier 2013 pour leur définition et les rapprochements avec les mesures les plus comparables des IFRS. Toute référence aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) signifie IFRS, sauf indication contraire. Il repose également sur des mesures non conformes aux PCGR, dont le RAII avant éléments spéciaux, et les flux de trésorerie disponibles. Ces mesures non définies aux PCGR découlent directement des états financiers consolidés, mais n'ont pas un sens normalisé prescrit par les IFRS; par conséquent, d'autres sociétés utilisant ces termes pourraient les calculer différemment. La direction croit que fournir certaines mesures de rendement non conformes aux PCGR, en plus des mesures conformes aux IFRS, donne aux utilisateurs de nos états financiers consolidés une meilleure compréhension de nos résultats et tendances connexes et accroît la transparence et la clarté des résultats de notre entreprise. Pour les définitions de ces mesures et leurs rapprochements avec les mesures les plus comparables des IFRS, se reporter aux rubriques Mesures financières non conformes aux PCGR et Liquidités et sources de financement du Rapport financier 2013.

- 1 Les prévisions de la demande fondées sur l'analyse des principaux indicateurs de marché, dont la croissance du PIB réel, la confiance en l'industrie, la création de richesse et la rentabilité de notre clientèle, l'utilisation des avions, les niveaux des stocks de biréacteurs d'affaires d'occasion, les clauses de distance franchissable des conventions collectives de pilote, les réglementations environnementales, la mondialisation du commerce, la demande de remplacement, les nouveaux programmes d'avions ainsi que les marchés en croissance rapide et leur accessibilité. Pour plus de détails, se reporter au Rapport financier 2013 de la Société.

## Mise en garde

La famille d'avions commerciaux CSeries, les programmes d'avions d'affaires Learjet 85, Global 7000 et Global 8000, le train ZEFIRO et la technologie PRIMOVE sont actuellement en développement et sont susceptibles de changements, notamment en ce qui a trait à la stratégie de gamme, à la marque, à la capacité, aux performances, à la conception et aux systèmes. Toutes les spécifications et les données sont approximatives, peuvent changer sans préavis et sont assujetties à certaines règles d'exploitation, hypothèses et autres conditions. Le présent document ne constitue ni une offre, ni un engagement, ni une déclaration, ni une garantie d'aucune sorte.

*BiLevel, Bombardier, Bombardier 415, Bombardier 415 MP, Bombardier Vision, Challenger, Challenger 350, CITYFLO, CRJ, CSeries, CS100, CS300, EBI, ECO4, ELECTROSTAR, FLEXITY, FLEXX, Global, Global 7000, Global 8000, INNOVIA, INTERFLO, L'évolution de la mobilité, Learjet, Learjet 70, Learjet 75, Learjet 85, MITRAC, MOVIA, NextGen, OMNEO, ORBIFLO, ORBITA, PRIMOVE, Q400, REGINA, Série-Q, SPACIUM, TALENT, TRAXX, TURBOSTAR, TWINDEXX, WAKO et ZEFIRO* sont des marques de commerce de Bombardier Inc. ou de ses filiales.

Reproduit avec la permission de Yahoo! Inc. © 2014 Yahoo! Inc. Le logo de Flickr est une marque déposée de Yahoo! Inc.

Le présent rapport d'activité est imprimé sur du papier contenant 30 % de fibres postconsommation, certifié ÉcoLogo et traité sans chlore. L'utilisation de ce papier, plutôt que du papier vierge, permet l'économie de :



**11**  
arbres matures



**490 KG**  
de déchets, équivalent  
au contenu de  
10 poubelles pleines



**10 GJ**  
d'énergie, équivalent  
à l'énergie consommée  
par 44 383 ampoules  
électriques de 60W  
pendant une heure



**4484 KG**  
d'émissions de CO<sub>2</sub>,  
équivalent aux émissions  
de 1 voiture pendant 1 an



**39 938 LITRES**  
d'eau, équivalent  
à la consommation  
d'une personne  
pendant 114 jours



**2 KG**  
d'émissions de NO<sub>x</sub>,  
équivalent aux  
émissions d'un camion  
pendant 6 jours

Ces données ont été fournies par le fabricant de papier.

Imprimé au Canada  
ISBN: 978-2-923797-27-4  
Dépôt légal, Bibliothèque et Archives nationales du Québec.  
Tous droits réservés. © 2014 Bombardier Inc. ou ses filiales.



Entièrement recyclable —  
le choix responsable

FSC® n'est pas responsable des calculs de ressources économisées en utilisant ce papier.

BOMBARDIER.COM  
RI.BOMBARDIER.COM  
RSE.BOMBARDIER.COM



TWITTER

[twitter.com/Bombardier](https://twitter.com/Bombardier)  
[twitter.com/Bombardier\\_Aero](https://twitter.com/Bombardier_Aero)  
[twitter.com/BombardierRail](https://twitter.com/BombardierRail)



FLICKR

[flickr.com/BombardierAerospace](https://www.flickr.com/photos/BombardierAerospace/)  
[flickr.com/BombardierTransportation](https://www.flickr.com/photos/BombardierTransportation/)



YOUTUBE

[youtube.com/BombardierVideos](https://www.youtube.com/user/BombardierVideos)  
[youtube.com/BombardierAerospace](https://www.youtube.com/user/BombardierAerospace)  
[youtube.com/BombardierTransportation](https://www.youtube.com/user/BombardierTransportation)



FACEBOOK

[facebook.com/BombardierAero](https://www.facebook.com/BombardierAero)



LINKEDIN

[linkedin.com/company/bombardier\\_inc](https://www.linkedin.com/company/bombardier_inc)  
[linkedin.com/company/bombardier-aerospace](https://www.linkedin.com/company/bombardier-aerospace)  
[linkedin.com/company/bombardier-transportation](https://www.linkedin.com/company/bombardier-transportation)