



AXÉS SUR L'ESSENTIEL

RAPPORT
D'ACTIVITÉ
2014



BOMBARDIER
l'évolution de la mobilité

LETTRE DU
PRÉSIDENT ET
CHEF DE
LA DIRECTION
PAGE 2

UNE APPROCHE
INTÉGRÉE
PAGE 12

STRATÉGIE ET
PERFORMANCE
PAGE 18

GOVERNANCE
PAGE 52

PERSPECTIVES
D'AVENIR
PAGE 60

À PROPOS DE CE RAPPORT

Cette publication est une étape de plus dans notre cheminement vers un rapport intégré présentant comment Bombardier incorpore les considérations financières, sociétales, environnementales et de gouvernance pour générer de la valeur durable à long terme. Comme notre monde évolue, nous croyons qu'il est essentiel que nos parties prenantes soient conscientes de ces considérations pour bien comprendre notre entreprise et ses perspectives.

Nous avons décidé à partir de cette année d'adopter le cadre de l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) comme principale ligne directrice de notre présentation de l'information. Nous avons choisi ce cadre pour fournir une vue plus intégrée de nos opérations et activités, ainsi que pour simplifier notre présentation de l'information et à évoluer vers la publication d'un seul rapport s'adressant à toutes nos parties prenantes.

Le contenu de ce rapport s'inspire surtout de l'évaluation de l'importance relative d'enjeux que nous avons effectuée en 2014 au moyen d'un sondage et de conversations individuelles avec des employés et différentes parties prenantes externes. Notre processus de présentation de l'information est dirigé par notre Comité de durabilité et communications intégrées dont le mandat et la composition sont présentés à la page 57.

Nous voulons que ce rapport soit un élément clé de notre engagement auprès de nos parties prenantes et vous invitons à nous faire part de vos commentaires et de vos questions. N'hésitez pas à nous les soumettre à l'adresse rse@bombardier.com.

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 y avons inclus les données financières pour Bombardier Inc. et ses filiales, ainsi que des mises à jour sur les enjeux sociétaux, environnementaux, de gouvernance et économiques les plus importants pour l'entreprise et nos parties prenantes, tels que déterminés par notre analyse de l'importance relative d'enjeux réalisée en 2014.

Ce rapport comprend des données quantitatives reflétant notre performance pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 ainsi que de l'information prospective importante. La plupart de l'information financière figurant dans ce rapport est extraite de notre Rapport financier 2014. Tous les chiffres sont en dollars américains, à moins d'indication contraire. Pour plus d'information sur la divulgation de notre information financière pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, se reporter à notre Rapport financier 2014.

Nos priorités et nos engagements

Dans notre Rapport d'activité 2013, nous définissons une liste de priorités à long terme visant à assurer à nos parties prenantes la plus grande valeur financière et non financière, et nous avons progressé en 2014 à l'égard de ces priorités. À la suite de notre restructuration organisationnelle en 2014, de la révision de nos prévisions financières de 2014 et la nomination de notre nouveau président et chef de la direction en 2015, nous réévaluons nos priorités pour refléter de manière plus appropriée ces changements et nos performances futures, et être ainsi à même de mieux présenter nos progrès dans notre prochain rapport d'activité.

Audit des données

Les données fournies pour nos indicateurs environnementaux sont partiellement auditées par des tiers indépendants. Les données sur l'énergie et les émissions de gaz à effet de serre (GES) de notre site de Belfast, au Royaume-Uni, sont auditées par des parties externes en vertu du système d'échange des émissions de l'Union européenne (EU ETS), dont BSi Assurance UK Ltd, à Kitemark Court, Davy Avenue, Knowlhill, Milton Keynes, Buckinghamshire, MK5 8PP. C'est également le cas pour les données portant sur notre flotte d'avions d'affaires exploités en Europe. De plus, sept sites allemands, de même que nos sites de Matranovak (Hongrie), Ceska Lipa (République tchèque), Vienne (Autriche), Vado Ligure (Italie) et Wroclaw (Pologne), font auditer annuellement toutes leurs données environnementales par un auditeur externe, en vertu du système de management et d'audit environnemental (EMAS).

En 2011 et 2013, notre service d'audit d'entreprise et d'évaluation des risques (SAEÉR) a vérifié la conformité de notre rapport sur la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) aux principes de l'initiative mondiale sur les rapports de performance (GRI), l'efficacité des processus et des systèmes que nous employons pour faire rapport sur notre performance en RSE, ainsi que la fiabilité et la qualité de nos indicateurs de performance. Totalement indépendant de nos entités d'exploitation, le SAEÉR peut être considéré comme un auditeur de deuxième niveau. Il a appliqué pour son audit des normes reconnues, dont les normes AA 1000 et ISAE 3000. Nous avons continué à établir et à mettre en œuvre des plans d'action pour améliorer la qualité des données. Cela incluait une procédure standardisée d'entrée des données de santé, sécurité et environnement (SSE) dans notre système centralisé de gestion des données.

Photos de couverture

Haut : avion commercial *CSeries*
Bas : système *INNOVIA* Monorail 300

FAITS SAILLANTS 2014

Augmentation de 10,8 % des revenus par rapport à ceux de 2013, pour atteindre 20,1 milliards \$

Importantes nouvelles commandes, totalisant 12,6 milliards \$ pour notre secteur d'activité de transport sur rail

Annnonce de la pause du programme d'avions d'affaires *Learjet 85* le 15 janvier 2015

Résultat net ajusté¹ de 648 millions \$ (RPA ajusté¹ de 0,35 \$) et RAI avant éléments spéciaux¹ de 923 millions \$, ce qui représente une marge de 4,6 %

Ouverture de sept points de service pour avions d'affaires et de quatre points de service pour avions commerciaux dans le monde

Obtention de 148 commandes fermes d'avions commerciaux, soit le total le plus élevé depuis le 31 janvier 2008, incluant 61 commandes d'avions *CSeries*

Annnonce d'une nouvelle structure organisationnelle comprenant quatre secteurs d'activité distincts et poursuite du déploiement de OneBT

Réalisation de 600 000 km d'essais obligatoires pour notre train à très grande vitesse *ZEFIRO 380*, soit près de 15 fois le tour de la terre, et début des livraisons en mars 2015

Distribution de 19,4 milliards \$ en valeur économique² aux communautés et aux parties prenantes

Investissement de 2,0 milliards \$ en additions nettes aux immobilisations corporelles et incorporelles, dont 1,7 milliard \$ en outillage des programmes aéronautiques

Progrès importants dans les essais des avions *CSeries* et premier vol de l'avion *CS300* en février 2015

Classement de Bombardier parmi les 100 entreprises les plus durables du monde de *Corporate Knights*

Mise en service réussie de l'avion *Challenger 350*

Reconnaissance de Bombardier comme *Industry Leader* au sein de l'indice de durabilité *Dow Jones Sustainability World*

¹ Mesures financières non conformes aux PCGR. Voir Mesures non conformes aux PCGR à la fin de ce rapport. ² La valeur économique distribuée mesure la valeur financière que Bombardier crée pour les parties prenantes et les communautés dans lesquelles elle exerce ses activités, en plus des produits et des services. Elle comprend les dividendes, certains coûts comptabilisés dans le RAI (revenus avant intérêts et impôts) avant éléments spéciaux et les dons et commandites de Bombardier Inc. (incluant le don à la Fondation J. Armand Bombardier). Cette méthodologie est guidée par les lignes directrices GRI telles que définies dans G4-EC1.

.....

AXÉS SUR L'ESSENTIEL

.....

À nos parties prenantes,

C'est pour moi un grand honneur de me joindre à l'équipe de Bombardier, à ce moment si important de notre histoire. L'héritage de Bombardier est riche en esprit d'entrepreneuriat et en innovation. Sa mission, créer de meilleurs moyens de transporter le monde, a fait de Bombardier une entreprise au portefeuille de produits impressionnant et au personnel talentueux. Grâce à notre plan financier solide et à notre carnet de commandes bien rempli, ce nouveau commencement m'enthousiasme, et je me réjouis de porter Bombardier vers de nouveaux sommets.

Le potentiel de notre entreprise est remarquable. Pour le concrétiser, nous devons identifier nos angles morts et travailler sans relâche, avec la volonté inébranlable d'atteindre nos objectifs, tout en agissant comme une entreprise durable appliquant toujours mieux les principes du Pacte mondial des Nations Unies. Nous devons maintenir notre avantage concurrentiel dans la fabrication de produits aux performances inégalées, et nous devons le faire tout en intégrant des considérations de durabilité à toutes les étapes. Ces engagements sont judicieux pour Bombardier du point de vue des affaires et essentiels à notre réussite.

La longue histoire de notre entreprise nous a appris que notre capacité d'innover, d'anticiper et de combler les besoins de nos clients est la clé de notre réussite. Aujourd'hui, nous voulons continuer à prendre les bonnes décisions et à apporter les changements qui feront de nous le choix incontestable de nos clients dans les années à venir.

Pour Bombardier, 2014 a été une année de changement. Nous avons pris la décision de nous restructurer, dans le but précis de mettre en place une organisation plus agile, plus responsable et plus axée sur le client. Nous avons divisé notre groupe aéronautique en trois secteurs d'activité – Avions d'affaires, Avions commerciaux et Aérostructures et Services d'ingénierie – qui relèvent désormais directement de moi. Cela permet une plus grande transparence et des actions plus rapides. Du côté du transport sur rail, nous avons poursuivi la mise en œuvre de l'initiative OneBT, qui vise à accroître efficacité et rentabilité par la standardisation des produits et la simplification des processus.

Cette réorganisation relève directement certains défis d'exécution de Bombardier. Durant mes premiers mois en poste, ma principale préoccupation est d'améliorer l'exécution dans l'ensemble de l'entreprise. Cela est non négociable pour garder la confiance de nos clients et améliorer notre marge.

L'année 2014 a encore une fois été une bonne année pour les commandes, et la demande a été très diversifiée sur le plan géographique et sur celui des produits. Nos nouveaux avions représentaient 40 % du carnet de commandes de notre secteur d'activité aéronautique à la fin de 2014. Cela comprend les 61 nouvelles commandes de 2014 portant sur les avions *CSeries*, qui nous ont amenés en fin d'année à atteindre 81 % de notre objectif de 300 commandes au moment de la mise en service. Les essais en vol des avions *CSeries* battent leur plein, et nous nous attendons à ce que l'avion *CS100* soit certifié avant la fin du deuxième semestre de 2015.

En 2014, l'avion d'affaires *Challenger 350* a été certifié et mis en service et nous avons signé notre troisième contrat de vente d'avions régionaux *CRJ* en trois ans avec China Express Airlines. Nous avons aussi annoncé d'importants nouveaux contrats de transport de passagers sur rail en Afrique du Sud, en Australie et au Royaume-Uni et homologué le train régional *Regio 2N* en France.

Au début de 2015, nous avons annoncé un plan de financement pour doter Bombardier d'un profil financier souple et robuste. Nous devons maintenant instaurer une culture de responsabilité, synonyme de promesses toujours tenues.

Notre entreprise est bien placée pour répondre aux besoins de mobilité du monde. Nous sommes une entreprise de calibre international. Nous jouons un rôle de premier plan dans la société, et nous allons continuer à jouer ce rôle pendant de nombreuses années encore.

Avec notre détermination, notre passion et notre discipline, Bombardier est prête à atteindre de nouveaux sommets.



ALAIN BELLEMARE
Président et chef de la direction
Bombardier Inc.



À PROPOS DE BOMBARDIER

En tant que leader mondial dans la fabrication d'avions et de trains, nous avons bâti un vaste portefeuille diversifié de solutions de mobilité de pointe. Nous sommes fiers du rôle que nous jouons pour améliorer la façon dont les gens se déplacent.

Nos produits innovants de haute qualité nous distinguent de nos concurrents et font de Bombardier un chef de file de l'industrie du transport sur rail et de l'industrie aéronautique.

Nous savons que cette offre n'est possible que grâce aux efforts résolus de nos 74 000 employés dans le monde, sur lesquels reposent nos réussites et notre rang de chef de file mondial.

Le siège social de Bombardier est situé à Montréal, au Canada, et nous avons des sites de production et d'ingénierie dans 28 pays. Les actions de Bombardier se négocient à la Bourse de Toronto (BBD), et Bombardier est l'une des entreprises composant les indices de durabilité *Dow Jones Sustainability World* et *Dow Jones Sustainability North America* pour la huitième année consécutive. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, nos revenus ont totalisé 20,1 milliards \$.

2014 EN BREF

	REVENUS ¹	✈	🚆	EFFECTIFS ²	✈	🚆	SITES ¹	✈	🚆
Europe	8,4 G\$	23%	77%	32 900	20%	80%	37	1	36
Amérique du Nord	6,7 G\$	77%	23%	36 300	75%	25%	21	12	9
Asie-Pacifique	2,7 G\$	61%	39%	3 650	6%	94%	16	1	15
Ailleurs dans le monde ³	2,3 G\$	75%	25%	1 150	19%	81%	6	1	5



20,1 G\$
TOTAL DES REVENUS¹



5,7 G\$
AVIONS D'AFFAIRES



2 G\$
AVIONS COMMERCIAUX



537 M\$
AUTRES FABRICATION AÉRONAUTIQUE



643 M\$
AUTRES⁴



6,3 G\$
MATÉRIEL ROULANT



1,6 G\$
SYSTÈMES ET SIGNALISATION

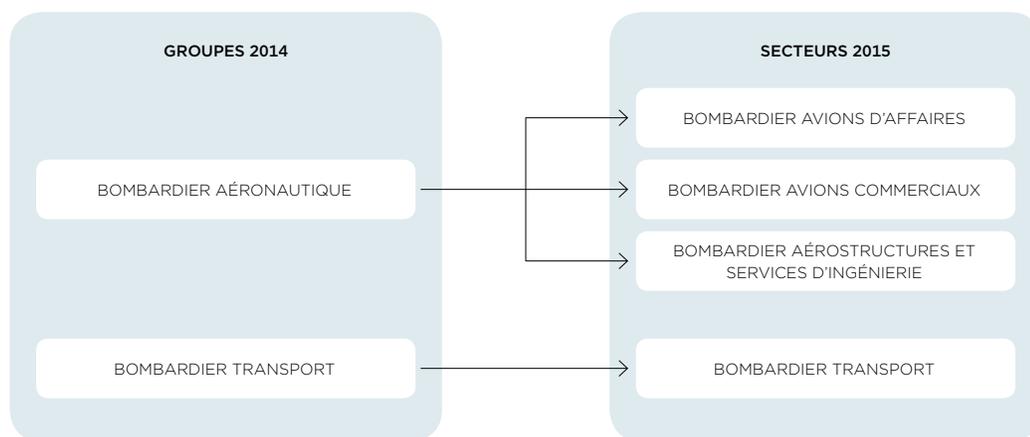


3,3 G\$
SERVICES

¹ Pour l'exercice clos le 31 décembre 2014. ² Au 31 décembre 2014. ³ La région Ailleurs dans le monde englobe l'Amérique du Sud, l'Amérique centrale, l'Afrique, le Moyen-Orient et la Communauté des États indépendants (CÉI). ⁴ Liés à Aéronautique. Comprendent surtout les ventes d'avions d'occasion.

NOUVELLE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

En 2014, nous avons réorganisé nos deux groupes opérationnels en quatre secteurs d'activité. Depuis 2015, le président de chacun des quatre secteurs d'activité relève directement de notre président et chef de la direction, Alain Bellemare. Cette nouvelle structure nous permet d'être plus transparents et plus agiles dans nos activités et, ainsi, de nous concentrer sur ce qui compte vraiment : servir nos clients, créer des produits remarquables et respecter nos engagements de façon rentable.



RÉORGANISATION D'AÉRONAUTIQUE

Lors de sa réorganisation, Bombardier Aéronautique a été scindé en trois secteurs d'activité aéronautiques, dont le secteur d'activité Aérostructures et Services d'ingénierie. Ce secteur se spécialise dans la conception et la fabrication d'importants composants structuraux d'avions et assure la réparation et la révision après-vente de composants ainsi que d'autres services d'ingénierie pour des clients internes et externes. Fort de notre expertise existante, ce secteur d'activité continuera à générer de nouvelles sources de revenus pour l'entreprise.

Bien que nous soyons d'avis que cette réorganisation nous place dans une situation plus favorable pour l'avenir, nous avons dû prendre la difficile décision de réduire nos effectifs d'environ 2000 employés.

En début d'année 2015, nous avons également décidé de faire une pause dans le programme d'avions *Learjet 85*, en raison de la faiblesse persistante de la demande d'avions d'affaires légers. Cela nous a amenés à réduire nos effectifs de 1000 employés supplémentaires aux États-Unis et au Mexique, et à muter quelques employés sur les programmes d'avions *CSeries*, *Global 7000* et *Global 8000*.

RÉORGANISATION DE TRANSPORT

En 2014, nous avons poursuivi le déploiement de OneBT, une initiative interne d'amélioration à moyen et long terme visant à rehausser efficacité et rentabilité. Avec OneBT, notre secteur d'activité de transport sur rail agira comme une seule entité, à la fois dans sa culture et ses opérations, afin de réaliser son plan stratégique et d'être un secteur d'activité et un milieu de travail performants. OneBT se concentre sur quatre leviers puissants pour rehausser notre croissance rentable :

- accorder plus d'importance à la gestion de projet et mettre en place des organisations et des processus à plus grande valeur ajoutée;
- progresser dans la standardisation des produits et dans leur développement préalable;
- investir dans des outils pour améliorer le rendement de l'investissement (par exemple, outils de technologie de l'information et intégration des systèmes); et
- améliorer l'approche client et le modèle d'affaires en amont.

Durant le premier semestre de 2014, nous avons axé nos efforts sur la mise en œuvre de notre nouvelle structure organisationnelle. Durant le second, nous avons commencé notre transformation. Pour atteindre le niveau supérieur de réussite et investir dans notre avenir, nous devons tenir nos engagements, améliorer nos processus et collaborer avec nos clients et nos fournisseurs, tout en générant des économies.

Avec cette réorganisation, nous avons annoncé en 2014 une réduction d'environ 900 employés de nos effectifs en transport sur rail, nous permettant d'aller de l'avant avec une main-d'œuvre rationalisée et plus efficace.

.....

NOS PRODUITS ET SERVICES

.....

UN LEADER MONDIAL EN MOBILITÉ



BOMBARDIER AVIONS D'AFFAIRES

Conçoit et fabrique les avions des trois gammes d'avions d'affaires *Learjet*, *Challenger* et *Global*, couvrant les catégories d'avions légers à grands, et fournit des services après-vente. Ces trois gammes d'avions d'affaires, lorsque combinées, représentent l'offre la plus complète de tous les fabricants d'avions d'affaires.

BIRÉACTEURS
D'AFFAIRES LÉGERS

BIRÉACTEURS
D'AFFAIRES
INTERMÉDIAIRES

BIRÉACTEURS
D'AFFAIRES
DE GRANDE TAILLE

SERVICES À LA
CLIENTÈLE
ET SOLUTIONS

FORMATION

BOMBARDIER AVIONS COMMERCIAUX

Conçoit et fabrique un vaste éventail d'avions commerciaux des segments d'avions de 60 à 149 sièges, dont le biturbopropulseur *Q400 NextGen*, les jets régionaux *CRJ700 NextGen*, *CRJ900 NextGen* et *CRJ1000 NextGen*, ainsi que les biréacteurs de grandes lignes *CSeries* de conception entièrement nouvelle. Avions commerciaux fournit des services après-vente pour ces avions, ainsi que pour ceux du segment d'avions de 20 à 59 sièges.

BIRÉACTEURS

BITURBO-
PROPULSEURS

AVIONS
SPÉCIALISÉS

AVIONS AMPHIBIES

SERVICES À LA
CLIENTÈLE
ET SOLUTIONS

FORMATION

Notre objectif est de toujours trouver de meilleures façons de franchir les distances et de permettre aux gens de se retrouver grâce à notre portefeuille diversifié de produits et services.



BOMBARDIER
AÉROSTRUCTURES ET
SERVICES D'INGÉNIERIE

Conçoit et fabrique des composants structuraux d'avions en matériaux composites évolués et métalliques complexes pour avions civils de toute classe pour toute catégorie de structure, incluant les fuselages, les ailes et les nacelles de moteur. Il fournit également des services après-vente de révision et de réparation de composants, ainsi que d'autres services d'ingénierie pour des clients internes et externes.

- AÉROSTRUCTURES
- COMPOSANTS DE SYSTÈMES
- SERVICES D'INGÉNIERIE
- SERVICES APRÈS-VENTE

BOMBARDIER
TRANSPORT

Offre la plus vaste gamme de produits et services de l'industrie du rail. Couvre l'éventail complet des solutions ferroviaires, des trains complets aux sous-systèmes, des services de maintenance, de l'intégration de systèmes, de la signalisation et des solutions de mobilité électrique.

- VÉHICULES DE TRANSPORT SUR RAIL
- SYSTÈMES DE TRANSPORT
- LOCOMOTIVES ET ÉQUIPEMENTS
- SOLUTIONS DE CONTRÔLE FERROVIAIRE
- SERVICES

.....

SOMMAIRE DE PERFORMANCE SUR CINQ ANS

.....

Les tableaux suivants donnent un aperçu des indicateurs clés que nous suivons chaque année pour mesurer nos performances. Ils contiennent de l'information sur la valeur que nous créons, distribuons et conservons, ainsi que de l'information sur la santé, la sécurité et l'environnement et sur nos employés.

SOMMAIRE DE PERFORMANCE SUR CINQ ANS¹

	2014	2013	2012	2011 ²	2010 ³
ÉCONOMIE^(a)					
Valeur économique générée (millions de dollars) ^(b)	20 111	18 151	16 414	17 904	17 497
Revenus (millions de dollars)	20 111	18 151	16 414	17 904	17 497
Valeur économique distribuée (millions de dollars) ^{(b)(c)}	19 430	17 576	16 057	17 322	16 859
Dividendes versés (millions de dollars)	182	196	249	156	197
Coûts comptabilisés dans le RAI avant éléments spéciaux (millions de dollars) ^(d)	19 239	17 368	15 794	17 154	16 651
Rémunérations, salaires et autres avantages sociaux des employés, prestations de retraite et charge à base d'actions inclus dans le RAI (millions de dollars) ^(e)	6 239	6 355	5 881	5 473	5 052
Dons et commandites (excluant le don à la Fondation J. Armand Bombardier) (millions de dollars)	3,1	6,3	6,3	5,7	5,4
Don à la Fondation J. Armand Bombardier (millions de dollars)	5,7	5,5	7,2	6,7	5,3
Valeur économique conservée (millions de dollars) ^{(b)(d)}	681	575	357	582	638
	2014	2013	2012	2011	2010
SANTÉ ET SÉCURITÉ					
Fréquence des accidents (sans affectation temporaire) (taux de blessure) ^{(a)(b)}	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5
Gravité des accidents (sans affectation temporaire) (taux de jours d'absence) ^{(a)(c)}	12	12	13	15	14
Décès (employés et sous-traitants) ^(d)	2	1	1	0	0
Taux d'incident ^(e)	2,0	2,0	1,9	-	-
Employés représentés au sein de comités santé et sécurité formels et mixtes, composés de dirigeants et de travailleurs (%)	85	84	85	-	-
	2014	2013	2012	2011	2010
ENVIRONNEMENT^{(a)(b)(c)}					
Consommation totale d'énergie (gigajoules [GJ]) ^{(d)(e)(f)}	4 841 099	4 786 364	4 552 012	4 620 651	4 643 114
Carburant (renouvelable et non renouvelable) consommé (GJ)	2 620 368	2 562 708	2 431 909	2 525 091	2 607 940
Électricité, vapeur et eau chaude (GJ)	2 220 731	2 223 656	2 120 102	2 095 560	2 035 174
Électricité (renouvelable) (GJ) ^(g)	738 029	788 557	655 391	632 461	631 671
Énergie relative (GJ par million de dollars de revenus) ^(h)	241	264	277	258	265
Émissions de gaz à effet de serre (GES) (portées 1 et 2) (tonnes de CO ₂ équivalent [tCO ₂ e]) ^{(d)(f)(i)}	321 073	316 244	311 280	313 721	328 230
Émissions de GES - Portée 1 (tCO ₂ e)	159 712	155 483	147 769	153 643	156 533
Émissions de GES - Portée 2 (tCO ₂ e)	161 361	160 761	163 512	160 078	171 697
Émissions relatives de GES (tCO ₂ e par million de dollars de revenus) ^(k)	16	17	19	18	19
Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (tCO ₂ e)	1 097	1 099	2 518	-	-
Eau prélevée (mètres cubes [m ³]) ^{(d)(f)}	1 872 891	1 894 513	2 006 063	2 160 606	2 127 979
Déchets produits (dangereux et non dangereux [tonnes métriques]) ^{(d)(f)(l)}	54 079	56 333	55 807	55 450	49 576
Déchets dangereux (tonnes métriques)	9 447	10 425	10 004	10 505	9 802
Déchets non dangereux (tonnes métriques)	44 632	45 908	45 803	44 945	39 774
Déchets valorisés (dangereux et non dangereux) (% du total des déchets) ^(m)	77	76	76	-	-

1 Voir Notes du Sommaire de performance sur cinq ans à la fin de ce rapport pour toutes les notes alphabétiques du tableau ci-dessus. Voir notre site Web pour le Sommaire de performance sur cinq ans complet. **2** Notre exercice clos le 31 décembre 2011 compte 11 mois de résultats de Bombardier Aéronautique et 12 mois de résultats de Bombardier Transport. **3** Exercice clos le 31 janvier 2011.

	2014	2013	2012	2011	2010
EMPLOYÉS¹					
Ensemble de la main-d'œuvre ^{(a)(b)(c)(d)(e)}	73 950	76 373	70 939	68 439	64 548
% de femmes	17,0	17,3	-	-	-
% d'hommes	82,5	81,6	-	-	-
Main-d'œuvre - Asie-Pacifique ^{(b)(c)(d)}	3 625	3 306	3 019	2 685	-
% de l'ensemble de la main-d'œuvre	4,9	4,3	-	-	-
Femmes	714	638	-	-	-
Hommes	2 911	2 668	-	-	-
Main-d'œuvre - Europe ^{(b)(c)(d)(e)}	32 902	32 856	31 355	31 850	-
% de l'ensemble de la main-d'œuvre	44,5	43,0	-	-	-
Femmes	4 851	4 851	-	-	-
Hommes	28 049	28 005	-	-	-
Main-d'œuvre - Amérique du Nord ^{(b)(c)(d)(e)}	36 291	39 258	35 780	33 335	-
% de l'ensemble de la main-d'œuvre	49,1	51,4	-	-	-
Femmes	6 785	7 497	-	-	-
Hommes	29 150	30 889	-	-	-
Main-d'œuvre - Autres régions ^{(b)(c)(d)}	1 132	953	785	569	-
% de l'ensemble de la main-d'œuvre	1,5	1,3	-	-	-
Femmes	231	189	-	-	-
Hommes	901	764	-	-	-
% d'employés à temps plein ^(f)	99,8	98,9	-	-	-
% d'employés à temps partiel ^(f)	0,2	1,1	-	-	-
Employés permanents à temps plein ^(f)	61 380	62 509	-	-	-
Femmes	11 076	11 225	-	-	-
Hommes	50 304	51 284	-	-	-
Employés permanents à temps partiel ^(f)	113	730	-	-	-
Femmes	88	373	-	-	-
Hommes	25	357	-	-	-
Employés temporaires à temps plein ^(f)	3 670	3 513	-	-	-
Employés temporaires à temps partiel ^(f)	44	38	-	-	-
Contrat d'emploi et sexe ^(f)	65 207	66 790	-	-	-
Contrat permanent ^(f)	61 493	63 239	-	-	-
% d'employés permanents	94,3	94,7	-	-	-
% de femmes	18,2	18,3	-	-	-
% d'hommes	81,8	81,7	-	-	-
Contrat temporaire ^(f)	3 714	3 551	-	-	-
% d'employés temporaires	5,7	4,5	-	-	-
% de femmes	15,9	15,4	-	-	-
% d'hommes	84,0	84,6	-	-	-
Contractuels ^(d)	8 743	9 583	7 739	7 641	6 078
Employés couverts par une convention collective (%) ^(f)	54,7	53,8	57,7	55,2	-
Nouveaux employés ^(g)	4 345	5 738	4 971	5 897	-
Taux d'embauche (% du total d'employés, excl. les contractuels)	7	8,6	7,9	9,7	-
Femmes	928	1 269	1 125	1 369	-
Hommes	3 417	4 467	3 846	4 528	-
Nouveaux employés - Asie-Pacifique	669	597	-	-	-
Nouveaux employés - Europe	1 617	1 460	-	-	-
Nouveaux employés - Amérique du Nord	1 806	3 428	-	-	-
Nouveaux employés - Autres régions	253	251	-	-	-

1 Voir Notes du Sommaire de performance sur cinq ans à la fin de ce rapport pour toutes les notes alphabétiques du tableau ci-dessus. Voir notre site Web pour le Sommaire de performance sur cinq ans complet.

	2014	2013	2012	2011	2010
EMPLOYÉS¹ (suite)					
Roulement total des employés ^{(n)(o)}	10 548	4 302	-	-	-
Roulement volontaire des employés ^(o)	2 445	1 847	1 641	1 513	1 248
Roulement volontaire des employés à potentiel élevé ^(o)	119	63	48	46	8
Conseil d'administration	14	15	15	14	14
Femmes	3	3	3	2	2
Hommes	11	12	12	12	12
Haute direction (postes de haut dirigeant) ^(o)	59	38	36	34	34
Femmes	7	6	7	7	6
Hommes	52	32	29	27	28
% de femmes	11,9	16	19	21	18
Gestion ^(o)	4 710	4 868	4 672	4 528	3 769
Femmes	837	841	738	690	568
Hommes	3 873	4 027	3 934	3 837	3 201
% de femmes	18	17,3	-	-	-
Postes autres que de gestion (tous les employés, sauf contractuels, n'occupant pas un poste de gestion) ^(o)	60 497	61 922	58 528	56 270	54 701
Femmes	10 919	11 303	10 773	10 289	9 666
Hommes	49 578	50 619	47 755	45 981	49 839
Nombre de nationalités d'employés ^(k)	121	112	105	99	-
Rémunération égale, Haute direction (ensemble des emplacements importants) (ratio femmes-hommes)	0,9	1,0	-	-	-
Rémunération égale, Gestion (ensemble des emplacements importants) (ratio femmes-hommes)	0,9	0,9	-	-	-
% d'employés ayant des revues de performance et de développement de carrière ^(l)	86,3	91,8	-	-	-
Bassin de talents à potentiel élevé ^(m)	2 092	2 071	1 627	1 477	1 194
Femmes dans le Bassin de talents à potentiel élevé	572	576	441	377	271
Engagement des employés (%) ⁽ⁿ⁾	67	73	72	73	-
Habilitation des employés (%) ^(o)	64	67	67	68	-
Productivité des employés (revenus générés par employé (en dollars) ^(p)	271 805	237 663	234 346	264 157	274 019

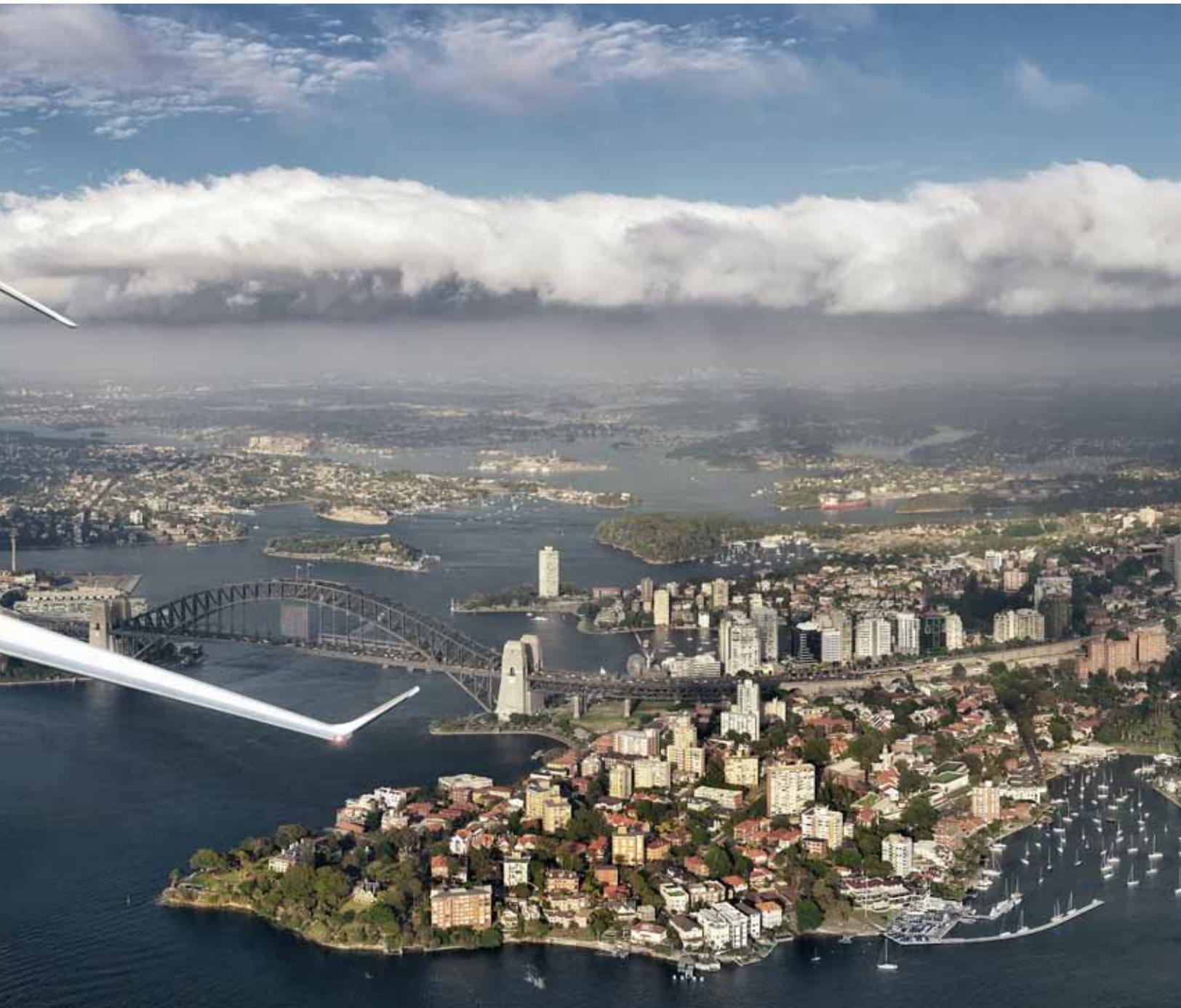
1 Voir Notes du Sommaire de performance sur cinq ans à la fin de ce rapport pour toutes les notes alphabétiques du tableau ci-dessus. Voir notre site Web pour le Sommaire de performance sur cinq ans complet.

1

L'avion d'affaires *Global 7000* (photo), premier avion à cabine offrant véritablement quatre zones, peut atteindre une vitesse de croisière élevée de Mach 0,9 et a une autonomie permettant des liaisons sans escale comme Londres-Singapour. Les moteurs hautement performants de dernière génération contribuent à sa faible consommation de carburant et à ses faibles émissions.



UNE APPROCHE INTÉGRÉE



ENGAGEMENT AUPRÈS DE NOS PARTIES PRENANTES

Dans le cadre de nos activités, nous tenons compte des nombreux facteurs influant sur notre capacité à créer de la valeur ainsi que des liens existant entre eux. Nous savons que tout ce que nous faisons a une incidence sur notre situation financière, notre réputation et nos parties prenantes. Mieux nous comprendrons ces incidences, plus nous serons en mesure de maximiser notre création de valeur financière et non financière.

Notre engagement auprès de nos parties prenantes nous aide à développer notre stratégie d'entreprise, et à la peaufiner en permanence. Mobiliser un large éventail de parties prenantes en fonction de leurs intérêts, de leurs motivations et de leurs perceptions nous permet d'avoir une vue plus globale des enjeux ayant une incidence sur notre entreprise. Cette compréhension vient ultimement enrichir les programmes et les initiatives que nous mettons en place pour concrétiser notre vision à l'échelle de l'entreprise ainsi que nos priorités en matière de présentation de l'information pour les publics externes.

Nous nous engageons auprès de nos parties prenantes de multiples façons, allant de conversations individuelles informelles à des consultations formelles menées

tous les deux ans dans tous les secteurs et auprès de tous les groupes de parties prenantes. Au printemps 2014, 842 parties prenantes ont répondu à notre sondage et fourni de l'information qualitative et quantitative ainsi que de précieux renseignements qui nous aideront à établir nos priorités stratégiques futures.

Bien que les priorités de nos parties prenantes varient, nous considérons les enjeux stratégiques les plus souvent mentionnés et menons une action plus ciblée pour les traiter. Le tableau ci-dessous présente nos groupes de parties prenantes et les enjeux stratégiques les plus importants à leurs yeux, selon les résultats de notre consultation des parties prenantes de 2014.

PRINCIPAUX ENJEUX STRATÉGIQUES DES GROUPES DE PARTIES PRENANTES

Clients

Fiabilité, sûreté et sécurité des produits
Résilience de la chaîne d'approvisionnement à l'évolution de la demande
Urbanisation
Pénurie de main-d'œuvre talentueuse et spécialisée

Employés

Fiabilité, sûreté et sécurité des produits
Pénurie de main-d'œuvre talentueuse et spécialisée
Sécurité financière

Associations et partenariats industriels

Fiabilité, sûreté et sécurité des produits
Technologies plus propres

Candidats à un emploi

Technologies plus propres
Fiabilité, sûreté et sécurité des produits
Pénurie de main-d'œuvre talentueuse et spécialisée

Fournisseurs

Sécurité financière
Résilience de la chaîne d'approvisionnement à l'évolution de la demande
Économies émergentes

Communautés et organismes non gouvernementaux

Pénurie de main-d'œuvre talentueuse et spécialisée
Fiabilité, sûreté et sécurité des produits
Technologies plus propres
Économies émergentes

Syndicats

Santé et sécurité au travail
Traitement du personnel et droits de la personne
Bien-être au travail
Économies émergentes

Groupes œuvrant pour la durabilité

Rareté des ressources
Matériaux durables et d'origine éthique
Changements climatiques

Actionnaires, investisseurs et analystes

Sécurité financière
Stabilité économique
Résilience de la chaîne d'approvisionnement à l'évolution de la demande

Milieu universitaire

Technologies plus propres
Fiabilité, sûreté et sécurité des produits
Stabilité économique

Organismes de développement social

Pénurie de main-d'œuvre talentueuse et spécialisée
Technologies plus propres
Stabilité et sécurité d'emploi
Sécurité financière

IMPORTANCE RELATIVE DES ENJEUX

Notre consultation des parties prenantes de 2014 a examiné une longue liste d'enjeux potentiels dérivés des lignes directrices G4 du GRI, des enjeux à la fois dépendants et indépendants de notre contrôle direct. À partir de cette liste, nous avons sondé nos parties prenantes sur les types de décision qu'elles prennent à propos de Bombardier et sur les sujets influençant le plus leurs décisions. En parallèle, nous avons interrogé nos employés pour avoir leur point de vue sur ces mêmes enjeux. Comme les parties prenantes internes et externes prennent différents types de décisions à propos de Bombardier, nous avons fait évoluer notre approche en 2014 pour différencier plus clairement les commentaires de chaque groupe de parties prenantes.

Cela nous aide à classer en ordre de priorité les sujets abordés dans le présent rapport, et à enrichir nos programmes stratégiques. Cela nous aide aussi à prendre des décisions et à répondre aux commentaires en mettant l'accent sur l'amélioration continue.

Nous avons constaté en 2014 une plus grande harmonie entre les points de vue des employés sur l'importance relative des enjeux et ceux de nos parties prenantes externes que lors des évaluations précédentes, en particulier sur les aspects suivants :

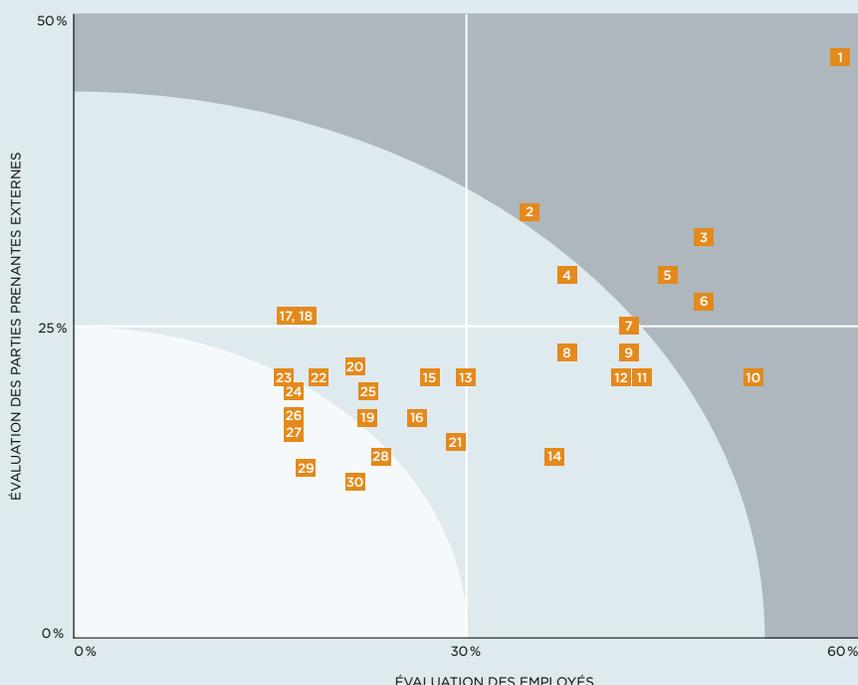
- Engagement et habilitation des employés
- Génération de revenus

Nos parties prenantes ont aussi accordé aux aspects ci-dessous une note significativement plus élevée que lors des évaluations précédentes, ce qui indique l'importance croissante de ces enjeux pour notre entreprise :

- Conformité, Code d'éthique et de conduite
- Attraction et rétention des talents
- Mesures anticorruption

Les résultats de cette évaluation sont venus conforter notre stratégie pour les années à venir : simplifier notre structure et établir des bases solides. Nos employés, nos produits, l'éthique et la solidité financière sont au cœur de notre stratégie d'entreprise. Une action plus ciblée sur ces questions essentielles est un impératif pour être en mesure à long terme d'améliorer la façon dont les gens se déplacent dans le monde.

MATRICE DE L'IMPORTANCE RELATIVE D'ENJEUX



- 1 CONFORMITÉ, CODE D'ÉTHIQUE ET DE CONDUITE
- 2 EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE DES ACTIVITÉS DE FABRICATION ET DE SERVICE
- 3 COMMANDES ET CARNET DE COMMANDES
- 4 MESURES ANTICORRUPTION
- 5 CONFORMITÉ DES FOURNISSEURS
- 6 ATTRACTION ET RÉTENTION DES TALENTS
- 7 SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL
- 8 REVENUS GÉNÉRÉS
- 9 DÉPENSES
- 10 CULTURE PRÉVENTIVE
- 11 SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE ET RELATIONS CLIENTS
- 12 ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS
- 13 INCIDENCES ÉCONOMIQUES INDIRECTES
- 14 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX CONCURRENTIELS
- 15 ÉVALUATION DES FOURNISSEURS ET EXPOSITION AUX RISQUES
- 16 INCIDENCE ENVIRONNEMENTALE DU TRANSPORT DE MATÉRIAUX
- 17 RESPECT DES DROITS DE LA PERSONNE
- 18 CONFORMITÉ, FIABILITÉ ET SÉCURITÉ
- 19 RÉMUNÉRATION DE LA HAUTE DIRECTION
- 20 DÉPENSES AUPRÈS DES FOURNISSEURS LOCAUX
- 21 DÉLAIS DE LIVRAISON
- 22 INDÉPENDANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
- 23 CHANGEMENTS CLIMATIQUES
- 24 APPUI AUX COMMUNAUTÉS
- 25 PRÉVENTION DE LA POLLUTION
- 26 INCIDENCE ENVIRONNEMENTALE DU TRANSPORT DE PASSAGERS
- 27 COMITÉS DE SANTÉ ET SÉCURITÉ
- 28 EFFICACITÉ DU MATÉRIEL
- 29 RÉSILIENCE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT
- 30 RESPONSABILITÉ ET COMPÉTENCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR LES QUESTIONS DE DURABILITÉ

.....

NOTRE APPROCHE INTÉGRÉE

.....

Notre Comité de durabilité et communications intégrées a réalisé, à partir des résultats de notre consultation des parties prenantes et de notre évaluation de l'importance relative des enjeux, un exercice interne pour nous aider à traiter de façon intégrée nos enjeux importants.

La grille ci-dessous présente les résultats de cette évaluation. En outre, elle donne une vue d'ensemble de la manière dont un certain nombre de nos grands facteurs financiers et non financiers se recourent, et indique le niveau d'incidence que chacun des facteurs de l'axe des y a sur ceux de l'axe des x. Le niveau d'incidence varie de faible à élevé.

Bien que ces interactions soient fluides et en constante évolution, nous proposons ci-dessous un aperçu de la dynamique existant entre quatre liens ayant l'incidence la plus élevée.

Éthique et intégrité en affaires > Revenus, Recrutement et engagement des talents, Satisfaction de la clientèle et relations clients: Faire preuve d'éthique et d'intégrité en affaires influe directement sur notre réputation. Tant nos clients actuels et potentiels que nos employés prennent des décisions au sujet de Bombardier en tenant compte de ces principes d'éthique et d'intégrité en affaires, lesquels ont en outre une incidence directe sur notre permis d'exploitation et sur notre capacité de croître de manière rentable. Par exemple, notre Sondage sur l'engagement des employés de 2014 a révélé que

80% des employés de Bombardier étaient fiers de travailler pour leur entreprise: cela témoigne d'un niveau élevé de confiance en l'éthique de nos activités.

Recrutement et engagement des talents > Dépenses opérationnelles, Innovation et performance des produits, Facteurs socioéconomiques: Nos efforts visant à recruter et à retenir les meilleurs talents nous permettent de compter sur des personnes talentueuses capables d'innover et de créer des produits de pointe répondant aux attentes de performance des clients. Grâce à l'embauche locale, nous influons sur des facteurs socioéconomiques locaux comme la création d'emplois et le développement économique.

Innovation et résilience de la chaîne d'approvisionnement > Dépenses opérationnelles, Facteurs socioéconomiques: Notre chaîne d'approvisionnement englobe un réseau mondial de fournisseurs, petits et grands, locaux et internationaux, qui créent des emplois dans le monde entier. Cette diversification nous permet de tirer parti de la grande variété de modes de pensée et de nous adapter rapidement à l'évolution de la conjoncture régionale et des exigences des clients. Nous choisissons les meilleurs fournisseurs pour combler nos besoins et répondre à nos attentes de durabilité. Cette approche mondiale favorise la création d'emplois et simplifie notre logistique de fabrication et de livraison.

Innovation et performance des produits > Revenus, Dépenses opérationnelles, Recrutement et engagement des talents, Satisfaction de la clientèle et relations clients: En fin de compte, ce sont nos produits innovants qui constituent le moteur de notre proposition de valeur et qui confortent notre place dans le monde de la mobilité. Les clients veulent naturellement acheter les meilleurs produits, ce qui génère des revenus, et les meilleurs talents veulent travailler pour une entreprise qui offre des solutions révolutionnaires pour l'avenir. Nous savons que nos investissements dans l'innovation et la performance rapportent. Par exemple, beaucoup de nos clients d'avions CSeries, comme Macquarie AirFinance, citent les technologies de pointe et la performance environnementale de l'avion parmi les principales raisons de leur choix.

COMMENT LES FACTEURS FINANCIERS ET NON FINANCIERS INTERAGISSENT ENTRE EUX

1 FAIBLE
2 MOYEN
3 ÉLEVÉ

	REVENUS	DÉPENSES OPÉRATIONNELLES	ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ EN AFFAIRES	RECRUTEMENT ET ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS	EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE DES ACTIVITÉS DE FABRICATION ET DE SERVICE	SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL	INNOVATION ET RÉSILIENCE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT	SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE ET RELATIONS CLIENTS	INNOVATION ET PERFORMANCE DES PRODUITS	FACTEURS SOCIOÉCONOMIQUES
REVENUS									1	2
DÉPENSES OPÉRATIONNELLES	3			2	2	1	2		2	2
ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ EN AFFAIRES	3			3		2		3		
RECRUTEMENT ET ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS	2	2						1	3	3
EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE DES ACTIVITÉS DE FABRICATION ET DE SERVICE				2				1		1
SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL			1	3						
INNOVATION ET RÉSILIENCE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT	2	3						1	1	3
SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE ET RELATIONS CLIENTS	3	2		1						
INNOVATION ET PERFORMANCE DES PRODUITS	3	3		3				1	3	2
FACTEURS SOCIOÉCONOMIQUES	2	2		2				3	1	2

2

Étant l'un des trains à très grande vitesse les plus rapides du monde - jusqu'à 380 km/h - et grâce à son aérodynamisme unique et aux technologies d'économie d'énergie *ECO4* de Bombardier, le train *ZEFIRO 380* est le train à très grande vitesse le plus écologique au monde. (Photo: *ZEFIRO 380/CRH380D* pour la Chine)



STRATÉGIE ET PERFORMANCE



.....

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

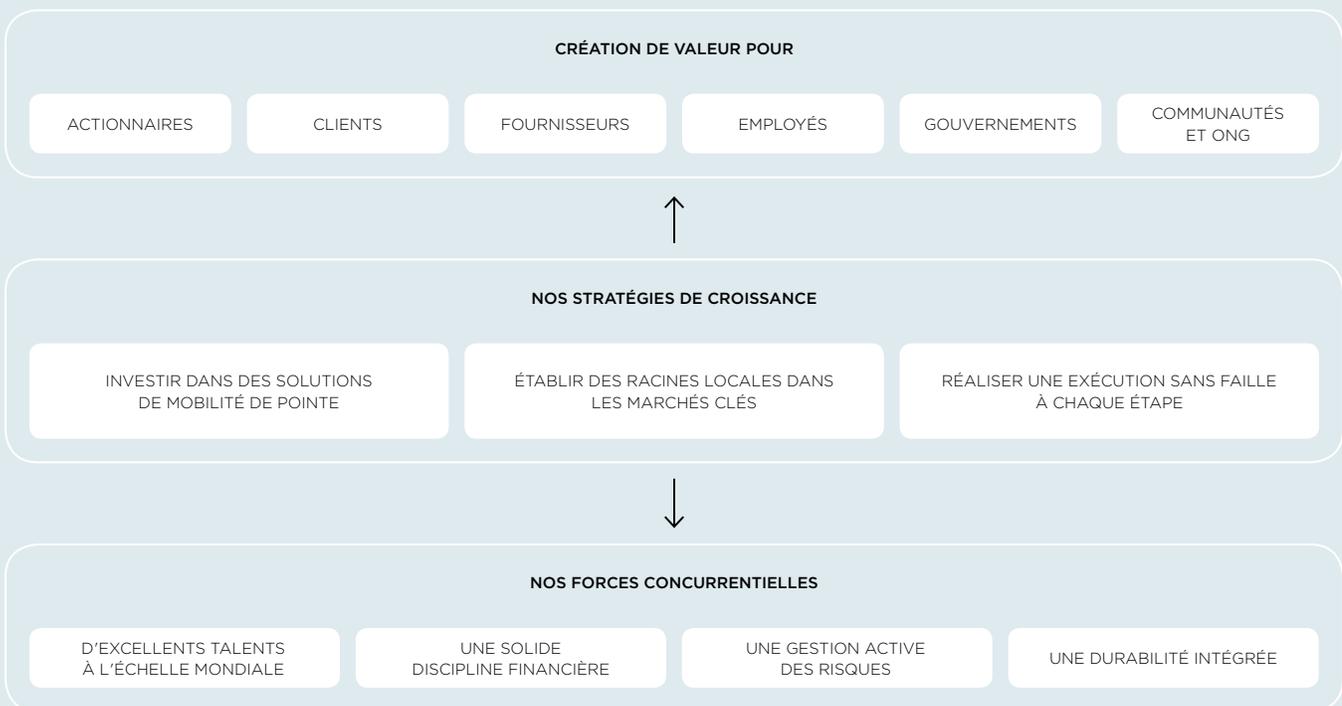
.....

L'évolution de la mobilité, c'est trouver de meilleurs moyens de faire avancer le monde.
C'est transformer la façon dont des millions de personnes se déplacent chaque jour, en train et en avion.
Nous prenons les devants et repoussons les limites.
Nous façonnons l'avenir de la mobilité dans plus de 60 pays.
Nous innovons en investissant dans des communautés aux quatre coins du globe.
Après tout, l'évolution de la mobilité, c'est toujours aller de l'avant.

Ceci est notre promesse. Une promesse de créer de meilleurs moyens de faire avancer le monde, de façon intelligente, efficace, sécuritaire et durable. Nous tenons cette promesse par l'entremise de notre stratégie d'entreprise; une feuille de route propulsant notre engagement de répondre par l'innovation aux besoins en mobilité toujours croissants du monde.

Cette stratégie est conçue pour créer de la valeur, à la fois financière et non financière, ce qui inclut des solutions de mobilité fournies à des clients, des emplois créés dans des économies locales, des bénéfices générés pour les actionnaires ainsi que des taxes payées à des gouvernements. Bien qu'il s'agisse d'une stratégie ambitieuse qui n'est pas sans poser certains défis,

notamment opérationnels, technologiques et culturels, c'est la feuille de route qu'il nous faut pour être l'entreprise qui relève certains des défis de mobilité les plus urgents de la société, dont la congestion urbaine, les prix imprévisibles du carburant et les changements climatiques.



NOS STRATÉGIES DE CROISSANCE

Nos activités reposent sur trois stratégies de croissance interreliées qui nous aident à innover, à former des partenariats et à fonctionner comme une entreprise responsable et leader de son industrie.

Investir dans des solutions de mobilité

de pointe : Au cours de ses 70 ans d'histoire, Bombardier a bâti un vaste portefeuille diversifié de solutions de mobilité innovantes, définissant leur catégorie, et nous différenciant de nos concurrents. Compte tenu des exigences en constante évolution des clients, nous continuons à investir dans notre entreprise indépendamment de la conjoncture économique difficile pour améliorer davantage notre position sur le marché et nous assurer de continuer à nous démarquer de la concurrence.

Le développement de produits est resté une priorité en 2014, avec des investissements de 2,0 milliards \$ en immobilisations corporelles et incorporelles dans l'ensemble de l'entreprise. Nous avons réalisé des progrès notables dans le développement de certaines solutions de mobilité. L'avion *CS100* progresse à bon rythme vers sa certification prévue au deuxième semestre de 2015 et atteint ses cibles de performance. Le premier grand avion d'affaires d'essais en vol *Global 7000* est passé à l'assemblage final. Ayant terminé les 600 000 km d'essais obligatoires, le train à très grande vitesse *ZEFIRO 380* a été homologué en janvier 2015. Nous avons livré depuis le premier train *ZEFIRO* au Shanghai Railway Bureau en mars 2015.

Établir des racines locales dans les

marchés clés : Alors que nous continuons à consolider nos racines dans des marchés traditionnels, nous prévoyons qu'une importante proportion de la demande d'avions et de solutions de transport sur rail des 20 prochaines années viendra de marchés non traditionnels. En renforçant et en élargissant notre présence mondiale, nous avons l'occasion de conquérir de nouveaux marchés, d'optimiser notre structure de coûts et de renforcer notre leadership et notre compétitivité à l'échelle mondiale.

En 2014, nous avons ouvert cinq de nos sept nouveaux points de service pour avions d'affaires et trois de nos quatre nouveaux points de service pour avions commerciaux dans des marchés non traditionnels. Dans le secteur du transport sur rail, nous avons établi notre sixième coentreprise en Chine au début de 2015.

Nos efforts commencent à porter leurs fruits : les revenus en provenance de la région Asie-Pacifique ont augmenté de 37 % en 2014 comparativement à ceux de l'année précédente.

Réaliser une exécution sans faille à

chaque étape : Quand la complexité toujours croissante de nos produits est conjuguée aux exigences de plus en plus diversifiées de la clientèle, il devient d'autant plus difficile d'assurer une exécution sans faille. Nous devons avoir les bons systèmes en place pour relever ce défi, livrer à temps les produits sans en compromettre leur qualité et la sécurité, et le faire d'une façon qui maximise leurs performances, respecte nos employés et préserve l'environnement.

L'année 2014 n'a pas été sans défis. Nous avons connu des difficultés dans la gestion de certains programmes d'avions et dans des projets de trains de passagers. Nous avons malgré tout atteint des jalons importants, dont la mise en service de notre avion *Challenger 350*, et nous avons continué à recevoir des récompenses pour la satisfaction de notre clientèle, dont le trophée d'excellence SNCF dans la catégorie Site et Constructeur pour la qualité de notre projet de train de banlieue Francilien à Paris, en France.

NOS FORCES CONCURRENTIELLES

Nos trois stratégies de croissance reposent sur nos forces concurrentielles.

D'excellents talents à l'échelle mondiale :

Il nous faut des talents exceptionnels pour bâtir l'avenir de la mobilité. C'est indispensable pour notre viabilité et notre rentabilité à long terme. Nous réexaminons constamment les initiatives requises afin d'être toujours mieux placés pour attirer et retenir la main-d'œuvre engagée et spécialisée dont nous avons besoin pour être concurrentiels à l'échelle internationale. Des contraintes de coûts nous ont cependant amenés à remettre certaines de nos initiatives à plus tard. Nous avons tout de même réalisé des plans d'action pour exploiter les résultats de notre Sondage sur l'engagement des employés de 2013. Les niveaux d'engagement du sondage de 2014 dépassaient la norme des entreprises manufacturières sur presque tous les aspects¹. Nous avons par ailleurs maintenu nos grands programmes de recrutement et de développement, dont le Programme global de recommandation des employés, le Programme mondial pour diplômés, le programme L'étoffe des leaders et le programme Bassin d'accélération des talents.

Une solide discipline financière : Nous exerçons nos activités dans un environnement très concurrentiel et à très forte intensité en capital. Ces dernières années, nous avons beaucoup investi dans des solutions et des produits de pointe au coût optimal, pour améliorer notre position sur le marché et renforcer nos avantages concurrentiels. Nous devons cependant maintenir une solide discipline financière pour réaliser nos stratégies de croissance. Entre autres priorités financières, nous devons accroître la constance de notre rentabilité et de nos flux de trésorerie, et optimiser notre structure du capital, de façon à réduire les coûts et à être plus en mesure de tirer parti des occasions stratégiques.

En 2014, bien que nous n'ayons pas atteint certains objectifs financiers, nous avons augmenté nos revenus de 10,8 % par rapport à ceux de 2013, et nous avons remporté d'importantes nouvelles commandes qui nous ont aidés à maintenir un solide carnet de commandes. En outre, la réorganisation de l'entreprise a insufflé un plus grand sentiment d'imputabilité et nous permettra d'assurer une solide discipline financière dans l'ensemble de l'entreprise.

Une gestion active des risques :

D'envergure internationale, Bombardier est exposée à de nombreux risques très divers, internes et externes. Notre gestion active des risques est suivie par notre conseil d'administration qui passe en revue et surveille les risques potentiels reliés à nos activités en cours et travaille avec la haute direction pour que politiques, procédures et mesures de contrôle appropriées soient en place afin d'atténuer les incidences négatives éventuelles.

Nous avons géré avec soin notre profil de risque financier tout au long de 2014 et avons annoncé au début de 2015 un plan de financement pour doter Bombardier d'un profil financier souple et robuste à long terme. Deux composantes de ce plan ont été réalisées, alors que nous avons clos un placement public de capitaux propres de 868 millions \$ (y compris l'option de surallocation) et un placement de nouveaux billets de premier rang d'un montant total de 2,25 milliards \$.

Nous savons cependant que la gestion des risques doit s'étendre aux relations que nous entretenons en dehors de nos sites, et dépasser nos résultats financiers. En 2014, nous avons réalisé une analyse de risques portant sur nos fournisseurs situés dans des régions à haut risque, dont la Chine et l'Asie centrale, et intensifié nos vérifications ponctuelles de fournisseurs².

Une durabilité intégrée : L'intégration de la durabilité à nos activités courantes est judicieuse du point de vue des affaires. Elle nous aide à repérer et à saisir les occasions de croissance, et nous permet d'être plus efficaces et prêts à faire face à l'avenir.

Conformément à notre engagement à l'égard de notre stratégie d'éco-conception, nous avons publié en 2014 une déclaration environnementale de produit pour la plateforme Bombardier *OMNEO*, et nous avons réalisé l'analyse du cycle de vie de l'avion *Global 7000*. En outre, nous avons continué à contribuer, en tant que membre fondateur, aux travaux de l'*International Aerospace Environmental Group* (IAEG) visant à mettre au point une norme sectorielle de déclaration des produits chimiques, et nous avons instauré des directives sur les émissions de GES. En mars 2015, nous avons participé, avec d'autres membres de l'industrie du transport sur rail, au lancement de l'initiative internationale *Railsponsible*, axée sur l'approvisionnement responsable.

Nous accordons une très grande importance à la santé et à la sécurité de nos employés, nous efforçant d'éviter toute maladie ou blessure professionnelle. En 2014, nous avons malheureusement dû déplorer deux décès qui ont amené notre conseil SSE à préparer un nouveau protocole à suivre en cas d'incident grave.

- 1 La norme des entreprises manufacturières de Hay Group, notre fournisseur expert, est fondée sur des données recueillies sur 130 entreprises dans le monde, qui ont répondu aux mêmes questions au cours des cinq années précédentes.
- 2 Une vérification ponctuelle est une vérification informelle et non annoncée effectuée par un responsable de l'approvisionnement spécialement formé de Bombardier.

NOTRE PERFORMANCE FINANCIÈRE¹

FAITS SAILLANTS DE 2014

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, nous avons affiché une solide augmentation de 10,8% de nos revenus consolidés, découlant des hausses de revenus générés à la fois par nos activités aéronautiques et par nos activités de transport sur rail. Sur une base ajustée, notre résultat net¹ a augmenté de 6,6% et notre marge RAll avant éléments spéciaux¹ a légèrement diminué. Nous avons continué à investir de façon importante dans le développement de produits avec 2,0 milliards \$ d'additions

nettes aux immobilisations corporelles et incorporelles, dont 1,7 milliard \$ dans l'outillage des programmes aéronautiques. Cela a engendré une utilisation de flux de trésorerie disponibles de 1,1 milliard \$.

Les importantes nouvelles commandes remportées dans la plupart de nos secteurs d'activité ont contribué au maintien d'un solide carnet de commandes totalisant 69,1 milliards \$³, dont des commandes de fabrication totalisant 56,6 milliards \$ et

représentant plus de trois années de revenus de fabrication en fonction des revenus de l'exercice 2014.

Nos efforts centrés sur une exécution rentable ont entraîné une restructuration de nos secteurs d'activité aéronautiques et de transport sur rail. Aujourd'hui, un objectif prime tous les autres: une meilleure exécution pour des marges améliorées.

20,1 G\$

REVENUS

648 M\$

RÉSULTAT NET AJUSTÉ²

0,35 \$

RPA AJUSTÉ²

(1,1) G\$

FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLES²

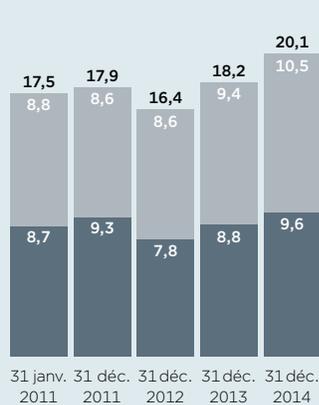
69,1 G\$

CARNET DE COMMANDES³

REVENUS⁴

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

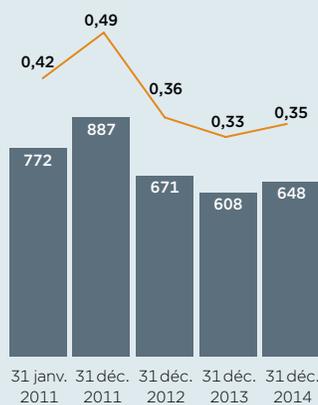
■ Aéronautique
■ Transport



RÉSULTAT NET AJUSTÉ ET RPA AJUSTÉ^{2,4,5,6}

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

■ Résultat net ajusté
— RPA ajusté



FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLES^{2,4}

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

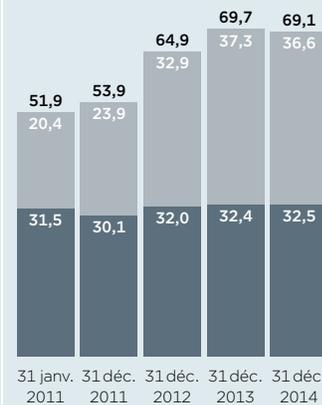
■ Flux de trésorerie disponibles (utilisation)
— Additions nettes aux immobilisations corporelles et incorporelles



CARNET DE COMMANDES⁷

(aux; en milliards de dollars)

■ Aéronautique
■ Transport



1 Les résultats financiers reflètent la structure organisationnelle de 2014 composée de Bombardier Aéronautique et de Bombardier Transport. **2** Mesures financières non conformes aux PCGR. Voir Mesures non conformes aux PCGR à la fin de ce rapport. **3** Au 31 décembre 2014. **4** L'exercice clos le 31 décembre 2011 compte 11 mois de résultats de Bombardier Aéronautique et 12 mois de résultats de Bombardier Transport. **5** Pour les exercices clos les 31 janvier 2011, 31 décembre 2011, 31 décembre 2012, 31 décembre 2013 et 31 décembre 2014, le résultat net s'est établi respectivement à 671 millions \$, 737 millions \$, 470 millions \$, 572 millions \$ et (1246) millions \$. **6** Pour les exercices clos les 31 janvier 2011, 31 décembre 2011, 31 décembre 2012, 31 décembre 2013 et 31 décembre 2014, le RPA dilué s'est établi respectivement à 0,36 \$, 0,41 \$, 0,25 \$, 0,31 \$ et (0,74) \$. **7** Certains totaux ne correspondent pas en raison de l'arrondissement.

ACTIVITÉS AÉRONAUTIQUES DE BOMBARDIER

Bonne croissance des revenus et importants investissements dans le développement de produits

Nos activités aéronautiques ont généré en 2014 des revenus en forte hausse. Ils ont atteint 10,5 milliards \$, comparativement à 9,4 milliards \$ en 2013, en hausse de 1,1 milliard \$ ou 11,9%. Cette hausse s'explique surtout par un plus grand nombre de livraisons de biréacteurs régionaux et de livraisons d'avions d'affaires de toute catégorie.

Pour l'exercice 2014, le RAII avant éléments spéciaux¹ s'est élevé à 437 millions \$, ou 4,2% des revenus, comparativement à 388 millions \$, ou 4,1%, en 2013. La marge RAII avant éléments spéciaux s'est légèrement améliorée par rapport à celle de 2013, en raison de la meilleure absorption des charges de vente et d'administration

et de l'augmentation des marges tirées des avions commerciaux. Cette amélioration a été partiellement contrebalancée par l'augmentation de la dépréciation des stocks à leur valeur de réalisation nette pour le programme d'avions *CSeries*² et par la combinaison des livraisons d'avions commerciaux par rapport aux livraisons d'avions d'affaires. Les éléments spéciaux sont constitués principalement d'une charge avant impôts de 1,4 milliard \$ liée essentiellement à la dépréciation des coûts de développement du programme *Learjet 85* et des charges de restructuration totalisant 85 millions \$.

L'utilisation des flux de trésorerie disponibles³ s'est élevée à 1,1 milliard \$, comparativement à 1,2 milliard \$ en 2013, alors que les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles ont été de 798 millions \$, comparativement à 974 millions \$ en 2013. Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles ont été moins importants que ceux de

l'exercice précédent en raison surtout d'un plus faible résultat avant charges de financement, revenus de financement, impôts sur le résultat et amortissement et charges de dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles (RAIIA). Pour 2014, nos additions nettes aux immobilisations corporelles et incorporelles ont totalisé 1,9 milliard \$, comparativement à 2,2 milliards \$ l'exercice précédent.

Enfin, la légère baisse du carnet de commandes au 31 décembre 2014 tient compte d'un nombre de nouvelles commandes inférieur au nombre de livraisons d'avions d'affaires, contrebalancé en partie par les nouvelles commandes d'avions de la gamme *CSeries*. Le carnet de commandes et l'horizon de production des programmes font l'objet d'un suivi afin d'aligner les cadences de production à la demande du marché.

10,5 G\$

REVENUS

4,2%

MARGE RAII AVANT ÉLÉMENTS SPÉCIAUX¹

(1,1) G\$

FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLES¹

1,9 G\$

ADDITIONS NETTES AUX IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

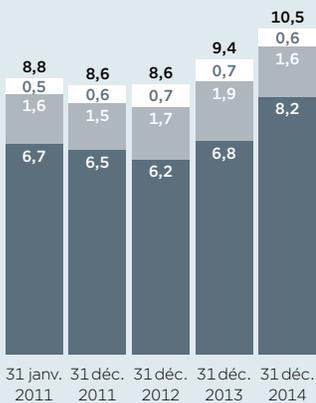
36,6 G\$

CARNET DE COMMANDES³

REVENUS^{4,5}

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

■ Autres
■ Services
■ Fabrication



RAII AVANT ÉLÉMENTS SPÉCIAUX^{1,4,6}

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

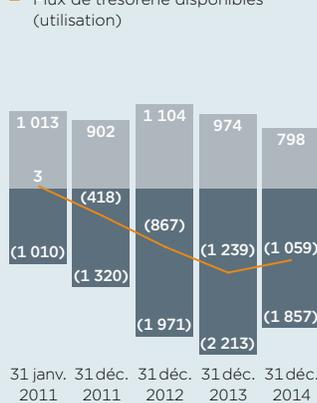
■ RAII avant éléments spéciaux
— Marge RAII avant éléments spéciaux



FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLES (UTILISATION)^{1,4}

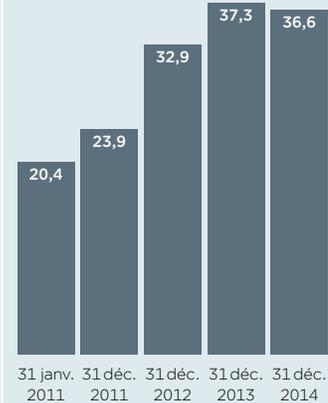
(pour les exercices clos les; en millions de dollars)

■ Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles
■ Additions nettes aux immobilisations corporelles et incorporelles
— Flux de trésorerie disponibles (utilisation)



CARNET DE COMMANDES

(aux; en milliards de dollars)



¹ Mesures financières non conformes aux PCGR. Voir Mesures non conformes aux PCGR à la fin de ce rapport. ² Les premiers avions produits dans le cadre d'un nouveau programme engendrent des coûts plus élevés que ceux produits plus tard, et le prix de vente des premiers avions est habituellement inférieur à celui de ceux produits plus tard. ³ Au 31 décembre 2014. ⁴ L'exercice clos le 31 décembre 2011 compte 11 mois de résultats. ⁵ Certains totaux ne correspondent pas en raison de l'arrondissement. ⁶ Les RAII et les marges RAII sont respectivement de 546 millions \$ et 6,2%, 491 millions \$ et 5,7%, 390 millions \$ et 4,5%, 418 millions \$ et 4,5% et (995) millions \$ et (9,5%) pour les exercices clos les 31 janvier 2011, 31 décembre 2011, 31 décembre 2012, 31 décembre 2013 et 31 décembre 2014.

ACTIVITÉS DE TRANSPORT SUR RAIL DE BOMBARDIER

Hausse des revenus et solide volume de nouvelles commandes

En 2014, notre secteur d'activité de transport sur rail a généré des revenus en hausse de 9,7% sur ceux de l'exercice précédent. Cette hausse découle principalement d'une accélération de la production liée à des contrats en Europe et en Asie-Pacifique.

En 2014, nous avons remporté d'importantes commandes dans toutes les régions, totalisant 12,6 milliards \$. Les nouvelles commandes de 2014 comprenaient des contrats d'une valeur de 2,7 milliards \$ avec l'État du Queensland, en Australie, pour des rames automotrices électriques, la construction d'un centre d'entretien et l'entretien du parc de véhicules; d'une valeur de 2,1 milliards \$ avec Transport for London, au Royaume-Uni, pour des trains *AVENTRA*, la construction d'un centre d'entretien et l'entretien du parc de

véhicules; et d'une valeur de 1,2 milliard \$ avec Transnet Freight Rail, en Afrique du Sud, pour des locomotives *TRAXX*.

Pour l'exercice 2014, le RAII avant éléments spéciaux¹ a été de 486 millions \$, ou 5,1% des revenus, comparativement à 505 millions \$, ou 5,8%, en 2013. Une charge de restructuration de 57 millions \$ liée à la réduction des effectifs a été comptabilisée en tant qu'élément spécial au cours du troisième trimestre. La marge RAII avant éléments spéciaux¹ a diminué en raison de :

- une diminution de la marge brute tirée des systèmes et de la signalisation attribuable à l'achèvement d'un important projet de systèmes qui a eu une incidence favorable sur la combinaison de contrats au cours de l'exercice correspondant;
- une incidence négative sur la marge brute résultant de la révision des hypothèses d'indexation pour certains contrats, principalement de matériel roulant, qui ont eu une incidence sur

les estimations de revenus futurs et ont donné lieu à un ajustement de rattrapage pour refléter une baisse des marges connexes sur les revenus déjà comptabilisés; et

- une diminution de la quote-part des résultats de participations dans des coentreprises et des entreprises associées.

En partie contrebalancées par :

- une augmentation de la marge brute tirée sur du matériel roulant attribuable à une combinaison favorable de contrats pendant l'exercice en cours; et
- une meilleure absorption des charges de vente et d'administration plus faibles.

Enfin, les flux de trésorerie disponibles² ont totalisé 122 millions \$, comparativement à 668 millions \$ en 2013, soit une détérioration de 546 millions \$ principalement attribuable à un profil de flux de trésorerie différé dans certains contrats et à un niveau moins élevé d'avances sur les options reliées à des accords-cadres.

9,6 G\$

REVENUS

5,1%

MARGE RAII AVANT ÉLÉMENTS SPÉCIAUX¹

122 M\$

FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLES¹

12,6 G\$

NOUVELLES COMMANDES

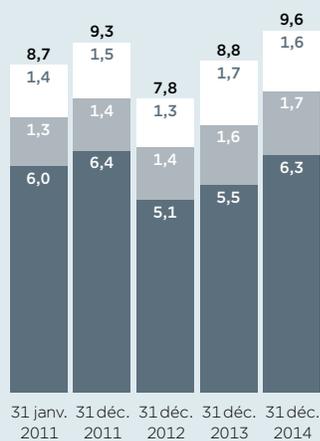
32,5 G\$

CARNET DE COMMANDES²

REVENUS

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

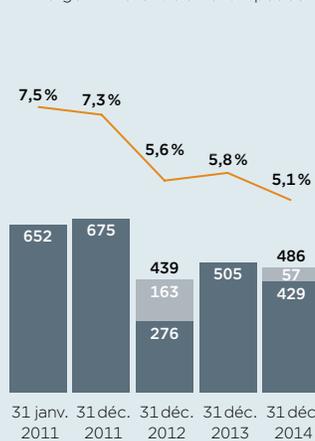
- Systèmes et signalisation
- Services
- Matériel roulant



RAII AVANT ÉLÉMENTS SPÉCIAUX¹

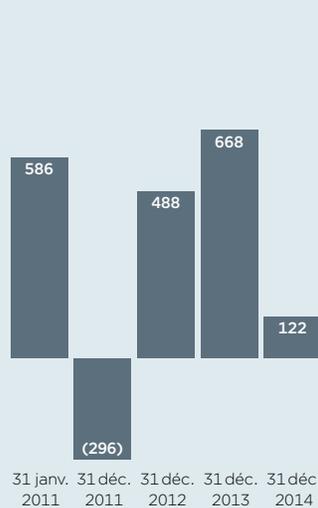
(pour les exercices clos les; en millions de dollars)

- Éléments spéciaux
- RAII
- Marge RAII avant éléments spéciaux



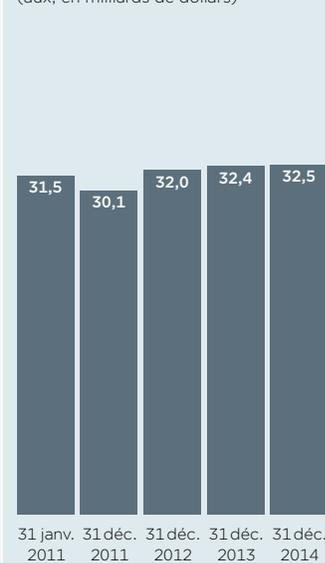
FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLES (UTILISATION)¹

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



CARNET DE COMMANDES

(aux; en milliards de dollars)



1 Mesures financières non conformes aux PCGR. Voir Mesures non conformes aux PCGR à la fin de ce rapport.

2 Au 31 décembre 2014.

PROFIL DE LA DETTE ET PLAN DE FINANCEMENT

Bombardier a besoin de capitaux pour développer des produits à l'avant-garde de l'industrie et tirer parti des occasions stratégiques, afin d'accroître sa compétitivité et d'exécuter ses stratégies de croissance. Nous tirons avantage des conditions favorables des marchés financiers, lorsqu'elles se présentent, pour prolonger l'échéance de la dette, réduire le coût des fonds et accroître la diversité des sources de financement.

En février 2015, le conseil d'administration a conclu qu'il serait plus judicieux d'utiliser nos flux de trésorerie disponibles¹ pour renforcer notre structure financière et

investir dans nos programmes et activités stratégiques. Nous avons donc suspendu la déclaration de dividendes sur les actions classe A et les actions classe B.

En février 2015 également, Bombardier a annoncé un plan pour se doter d'un profil financier souple et robuste. Conformément à ce plan, Bombardier a clos en février 2015 un placement public de capitaux propres d'une valeur de 868 millions \$ (y compris l'option de surallocation).

Pour concrétiser le plan de financement, nous avons également émis des billets de premier rang non garantis d'un montant total de 2,25 milliards \$, qui comprenaient des billets d'un montant de 750 millions \$, portant intérêt à un taux de 5,5 % et échéant le 15 septembre 2018, et des billets d'un montant de 1,5 milliard \$, portant intérêt à un taux de 7,50 % et échéant le

15 mars 2025. La clôture de l'émission a eu lieu le 13 mars 2015. En même temps, nous avons annoncé un rachat anticipé de dette totalisant 750 millions \$ échéant en 2016. Nous n'avons maintenant aucune échéance de dette jusqu'en 2018.

De plus, nous examinons proactivement les possibilités stratégiques qui s'offrent à nous pour nos activités de transport sur rail, compte tenu de la consolidation en cours de l'industrie. Nous avons annoncé le 7 mai 2015 que nous préparons un premier appel public à l'épargne (PAPE) visant une participation minoritaire dans Bombardier Transport. Une fois réalisé, le PAPE devrait cristalliser la pleine valeur de Bombardier Transport et renforcer davantage la situation financière de Bombardier, tout en conservant sa souplesse si elle voulait participer ultérieurement à la consolidation de l'industrie du transport sur rail.

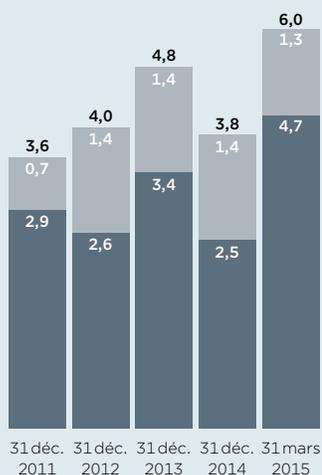
SOURCES DE FINANCEMENT DISPONIBLES

À COURT TERME ² (en millions de dollars)	31 MARS 2015	31 DÉC. 2014
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	4 733 \$	2 489 \$
FACILITÉ DE CRÉDIT RENOUVELABLE DISPONIBLE	1 292	1 357
SOURCES DE FINANCEMENT DISPONIBLES À COURT TERME	6 025 \$	3 846 \$

SOURCES DE FINANCEMENT DISPONIBLES À COURT TERME^{2,3}

(aux; en milliards de dollars)

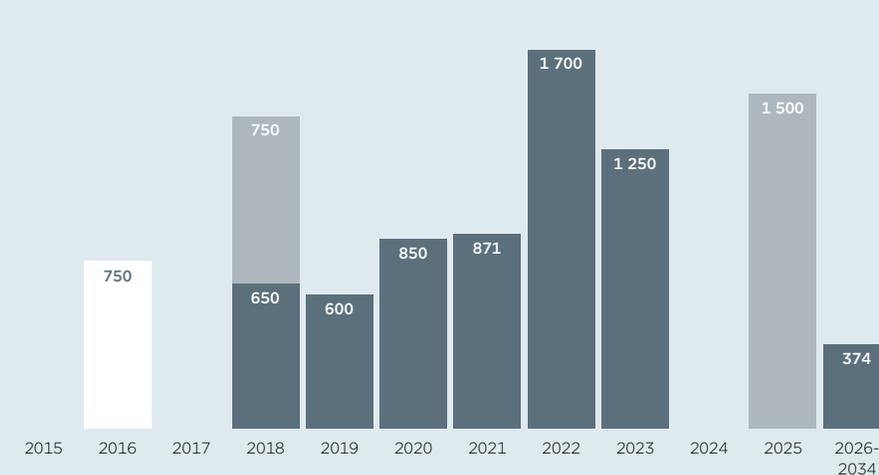
■ Facilité de crédit renouvelable
■ Trésorerie et équivalents de trésorerie



PROFIL D'ÉCHÉANCES DE LA DETTE

(pour les années civiles; en millions de dollars; au 30 avril 2015)²

■ Dette rachetée le 29 avril 2015
■ Nouvelle dette émise le 13 mars 2015
■ Dette existante au 31 décembre 2014



¹ Mesures financières non conformes aux PCGR. Voir Mesures non conformes aux PCGR à la fin de ce rapport.

² Basés sur les résultats du trimestre clos le 31 mars 2015.

³ Certains totaux ne correspondent pas en raison de l'arrondissement.

AVANTAGES DE RETRAITE

Bombardier offre plusieurs régimes d'avantages de retraite au Canada et à l'étranger, qui comprennent des régimes de retraite capitalisés et non capitalisés ainsi que d'autres régimes de retraite à prestations définies non capitalisés.

Diminution importante des cotisations aux avantages de retraite

Les cotisations aux régimes de retraite à prestations définies ont diminué de 97 millions \$ pour s'établir à 370 millions \$ pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, par rapport à 467 millions \$ pour l'exercice précédent. Cette baisse des cotisations découle notamment de la baisse considérable du passif net lié aux avantages de retraite des régimes capitalisés, depuis son sommet de 2,3 milliards \$ en 2011.

Forte incidence des taux d'actualisation sur le passif net lié aux avantages de retraite

L'augmentation en 2014 de 483 millions \$ (de 2,0 milliards \$ à 2,5 milliards \$) du passif net lié aux avantages de retraite est principalement attribuable à la baisse considérable des taux d'actualisation pour se rapprocher de creux historiques à la fin de 2014. L'incidence des taux d'actualisation moins élevés a été en grande partie contrebalancée par les forts gains

réalisés sur les actifs des régimes. Les taux d'actualisation représentent le taux du marché pour les placements à revenu fixe de sociétés de grande qualité à la fin de la période de présentation de l'information, conformes à la devise et à la durée estimée des obligations au titre des avantages de retraite. Ils ont une forte incidence sur le passif net lié aux avantages de retraite.

En supposant que toutes les autres hypothèses actuarielles restent les mêmes, il est estimé qu'une augmentation de 0,25 point de pourcentage des taux d'actualisation aurait entraîné une diminution de 483 millions \$ du passif net lié aux avantages de retraite au 31 décembre 2014.

Stratégies prudentes de placement et initiatives de gestion des risques

Nos politiques d'investissement sont élaborées dans le but de réaliser un rendement sur nos investissements à long terme qui, combiné avec les cotisations, permettra aux régimes de disposer d'un actif suffisant pour pouvoir verser les prestations promises tout en maintenant un niveau de risque acceptable compte tenu de la tolérance au risque des parties prenantes des régimes.

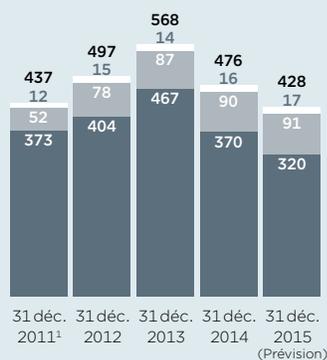
Nous avons établi des stratégies dynamiques d'atténuation des risques. Par conséquent, la répartition de l'actif est devenue beaucoup plus défensive avec les années. Au 31 décembre 2014, la répartition cible moyenne de l'actif était d'environ 50% en titres à revenu fixe, 37% en titres de participation et 13% en titres à rendement réel. Nous avons également mis en place des portefeuilles de superposition de couvertures de taux d'intérêt pour atténuer davantage le risque. Ces portefeuilles ont été liquidés en 2014, dans le but de cristalliser les gains réalisés en raison de la baisse des rendements des obligations.

Il est probable que la répartition de l'actif sera effectuée de façon plus prudente à l'avenir et que des portefeuilles de superposition de couvertures de taux d'intérêt seront rétablis au fil de l'amélioration continue du niveau de capitalisation des régimes et des conditions de marché. Le service de gestion des caisses de retraite de Bombardier Inc. surveille au quotidien les déclencheurs d'atténuation des risques pour assurer la mise en œuvre rapide et efficace de ces stratégies. Nous effectuons périodiquement des études des actifs et des passifs pour déterminer si les politiques d'investissement et les stratégies d'atténuation des risques sont appropriées.

COTISATIONS AUX RÉGIMES D'AVANTAGES DE RETRAITE

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

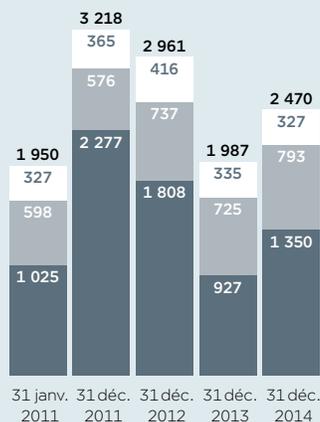
- Contributions aux autres régimes à prestations définies
- Cotisations aux régimes à cotisations définies
- Cotisations aux régimes de retraite à prestations définies



PASSIF NET LIÉ AUX AVANTAGES DE RETRAITE

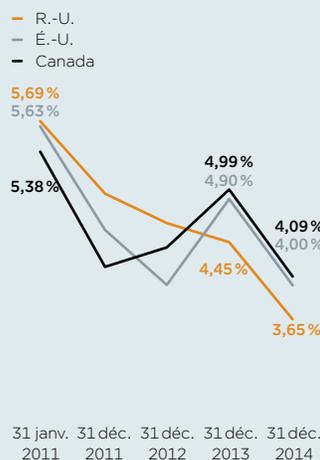
(aux; en millions de dollars)

- Autres avantages (non capitalisés)
- Régimes de retraite (non capitalisés)
- Régimes de retraite (capitalisés)²



ÉVOLUTION DU TAUX D'ACTUALISATION MOYEN PONDÉRÉ

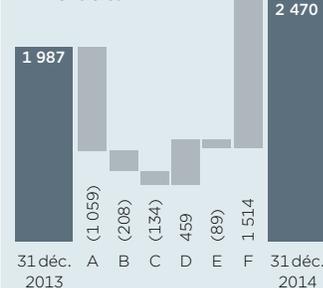
(aux; utilisé pour établir l'obligation au titre des prestations définies des régimes de retraite)



AUGMENTATION DU PASSIF NET LIÉ AUX AVANTAGES DE RETRAITE

(en millions de dollars)

- A Gains réels sur les actifs des régimes
- B Fluctuations des taux de change
- C Cotisations excédant les coûts des services
- D Charge de désactualisation des obligations au titre des avantages de retraite
- E Autres³
- F Modifications aux hypothèses financières⁴



1 Pour l'exercice clos le 31 décembre 2011, les cotisations aux régimes de Bombardier Aéronautique ont été calculées sur 11 mois et celles de Bombardier Transport, sur 12 mois. 2 Comprendent le passif découlant de l'exigence de financement minimal et l'incidence du test de plafonnement de l'actif. 3 Autres comprend principalement les modifications des autres hypothèses actuarielles. 4 Comprendent principalement les variations des taux d'actualisation.



.....

INVESTIR DANS DES SOLUTIONS DE MOBILITÉ DE POINTE

.....

Avec le monde qui évolue, nos produits doivent évoluer. Nous sommes résolus à créer des produits de transport aérien et de transport ferroviaire répondant aux besoins en constante mutation de nos clients.

Avec la croissance de la mondialisation et de l'urbanisation - des prévisions indiquent qu'en 2050¹, 66% de la population de la planète vivra dans des villes - nous voyons une occasion formidable de prendre les devants en offrant les solutions de mobilité qui seront nécessaires dans un tel contexte. En dotant nos produits des technologies les plus modernes, comme notre bogie *WAKO* à effet pendulaire et à direction radiale active qui promet d'augmenter jusqu'à 60%² les capacités de transport sur rail permettant de rouler plus vite dans les courbes, nous pouvons offrir des moyens plus silencieux, plus sûrs et plus rapides de transporter les gens dans le monde.

Parallèlement, les préoccupations de plus en plus vives quant à l'incidence des changements climatiques offrent à Bombardier des occasions d'innover en éco-efficience et en durabilité dans ses produits, ses services, ses sites de fabrication et de production et sa chaîne d'approvisionnement.

En 2014, nous avons investi 2,0 milliards \$ dans des innovations en mobilité (immobilisations corporelles et incorporelles), principalement en aéronautique, et mené des projets intensifs de développement de produits en transport sur rail. Ces investissements nous permettent de développer des avions et des trains répondant aux exigences changeantes du marché et de nous distinguer de nos concurrents. Ils sont encore validés par notre important carnet de commandes, qui totalisait 69,1 milliards \$ au 31 décembre 2014.

Nous avons élargi notre gamme de services et ouvert de nouveaux centres de soutien et de maintenance de par le monde, pour nous rapprocher de nos clients et assurer localement un soutien pour nos solutions de mobilité.

Grâce à notre réorganisation, nous serons encore mieux placés pour continuer à investir dans nos produits et services, nouveaux et existants, tout en restant concurrentiels et rentables. Avec OneBT, nous garderons le cap avec rigueur sur la recherche et le développement et sur la standardisation. Notre réorganisation a aussi été l'occasion de repositionner notre groupe d'ingénierie de développement de produits pour nos activités aéronautiques. Ce groupe, qui supervise tous les programmes de développement d'avions, créera des synergies en appliquant les meilleures pratiques à nos programmes d'avions *CSeries*, *Global 7000* et *Global 8000*. Il relève maintenant directement du président et chef de la direction, pour lui donner plus de visibilité.

¹ Organisation des Nations Unies (2014): *World Urbanization Prospects*.

² La capacité de transport est le nombre de passagers qui peuvent être transportés sur une section de voie pendant une durée précise.

CYCLE D'INNOVATION DE PRODUIT

Chaque nouveau produit Bombardier passe par notre cycle d'innovation de produit, un processus qui nous assure d'innover à toutes les étapes pour répondre et surpasser les attentes des clients et produire les solutions les plus durables et les plus performantes du marché, tout en atténuant les risques liés à l'introduction de nouvelles technologies.

1

CONCEPTION

Explication

Nous concevons nos solutions de mobilité pour répondre aux besoins de nos clients, et aller au-delà, en tenant compte des tendances mondiales de l'industrie pour nous assurer d'offrir une gamme de produits qui se démarquent. Nous faisons intervenir le client dès les premières étapes de la conception pour comprendre ses priorités et créer des produits qui y répondent. Nos approches d'éco-conception et de conception visant la sécurité sont aussi appliquées dès le début de la conception pour nous assurer une performance élevée dans ces domaines tout au long du cycle de vie du produit.

Application

À titre d'exemple de notre approche d'éco-conception, tous les produits de transport sur rail sont conçus pour intégrer notre ensemble de technologies *ECO4* qui optimisent la consommation et réduisent le gaspillage d'énergie, diminuent les émissions de CO₂, augmentent la valeur économique et améliorent l'efficacité et la performance des produits.

2

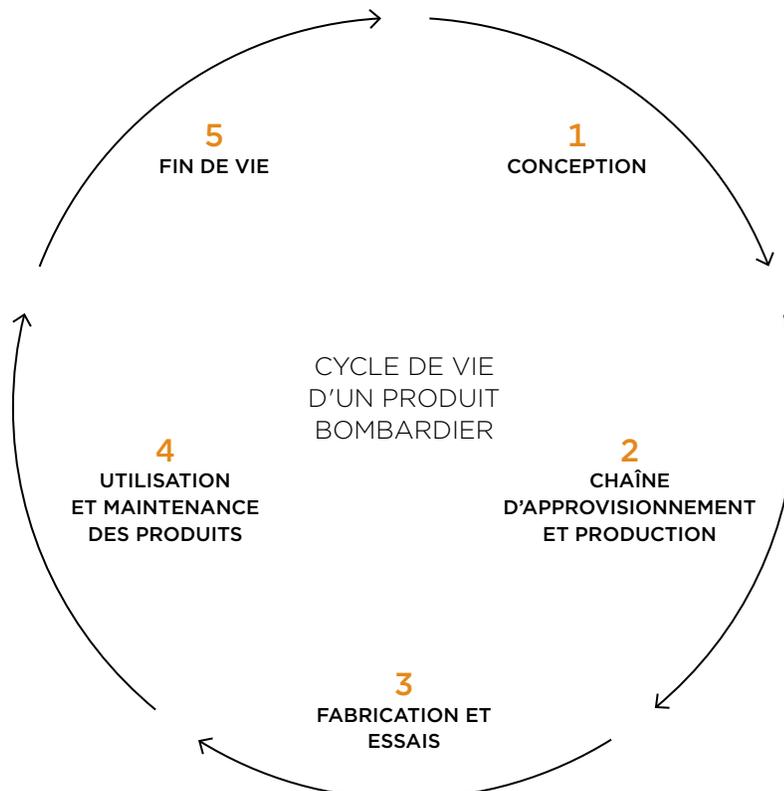
CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ET PRODUCTION

Explication

Nous obtenons les résultats les plus innovants lorsque nous collaborons avec nos fournisseurs dès les premières étapes du développement. Le choix de nos fournisseurs se fait selon un processus de sélection rigoureux qui nous permet de repérer et d'acquérir les meilleurs matériaux et les meilleures technologies pour chaque produit.

Application

Nos fournisseurs jouent un rôle essentiel dans la concrétisation de chaque innovation. Par exemple, nous avons collaboré avec des fournisseurs pour mettre en service d'importants bancs d'essai de systèmes pour les avions *Global 7000* et *Global 8000*, pour le développement et la certification de différents systèmes en cours. Nous avons aussi collaboré avec des fournisseurs pour réutiliser des caisses et des emballages. Enfin, nous menons le développement de normes sectorielles pour un approvisionnement responsable et la production de rapports à cet effet.



3

FABRICATION ET ESSAIS**Explication**

Avant d'entamer le cycle de fabrication, nous considérons un certain nombre de facteurs, dont le lieu de fabrication, les ressources requises et la santé et la sécurité de nos employés. Cela ne s'arrête cependant pas là : nous suivons une approche d'essais exhaustifs des produits avant leur entrée en service pour nous assurer qu'ils fonctionnent comme prévu et qu'ils respectent toutes les réglementations de conformité.

Application

Le lieu de fabrication varie selon le coût et les ressources locales requises. Grâce à notre usine située au Maroc, nous sommes en mesure de produire des avions à des coûts de fabrication concurrentiels à l'échelle internationale, et contribuons à créer une industrie aéronautique marocaine. D'autre part, en vertu de notre accord avec la société Transnet Freight Rail d'Afrique du Sud, 60 % du travail sur les 240 locomotives *TRAXX* sera effectué dans le pays pour assurer des investissements en capacités de fabrication, en formation et en perfectionnement des compétences locales.

À VENIR

Avec le temps, notre cycle d'innovation de produit a fait ses preuves, et nous sommes constamment à l'affût de nouveaux moyens pour l'améliorer et l'adapter à l'évolution de l'industrie et des exigences des clients. En 2015, nous nous concentrons sur les aspects suivants :

4

UTILISATION ET MAINTENANCE DES PRODUITS**Explication**

Nous voulons que nos clients obtiennent le maximum de nos produits, ce qui inclut la fiabilité, une expérience agréable et en toute sécurité pour les passagers, et une performance environnementale inégalée.

Application

Nous nous conformons aux réglementations et aux codes volontaires liés à l'incidence de nos produits sur la santé et la sécurité, et nous collaborons avec les clients pour que nos produits puissent être utilisés en toute sécurité. Notre programme *Safety Standown* offre aux professionnels de l'aviation une formation basée sur la connaissance dans le but d'instituer une culture de responsabilisation proactive. En 2014, 923 professionnels ont participé à ces séminaires en personne ou en ligne.

Par ailleurs, nous étendons nos services après-vente dans le monde pour offrir davantage de soutien pratique aux clients et les aider à tirer le meilleur parti des produits Bombardier. Pour nos avions *C-Series* par exemple, nous mettons en place un vaste programme de maintenance à valeur ajoutée afin de réduire les tâches de maintenance et de fournir aux exploitants un programme optimal adapté à leurs besoins.

- mieux intégrer notre approche d'éco-conception dans le développement de produits en ciblant davantage son application aux produits existants, et prodiguer une formation plus poussée aux ingénieurs et aux gestionnaires en la matière;
- mettre en œuvre des processus et des outils dans l'ensemble de l'entreprise pour gérer la réglementation environnementale et réduire et éliminer l'utilisation de matières dangereuses;

5

FIN DE VIE**Explication**

Aujourd'hui, plus de 95 % des matériaux de nos véhicules ferroviaires et environ 85 % des matériaux de nos avions sont récupérables. Notre objectif est de parvenir d'ici à 2025 à un taux de récupération de 100 % pour tous nos nouveaux produits. Nous collaborons avec des organismes sectoriels et nos fournisseurs pour utiliser de plus en plus de ressources récupérables et de matériaux plus faciles à isoler et à démonter pour une deuxième vie, tel que stipulé dans notre approche d'éco-conception.

Application

Pour mieux comprendre les exigences de fin de vie et atteindre l'objectif de 100 % de récupération, nous avons fait don en 2012 d'un avion régional *CRJ100* pour un projet de recherche sur de nouvelles technologies de recyclage commercialement viables pour l'aéronautique par l'entremise du Consortium de recherche et d'innovation en aérospatiale au Québec (CRIAQ). Le projet sera achevé en octobre 2015.

- explorer d'autres sources de carburant, dont les biocarburants;
- mettre au point des intérieurs plus respectueux de l'environnement; et
- élaborer des recommandations aux clients pour réduire l'incidence environnementale de l'utilisation, de l'entretien et du démontage de leurs produits Bombardier.

DES SOLUTIONS DE TRANSPORT SUR RAIL INNOVANTES POUR L'AVENIR

Progrès en transport sur rail

Dans un monde qui se préoccupe de plus en plus des émissions de carbone et des coûts, il est essentiel d'augmenter la capacité et l'efficacité tout en tenant compte des infrastructures ferroviaires existantes. Chez Bombardier, nous savons qu'une croissance économique responsable réduit l'incidence environnementale.

L'augmentation de la demande pour des solutions de transport sur rail efficaces est liée à la place de plus en plus grande qu'occupent les préoccupations quant aux niveaux de pollution. Le transport sur rail, actuellement responsable de moins de 3,3% des émissions de CO₂ de l'énergie consommée par le transport, contre 72,6% pour le transport routier¹, est le meilleur moyen de réduire les niveaux d'émissions du transport, tout en améliorant la mobilité des marchandises et des personnes.

PRIMOVE: une vraie mobilité sans émissions

La gamme *PRIMOVE* de Bombardier offre une solution de mobilité réellement électrique, avec une alimentation sans fil et sans contact pour tous les types de véhicules électriques, des tramways aux autobus, en passant par les camions et les voitures.

Le système *PRIMOVE* aide les exploitants à éliminer les émissions de CO₂ et réduit les frais d'exploitation, puisque la recharge est rapide et minimise les pertes d'énergie. Les autobus *PRIMOVE* font moins de bruit et produisent moins de vibrations que les autobus diesels conventionnels. De plus, leur confort est supérieur grâce à une accélération plus progressive.

En mars 2014, le premier autobus électrique *PRIMOVE* est entré en service à Braunschweig, en Allemagne. Chaque autobus est doté du système de recharge rapide sans fil *PRIMOVE*, le premier système de recharge par induction au monde qui recharge les autobus en quelques secondes seulement, et des nouvelles batteries haute performance *PRIMOVE*. Nous intégrons actuellement de la technologie *PRIMOVE* pour autobus électriques à Mannheim et Berlin, en Allemagne, et à Bruges, en Belgique.

Tramways FLEXITY 2: l'avenir du transport urbain

Le marché du transport léger sur rail évolue rapidement, et la famille de tramways *FLEXITY* de Bombardier est maintenant la référence de la mobilité urbaine dans le monde entier. Les passagers profitent des niveaux de confort et de sécurité supérieurs de la plateforme *FLEXITY 2*, tandis que nos clients bénéficient de solutions permettant de réduire les coûts. Il est désormais possible d'éliminer les caténaires entre les stations, ce qui permet d'éviter le coût d'installation et d'entretien de l'électrification complète de la ligne.

Les tramways utilisant notre technologie *PRIMOVE* et se rechargeant sans contact sont plus faciles à intégrer au cœur des villes. De plus, leur faible consommation d'énergie offre des modes de transport plus écologiques aux résidents des centres-villes.

En octobre 2014, Bombardier et CSR Puzhen ont lancé à Suzhou, en Chine, des tramways à plancher bas sur la base de la technologie *FLEXITY 2* de Bombardier : c'était la première utilisation de la plateforme *FLEXITY 2* en Chine. Ces véhicules aideront la ville de Suzhou, qui compte 11 millions d'habitants, à répondre à son besoin de solutions de transport urbain à haute capacité.

¹ Union internationale des chemins de fer (2014), *Railway Handbook 2014. Energy Consumption and CO₂ Emissions.*



**INNOVIA Monorail 300:
sans conducteur pour une plus
grande efficacité**

Le système *INNOVIA* Monorail 300 est la toute dernière technologie de transport de Bombardier. Son automatisation complète sans conducteur permet un service fréquent, sûr et fiable. Peu coûteux à mettre en place puisqu'il ne requiert ni infrastructures ni travaux de génie civil importants, le système *INNOVIA* Monorail 300, dont la capacité est similaire à celle d'un métro, peut transporter jusqu'à 48 000 passagers par heure par direction. Sa plateforme entièrement modulaire permet d'offrir une solution clés en main complète, adaptée aux exigences du client, dans des marchés très divers.

Les véhicules légers et écoénergétiques sans émissions sont très confortables et silencieux. Ce système est donc idéal pour le transport en commun dans les villes. Des passerelles entre les voitures permettent la libre circulation des passagers et accroissent leur sécurité. La souplesse d'aménagement des sièges permet d'optimiser le système en fonction des besoins particuliers des clients.

Le nouveau système *INNOVIA* Monorail 300 de São Paulo, au Brésil, d'une longueur totale de 24 km - le monorail dont la longueur du réseau et la capacité sont les plus importantes au monde - devrait être pleinement opérationnel en 2016. Les véhicules, fabriqués dans nos nouvelles installations de production ultramodernes d'Hortolândia (Brésil), qui devraient devenir le centre de fabrication mondial de monorails de Bombardier, transporteront plus d'un demi-million de passagers chaque jour, dans la partie est de la ville.

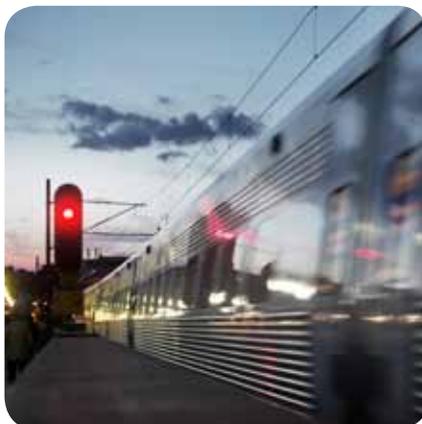


**INTERFLO 550:
système de contrôle des trains en bordure
de voie - très flexible et à faibles coûts**

La solution *INTERFLO* 550 est un système de contrôle des trains souple et modulaire, installé en bordure de voie et conçu tout particulièrement pour fournir la capacité, l'adaptabilité et la rentabilité requises pour les voies régionales et secondaires. La technologie à cantons mobiles, qui bénéficie d'une architecture évolutive et modulaire, maximise l'efficacité et permet une personnalisation et une augmentation de capacité pouvant atteindre 70% par rapport à la technologie conventionnelle de contrôle en bordure de voie.

Le système permet la communication sans fil avec des trains à partir de pratiquement n'importe quelle infrastructure de transmission existante, ce qui améliore la sécurité puisque les contrôleurs reçoivent en temps réel l'information sur l'emplacement et la vitesse de toutes les locomotives sur le réseau.

Précaution supplémentaire, le système *INTERFLO* 550 empêche toute tentative du conducteur de dépasser une limite de mouvement ou de vitesse et donne au contrôleur la capacité d'arrêter tous les trains ou certains trains n'importe où et à n'importe quel moment, ou d'activer en temps réel des limitations de vitesse temporaires sur n'importe quel tronçon, à n'importe quel moment.



DES SOLUTIONS DE TRANSPORT AÉRIEN INNOVANTES POUR L'AVENIR

Progrès en transport aérien

Bombardier offre une large gamme d'avions d'affaires et d'avions commerciaux, présentant chacun une proposition de valeur unique de performance et d'efficacité énergétique. À la fin de 2014, le carnet de commandes aéronautiques totalisait 36,6 milliards \$, dont plus de 40% portaient sur des avions en cours de développement.

Avions commerciaux *CSeries*¹: seuls avions entièrement nouveaux du segment des avions de 100 à 149 places

Grâce à sa conception entièrement nouvelle qui combine technologie et systèmes innovants, matériaux de pointe et aérodynamisme de dernière génération, la famille d'avions de ligne *CSeries* offre un avantage de 15% sur le plan des coûts d'exploitation², de 20% sur le plan de la consommation de carburant qui se traduit directement par un avantage de 20% sur le plan des émissions de CO₂², une souplesse d'exploitation exceptionnelle, le confort d'une cabine spacieuse et une empreinte environnementale et sonore inégalée.

L'avion *CS100* offre une polyvalence inégalée pour les modèles d'affaires de nombreux transporteurs aériens. C'est la solution idéale en haute altitude, sous des climats chauds et dans les aéroports situés près du centre des villes. L'avion *CS300* offre le coût par siège-mille le plus faible de sa catégorie: c'est donc la solution la plus rentable pour les marchés de taille moyenne, jusqu'à 160 passagers par vol, et la solution idéale pour toute une gamme de liaisons, des courtes distances aux vols transcontinentaux.

Notre programme d'avions *CSeries* a connu des retards en 2014, à la suite d'un incident de moteur survenu pendant des essais de maintenance au sol. Nous avons travaillé avec notre fournisseur Pratt & Whitney pour résoudre le problème et la flotte d'avions d'essais en vol a repris ses essais. En février 2015, l'avion *CS300* a réussi son vol inaugural: son ajout au programme d'essais permettra d'accumuler encore plus d'heures d'essais en vol pour la gamme d'avions. Au 31 mars 2015, le programme

d'essais en vol des avions *CSeries* totalisait près de 1360 heures d'essais en vol dans un objectif de certification. La certification de type de l'avion *CS100* est prévue d'ici la fin de 2015, et celle de l'avion *CS300* devrait suivre environ six mois plus tard. La mise en service de l'avion *CS100* devrait avoir lieu au premier semestre de 2016 avec SWISS, le client de lancement pour le programme d'avions *CSeries*.

Stimulés en 2014 par une commande ferme d'Al Qahtani Aviation Company, basée à Dammam (Arabie saoudite), portant sur 16 avions *CS300*, assortie d'options sur dix autres avions, qui seront exploités par SaudiGulf Airlines, ainsi que par une commande ferme d'une filiale en propriété exclusive de Macquarie AirFinance portant sur 40 biréacteurs *CS300* assortie d'options sur dix avions supplémentaires, nous sommes sur la bonne voie pour atteindre notre objectif de 300 commandes à la mise en service. Au moment de passer sa commande, Macquarie AirFinance a souligné que les technologies de pointe, les aspects financiers avantageux et les qualités environnementales de l'avion *CS300* avaient été des facteurs clés dans le choix de cet avion.

Au 31 décembre 2014, Bombardier avait enregistré des commandes et engagements visant 563 avions *CSeries*, dont 243 commandes fermes. Conformément à notre engagement de publier des déclarations environnementales de produit pour tous les nouveaux produits, ce document sera prêt pour la première livraison de l'avion *CSeries*.

¹ Produit en développement. Voir les rubriques de mise en garde à la fin de ce rapport.

² Comparativement aux concurrents du même segment.



Avions *Global 7000* et *Global 8000*¹ : de nouvelles normes pour les voyages d'affaires

Bombardier va pousser l'approche de l'éco-conception encore plus loin dans la catégorie des avions d'affaires très long courrier en lançant deux nouveaux biréacteurs *Global*. L'avion *Global 7000*, conçu pour parcourir 7300 milles marins (13 520 km) avec dix passagers à une vitesse de croisière normale de Mach 0,85 (904 km/h)², peut accéder aux terrains d'aviation les plus difficiles grâce à ses capacités exceptionnelles sur courte piste. Le biréacteur *Global 8000* est conçu pour parcourir 7900 milles marins (14 631 km), plus que n'importe quel autre biréacteur d'affaires, ce qui en fait l'appareil idéal pour les vols sans escale sur certains itinéraires d'affaires clés comme Los Angeles-Sydney, Hong Kong-New York ou Mumbai-New York. Ces deux avions sont par ailleurs dotés de la technologie de poste de pilotage *Bombardier Vision* qui affiche en temps réel des informations, comme la détection et l'analyse des risques météorologiques, des données de vol ainsi que des cartes interactives pour la création et la modification faciles de plans de vol, ce qui contribue à une efficacité accrue de l'avion.

Ces avions se distinguent également par leur aménagement intérieur, puisque nous avons choisi d'utiliser de nombreux matériaux écoresponsables dans les avions *Global 7000* et *Global 8000*. À titre d'exemple, les critères d'éco-conception ont été suivis pour la sélection des fournisseurs de cuir, pour nous assurer que le produit final répond aux normes de qualité les plus strictes et respecte les normes environnementales les plus rigoureuses.

Nous émettrons une déclaration environnementale de produit à la mise en service des avions *Global 7000* et *Global 8000*.

Avions régionaux : des normes en constante progression

En plus des innovations majeures que nous apportons aux nouveaux produits, nous nous efforçons constamment d'améliorer nos produits existants pour nous assurer de suivre l'évolution constante de la réalité de nos clients.

Dans le monde, les biturbopropulseurs *Q400* et *Q400 NextGen* ont transporté plus de 355 millions de passagers, accumulé plus de 5,7 millions d'heures de vol et réalisé plus de 6,1 millions de décollages et d'atterrissages. L'avion *Q400 NextGen* est le seul biturbopropulseur de 86 places au monde; il offre un avantage pouvant atteindre 17%³ sur le plan du coût par siège par rapport aux biturbopropulseurs concurrents et produit de 30 à 40% moins d'émissions de CO₂ que les jets concurrents.

Pour aider nos exploitants à être rentables dans une conjoncture en constante évolution pour les transporteurs aériens, nous avons publié en 2014 un manuel d'économie d'énergie pour cet avion. Il permet aux transporteurs aériens d'optimiser leurs techniques opérationnelles et leur performance et de générer des économies de carburant significatives, jusqu'à une économie supplémentaire de 24%, pour tous les profils de mission et dans toutes les phases de vol.

Au 31 décembre 2014, Bombardier avait enregistré des commandes fermes portant sur 1858 avions *CRJ* dans le monde entier; cela en fait le programme d'avions régionaux le plus populaire au monde. La gamme d'avions *CRJ NextGen* de Bombardier est une référence en matière d'efficacité sur le marché des biréacteurs régionaux de 60 à 99 places. L'avion *CRJ NextGen* offre un avantage pouvant atteindre 10% sur le plan des coûts d'exploitation par rapport à ceux de la concurrence⁴.

En juillet 2014, nous avons présenté au salon de l'aéronautique de Farnborough les améliorations que nous avons apportées à notre programme de biréacteur régional, dont une consommation de carburant réduite de 5,5% par rapport à l'avion *CRJ900* de précédente génération. Bombardier, résolue à placer la barre toujours plus haut, a établi une feuille de route pour offrir une consommation de carburant réduite d'au moins 10% d'ici à 2020. Nous avons rehaussé la norme en faisant passer l'intervalle d'entretien de 600 à 800 heures de vol pour les inspections de type «A» et de 6000 à 8000 heures de vol pour les inspections de type «C»⁵.

- 1 Produit en développement. Voir les rubriques de mise en garde à la fin de ce rapport.
- 2 Dans certaines conditions d'exploitation. Voir les rubriques de mise en garde à la fin de ce rapport. Calculs fondés sur la norme du Système international d'unités (SI).
- 3 Données de consommation et de coût basées sur une mission de 300 milles marins.
- 4 Sur la base des améliorations de l'avion *CRJ900 NextGen* depuis sa mise en service.
- 5 Le passage à des intervalles d'inspection de 800/8000 heures de vol est en cours d'élaboration. Les inspections de type «A» représentent des vérifications de maintenance légères et les inspections de type «C» consistent en des vérifications de maintenance plus poussées.



ÉTABLIR DES RACINES LOCALES DANS LES MARCHÉS CLÉS

Aujourd'hui, Bombardier doit établir des racines locales dans les marchés clés pour favoriser ses relations avec les clients, accroître ses revenus et préparer son avenir.

Nos deux marchés traditionnels, l'Amérique du Nord ainsi que l'Europe de l'Ouest et l'Europe centrale, représentent encore le cœur de nos activités. Il est essentiel que nous continuions à y investir et à y faire croître nos parts de marché. En 2014, l'économie des États-Unis a commencé à reprendre après cinq années difficiles, et cela a souligné l'importance de ne pas négliger nos marchés traditionnels. Les États-Unis représentent 50% du marché mondial de l'aéronautique¹ et l'Amérique du Nord devrait représenter 21,4 milliards \$ (environ 20%) du marché ferroviaire accessible entre 2017 et 2019². C'est pourquoi nous continuons naturellement à considérer les États-Unis, et nos autres marchés traditionnels, comme sources essentielles de revenus à court et à long terme.

Une bonne partie de ce qui reste à faire pour notre stratégie visant à établir des racines locales dans les marchés clés nécessite cependant d'accroître notre présence et nos revenus dans les marchés non traditionnels. C'est un axe très important pour Bombardier, et cela pour deux raisons principales :

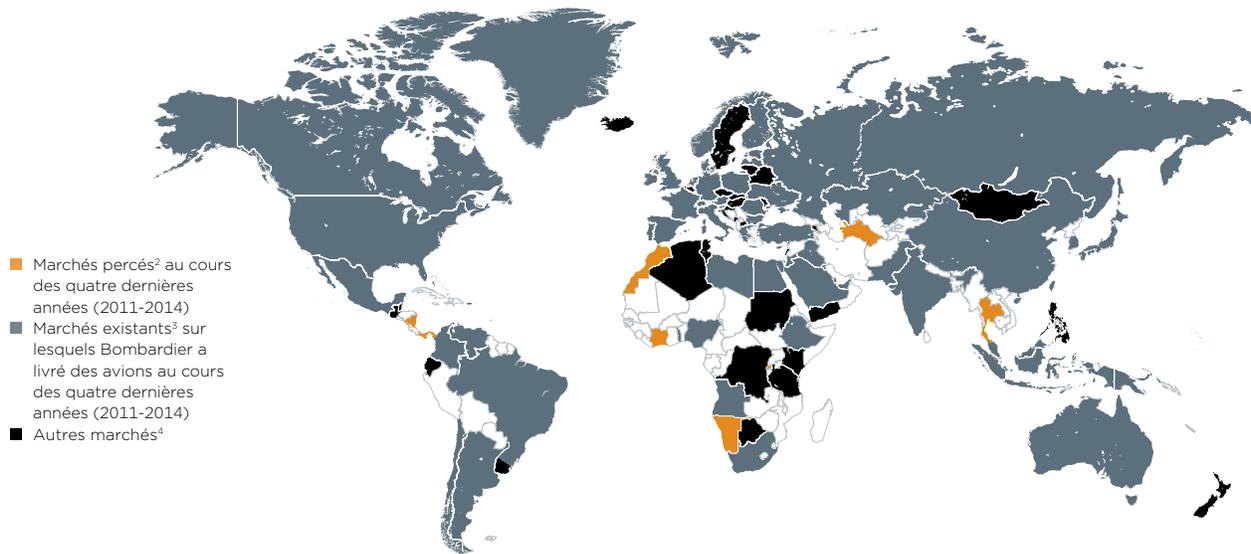
> L'économie et la population de nombreux marchés non traditionnels augmentent plus rapidement. Nous pouvons apporter notre contribution à ces pays, tant avec nos produits qu'avec l'empreinte locale positive de nos activités. Alors que l'Amérique du Nord et l'Europe représentaient 59% de notre flotte d'avions de 20 à 149 sièges en service au 31 décembre 2014, nous prévoyons qu'au cours des 20 prochaines années, 58% de la demande d'avions neufs proviendra de marchés non traditionnels¹. En outre, l'industrie ferroviaire devrait croître dans tous les segments et dans toutes les régions, et les marchés non traditionnels devraient représenter près de 44% des revenus d'ici 2019².

> Les dernières années ont démontré trop clairement la volatilité de l'économie mondiale. Nous ne pouvons préparer notre avenir en nous concentrant sur les seuls marchés traditionnels. Nous devons donc continuer à diversifier nos sources de revenus pour pouvoir résister à tout affaiblissement dans certains de nos marchés, que des facteurs économiques ou autres en soient la cause.

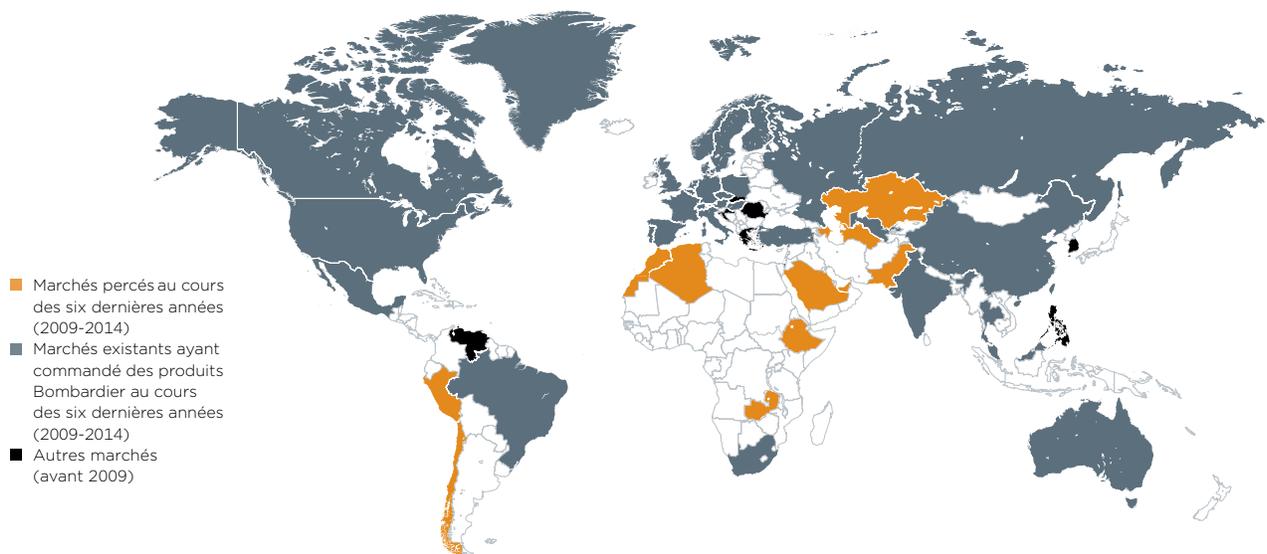
- 1 D'après nos prévisions pour le marché des avions commerciaux, publiées en juillet 2014 et disponibles sur le site consacré aux relations avec les investisseurs, à l'adresse ri.bombardier.com.
- 2 D'après les données de l'étude de l'UNIFE sur le marché ferroviaire mondial, *Forecast 2014 to 2019*, publiée en septembre 2014, pour les marchés accessibles de Bombardier Transport seulement. Les données de l'UNIFE sont mises à jour tous les deux ans, d'après les 55 plus importants marchés ferroviaires du monde. Les montants de l'UNIFE sont publiés en euros. Un taux de change de 1 € = 1,31475 \$, taux cumulatif moyen sur la période 2012-2014, a été utilisé pour convertir tous ces montants. Les montants pour 2012-2014 ont été extrapolés à partir des données de l'UNIFE pour 2011-2013 et 2014-2016.

Les cartes ci-dessous montrent que nous sommes déjà actifs dans bon nombre de ces marchés non traditionnels.

PÉNÉTRATION DE MARCHÉS PAR LES ACTIVITÉS AÉRONAUTIQUES DE BOMBARDIER¹



PÉNÉTRATION DE MARCHÉS PAR LES ACTIVITÉS DE TRANSPORT SUR RAIL DE BOMBARDIER⁵



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

Entre 2013 et 2014, la répartition de nos revenus entre les marchés traditionnels et les marchés non traditionnels est restée relativement stable. Notre solide carnet de commandes dans tous les marchés confirme que la gamme de nos produits actuels et en développement est indispensable à notre croissance à l'échelle mondiale : nos revenus ont augmenté de 37% en Asie-Pacifique et de 87% dans les autres marchés par rapport à ceux de 2013. De plus, les efforts que nous consacrons à la croissance de la gamme de services offerts par Bombardier dans les marchés non traditionnels soutiendront la croissance des revenus dans ces régions.

REVENUS ¹	2014	2013
Amérique de Nord	6,7 G\$	7,0 G\$
Europe	8,4 G\$	7,9 G\$
Asie-Pacifique	2,7 G\$	1,9 G\$
Autres	2,3 G\$	1,2 G\$
TOTAL	20,1 G\$	18,2 G\$

NOTRE POLITIQUE FISCALE D'ENTREPRISE

Étendre notre présence mondiale nous amène à accroître notre contribution aux communautés dans lesquelles nous exerçons nos activités, notamment par l'entremise de notre contribution fiscale totale. Nous menons une stratégie fiscale alignée sur la stratégie d'entreprise de Bombardier et respectant notre Code d'éthique et de conduite. Conformément à notre politique fiscale d'entreprise, nous avons mis en place les ressources, processus et contrôles nécessaires pour nous assurer d'être en conformité avec les lois applicables, y compris les obligations statutaires liées à la production et aux soumissions d'information fiscale, les obligations de paiement et de retenues à la source et les obligations de divulgation aux autorités compétentes.

Chez Bombardier, nous payons des impôts sur le revenu des sociétés ainsi que divers impôts, taxes et autres charges fiscales et sociales encourus dans le cadre de nos activités. Ceux-ci incluent :

- impôts sur le revenu payés sur les bénéfices;
- taxes sur la masse salariale et charges sociales;
- taxes de vente et impôts sur les transactions non récupérables; et
- impôts fonciers et taxes d'affaires.

Le montant d'impôts, taxes et autres charges fiscales et sociales payés par Bombardier en 2014 a totalisé 568 millions \$².

De plus, Bombardier perçoit des impôts, taxes et autres charges fiscales et sociales au nom des gouvernements des pays et régions où nous exerçons nos activités. Nous assumons les coûts administratifs associés à cette activité, comprenant et soutenant les avantages générés à l'économie. Ces montants que nous percevons incluent :

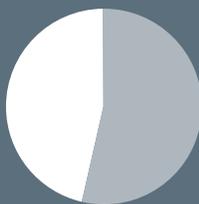
- impôts sur le revenu personnel;
- charges sociales; et
- impôts sur les transactions.

Le montant des impôts, taxes et autres charges fiscales et sociales perçus par Bombardier et remis aux gouvernements en 2014 a totalisé 1,2 milliard \$³.

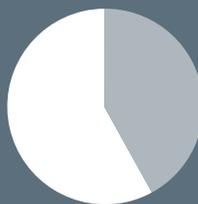
TOTAL DES IMPÔTS, TAXES ET AUTRES CHARGES FISCALES ET SOCIALES PAYÉS ET PERÇUS PAR BOMBARDIER EN 2014



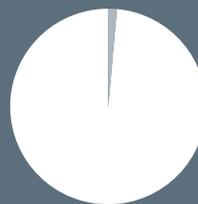
1,7 G\$
TOTAL



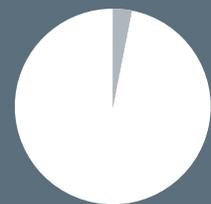
939 M\$
IMPÔTS SUR
LE REVENU



733 M\$
TAXES SUR LA MASSE
SALARIALE ET
CHARGES SOCIALES



26 M\$³
TAXES ET IMPÔTS SUR
LES TRANSACTIONS ET
LES VENTES



46 M\$
IMPÔTS FONCIERS,
TAXES D'AFFAIRES ET
AUTRES TAXES

¹ Pour les exercices clos le 31 décembre. ² Pour des emplacements importants seulement (Canada, États-Unis, Royaume-Uni, Allemagne, France et Mexique).

³ Bombardier a aussi remis aux gouvernements des emplacements importants 274 millions \$ de taxes sur la valeur ajoutée (TVA) et autres taxes de vente perçues sur les ventes faites à ses clients en 2014.

AXÉS SUR LES MARCHÉS CLÉS

Nous sommes résolu à croître dans toutes les régions, mais nous avons constaté en 2014 un potentiel particulièrement prometteur dans deux marchés clés : l'Asie-Pacifique, surtout la Chine, ainsi que le Moyen-Orient et l'Afrique.

	APERÇU	PROGRÈS EN 2014
ASIE-PACIFIQUE	<p>Entre 2014 et 2033, le produit intérieur brut (PIB) réel en Chine et en Inde devrait croître respectivement de 6,1% et 6,5%, soit près du double de la croissance moyenne mondiale de 3,3% prévue pendant cette période¹. D'ici 2030, les deux tiers de la classe moyenne de la terre vivront en Asie-Pacifique².</p> <p>C'est là une immense occasion pour Bombardier. D'après nos prévisions, 33% de la demande d'avions viendra d'Asie-Pacifique au cours des 20 prochaines années, dont plus de la moitié de la Chine élargie³. L'expansion rapide du transport aérien provoque de la congestion dans les grands aéroports internationaux, et les transporteurs doivent se tourner vers des aéroports secondaires pour maintenir leur croissance. Avec la création de nouveaux aéroports, la Chine devrait avoir besoin d'un nombre élevé d'avions régionaux de 60 à 99 sièges et d'avions monocouloirs de 100 à 149 sièges pour desservir les régions éloignées : avec nos gammes d'avions <i>CRJ</i> et <i>CSeries</i>, nous sommes très bien placés.</p>	<p>À la fin de 2014, soit plus de 50 ans après notre arrivée en Chine, Bombardier y avait vendu plus de 10 000 voitures de métro, 5000 véhicules sur rail et 560 locomotives électriques. Les avions d'affaires Bombardier représentaient aussi fin 2014 le tiers de la flotte chinoise, et quatre compagnies aériennes exploitaient 42 avions commerciaux Bombardier en Chine.</p> <p>Même si le marché est de plus en plus concurrentiel, l'année 2014 s'est avérée importante pour nous en Chine. China Express Airlines a commandé 19 avions régionaux <i>CRJ900 NextGen</i>, assortie d'une option sur huit avions additionnels. Nous avons construit et livré notre premier véhicule <i>FLEXITY 2</i> en vertu de notre contrat de licence de dix ans avec CSR Puzhen et, en mars 2015, nous avons livré notre premier train à très grande vitesse <i>ZEFIRO 380</i>.</p> <p>Notre croissance dans les autres pays de la région Asie-Pacifique, au delà de la Chine, a également été prometteuse. En 2014, nous avons livré le premier avion <i>Q400 NextGen</i> de 86 sièges à la compagnie aérienne Nok Air, de Bangkok, en Thaïlande, et signé un contrat de 2,7 milliards \$ pour un réseau de train de banlieue dans le Queensland, en Australie, portant sur 75 nouvelles rames de six voitures chacune et des services de maintenance pendant 30 ans.</p>
MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE	<p>Bien que la croissance du PIB réel au Moyen-Orient et en Afrique ne soit pas aussi vigoureuse qu'en Asie-Pacifique, elle devrait dépasser la croissance moyenne mondiale entre 2014 et 2033¹. À court et moyen terme, l'instabilité politique pourrait entraver les commandes, mais nous prévoyons que durant les 20 prochaines années, près de 9% de la demande d'avions neufs viendra du Moyen-Orient et d'Afrique³. Le Moyen-Orient investit aussi massivement dans des systèmes de transport en commun automatisés, et nous prévoyons qu'il s'agira d'une importante source de revenus pour nous⁴.</p>	<p>En 2014, nos activités aéronautiques et de transport sur rail ont toutes été en croissance au Moyen-Orient et en Afrique grâce à plusieurs contrats importants, dont un contrat d'achat ferme d'Al Qatani Aviation Company portant sur 16 avions <i>CS300</i> assorti d'options sur dix avions supplémentaires, d'une valeur pouvant atteindre 1,99 milliard \$ selon le prix affiché. Ces avions seront exploités par SaudiGulf Airlines, troisième client des avions <i>CSeries</i> au Moyen-Orient.</p> <p>En 2014, notre activité de transport sur rail a également été en croissance en Afrique. Cela incluait notre premier contrat de signalisation ferroviaire, en Éthiopie, pour la ligne Awash-Weldia, d'une valeur d'environ 45 millions \$, et un contrat avec Transnet Freight Rail, en Afrique du Sud, pour 240 locomotives Bombardier <i>TRAXX</i>, d'une valeur d'environ 1,2 milliard \$ selon le prix affiché.</p>

¹ IHS Global Insight 2014. ² Ernst & Young (2013), *Hitting the sweet spot: The growth of the middle class in emerging markets*. ³ D'après nos prévisions pour le marché des avions commerciaux, publiées en juillet 2014 et disponibles sur le site consacré aux relations avec les investisseurs, à l'adresse ri.bombardier.com. ⁴ D'après les données de l'étude de l'UNIFE sur le marché ferroviaire mondial, *Forecast 2014 to 2019*, publiée en septembre 2014, pour les marchés accessibles de Bombardier Transport seulement. Les données de l'UNIFE sont mises à jour tous les deux ans, d'après les 55 plus importants marchés ferroviaires du monde. Les montants de l'UNIFE sont publiés en euros. Un taux de change de 1 € = 1,31475 \$, taux cumulatif moyen sur la période 2012-2014, a été utilisé pour convertir tous ces montants. Les montants pour 2012-2014 ont été extrapolés à partir des données de l'UNIFE pour 2011-2013 et 2014-2016.

GÉNÉRER DE LA CROISSANCE À LONG TERME

Nous mesurons notre croissance au moyen de notre carnet de commandes et de nos revenus. Plusieurs autres indicateurs témoignent aussi du déploiement réussi de notre stratégie d'entreprise. Nous devons avoir tous les éléments en place avant de pouvoir constater l'incidence de notre stratégie. Établir des racines locales dans les marchés clés sur nos résultats. En 2014, nous avons fait de grands progrès vers notre objectif d'assembler tous ces éléments.

LES BONS PRODUITS

Afin de pouvoir répondre à la demande locale et régionale, nous nous engageons fortement auprès de nos parties prenantes et nous investissons en recherche et développement en tenant compte du contexte du marché et des besoins de nos clients. De nombreux marchés émergents ont besoin de solutions de transport en commun pouvant être opérationnelles très rapidement, et il est donc important que Bombardier soit en mesure de fournir des produits pouvant être construits et mis en œuvre rapidement. Les systèmes de métro souterrains sont souvent très peu adaptés à ces marchés. À la place, nous avons participé à la construction à São Paulo du premier système de monorail du Brésil. Ce système devrait être pleinement opérationnel en 2016. Il aura des avantages extraordinaires pour la ville. Avant le monorail, la seule option pour les usagers voulant se déplacer entre Vila Prudente et Cidade Tiradentes était de faire un trajet de plus de deux heures en voiture. Grâce au système *INNOVIA* Monorail 300, le déplacement ne dure que 50 minutes.

La gamme d'avions *CSeries* a elle aussi été développée en pensant aux marchés non traditionnels. Par rapport aux plus gros appareils, les avions *CSeries* sont conçus pour offrir plus fréquemment des vols à destination des villes de petite et de moyenne taille, et ils constituent la solution idéale pour les climats chauds et en haute altitude ainsi que pour les aéroports situés près du centre des villes. Cela rend la gamme d'avions *CSeries* parfaitement adaptée aux marchés de la Chine, de l'Asie-Pacifique et du Moyen-Orient.

LES BONS PARTENAIRES

Travailler avec les bons partenaires est essentiel pour être compétitif sur les marchés de la planète. Ainsi, en Chine, plus de 4000 employés travaillent dans nos sept coentreprises et sept entreprises étrangères détenues en propriété exclusive. Ces coentreprises nous aideront à augmenter nos revenus provenant du marché chinois des transports urbains et aéroportuaires et, par la suite, à établir un site de production à faibles coûts pour l'exportation. Nous développons avec nos partenaires chinois des technologies et des produits personnalisés pour nous assurer qu'ils répondent aux exigences et aux besoins locaux. Au début de 2015, nous avons créé une coentreprise avec New United Group (NUG).

LES BONS EMPLOYÉS

L'embauche et la promotion de talents locaux dans les marchés de croissance clés sont une priorité pour nous, parce que nous avons constaté qu'il est indispensable de détenir une connaissance approfondie des exigences et du contexte d'exploitation à l'échelle locale pour réussir. L'un des meilleurs moyens que nous avons trouvés pour favoriser le recrutement local est d'établir des partenariats avec des universités locales.

Nous avons ainsi conclu un partenariat avec l'université Kasetsart, en Thaïlande. Les experts du transport sur rail de notre site d'ingénierie de Bangkok donnent des conférences sur la technologie de signalisation de pointe et ils contribuent à l'élaboration de cours sur la signalisation et le contrôle ferroviaire. Nous participons aussi, avec cette université, à diverses activités reliées à la technologie de signalisation et de contrôle ferroviaire et apportons une aide à la préparation de présentations et de documents de recherche pertinents. Ce partenariat a été bénéfique pour les étudiants et pour la faculté de l'université. Il l'est aussi pour notre bassin de talents : ces dernières années, nous avons embauché 54 diplômés de l'université Kasetsart, dont plusieurs ont déjà atteint des postes de gestionnaire.

LA BONNE STRUCTURE

Notre réorganisation établit la structure requise pour maximiser une croissance rentable. Pour nos activités aéronautiques, cela signifie une orientation plus personnalisée et plus adaptée à chaque marché. La nouvelle structure OneBT de notre secteur de transport sur rail instaure un système dans lequel le client a un point de contact unique avec l'entreprise; celle-ci est donc mieux placée pour trouver la bonne solution de transport répondant à ses besoins particuliers.

Être là où nos clients se trouvent et fournir des services à l'échelle mondiale sont aussi des éléments importants de l'équation. Nous sommes déterminés à élargir notre offre de services dans les marchés non traditionnels. En 2014, cinq des sept établissements ajoutés à notre réseau de soutien sont situés dans des marchés non traditionnels: Congonhas (Brésil), Toluca (Mexique), Djeddah (Arabie saoudite), Ahmedabad (Inde) et Seletar (Singapour). Cela porte à 104 le nombre de nos points de service pour avions d'affaires dans le monde¹. Pour les clients exploitant nos avions commerciaux, nous avons ouvert

quatre nouveaux sites de soutien en 2014, dont trois dans des marchés non traditionnels: Johannesburg (Afrique du Sud), Dubaï (Émirats arabes unis) et Singapour. Pour améliorer le service que nous offrons à nos clients du transport sur rail en Asie-Pacifique, nous avons ouvert un nouveau bureau à Kuala Lumpur (Malaisie) abritant plus de 100 spécialistes, notamment en ingénierie, en gestion de projet, en intégration de systèmes et en signalisation.

Un indicateur clé de notre investissement dans nos racines locales est la disponibilité des pièces dans chaque région, permettant un service continu de réparation et de maintenance des avions. Bombardier a beaucoup progressé pour s'assurer que les clients utilisateurs de ses avions d'affaires ou de ses avions commerciaux puissent compter sur les bonnes pièces là où ils en ont besoin. En trois ans à peine, la disponibilité des pièces dans la région Asie-Pacifique a augmenté de près de 20%.

Du côté du transport sur rail, dans le cadre d'un contrat de 1,2 milliard \$ signé avec Transnet Freight Rail en 2014, nous mettons en place un nouveau site en Afrique du Sud, pour la livraison de 240 locomotives *TRAXX*. Ce site sera le bureau central du projet et nous permettra de produire sur place plus de 60% de la portée du contrat.

LES BONS FOURNISSEURS

Malgré de récents progrès, il est parfois difficile de trouver dans les marchés non traditionnels des fournisseurs répondant à nos besoins en matière de produits tout en respectant nos normes de durabilité. Nous avons établi des équipes permanentes dans plusieurs marchés clés, dont la Chine et le Maroc, pour nous aider à repérer et à sélectionner des fournisseurs potentiels. Cette stratégie appuie l'approvisionnement local en apportant des activités fort utiles dans le pays, réduit le coût de nos produits et services et améliore notre compétitivité.

DISPONIBILITÉ DES PIÈCES AÉRONAUTIQUES	2014	2011
Amériques	92,4 %	87,7 %
Europe, Moyen-Orient et Afrique	77,7 %	69,8 %
Asie-Pacifique	75,1 %	56,3 %

FOURNISSEURS DANS LE MONDE EN 2014 ²	FOURNISSEURS	DÉPENSES
Europe	993	1,6 G\$
Amérique du Nord	2 812	4,4 G\$
Asie-Pacifique	78	492 M\$
Autres	100	36 M\$
TOTAL	3 983	6,5 G\$

¹ Au 31 décembre 2014. Les points de service comprennent les bureaux de soutien régional, les centres de service autorisés, les établissements de maintenance en ligne, les équipes de réponse à la clientèle et les fournisseurs de formation autorisés. ² Principaux fournisseurs de Bombardier.

LE BON ENGAGEMENT

Une composante essentielle du travail dans une communauté est de contribuer à son essor. Cela nous est tout aussi important dans les marchés traditionnels que dans les marchés non traditionnels. Nous voulons répondre aux besoins locaux et participer au développement économique par notre savoir-faire, partout où nous exerçons nos activités. À l'échelle mondiale, nous avons contribué à hauteur de plus de 8 millions \$ en dons et commandites dans nos communautés locales en 2014, et dans la majorité des cas, conformément à notre stratégie 3E. Les domaines de l'éducation, de l'environnement et de l'entrepreneuriat ciblés par cette stratégie nous permettent de tirer pleinement parti de nos activités et de nos compétences stratégiques.

NOTRE ENGAGEMENT

AMÉRIQUE DU NORD

Passion naissante: Bombardier a lancé en 2013 le programme Passion naissante, pour permettre à ses employés, où qu'ils se trouvent, de communiquer leur passion pour l'aviation et de partager leurs connaissances avec des élèves du primaire. Lors de la première année, plus de 100 employés ont participé au programme auprès de plus de 2400 enfants. L'information a par ailleurs été partagée avec d'autres entreprises aéronautiques, afin d'en accroître la portée. Au Canada, nous travaillons avec Aéro Montréal pour étendre cette initiative aux élèves du secondaire et lancerons, en 2015, le programme Passion pour l'aviation.

Imagining My Sustainable City – No.9: Nous épaulons l'organisme No.9, de Toronto, qui offre au Canada le programme *Imagining My Sustainable City*. Ce cours d'une semaine apprend aux élèves de septième année de scolarité ce que sont l'éco-conception, l'énergie renouvelable, la conservation de l'énergie, la gestion des déchets et des eaux usées, ainsi que le transport durable.

EUROPE

Programme de mentorat Huerdenspringer+: L'une de nos priorités est de mettre en place, d'ici à 2020, des projets de bénévolat dans certains marchés clés fondés sur les compétences de nos employés. Nous avons donc lancé en novembre 2014 un projet de mentorat en Allemagne. Les employés de nos sites de Berlin et de Hennigsdorf ont été formés pour devenir mentors et prodiguer des conseils sur le milieu de travail à des adolescents de milieux défavorisés. Neuf employés ont terminé la formation et sont prêts à agir en tant que mentors qualifiés depuis février 2015.

ASIE-PACIFIQUE

Reconstruire des écoles aux Philippines: Après le passage du typhon Haiyan en novembre 2013, nous avons collaboré avec Habitat pour l'humanité Philippines pour reconstruire trois écoles dans le nord de l'île de Cebu, où se trouve l'un de nos centres de services partagés, Finances. Les trois bâtiments ont officiellement rouvert en octobre 2014, permettant à 4500 écoliers de reprendre leur scolarité dans un milieu d'apprentissage sécuritaire.

AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT

Académie de gestion de projet: Bombardier a établi un partenariat solide avec l'université King Saud (KSU), en Arabie saoudite, et offre des possibilités de stages et de carrières à ses diplômés. Depuis 2012, onze diplômés de KSU se sont inscrits à l'Académie de gestion de projet, et cela leur a tous permis d'obtenir un poste au sein de notre secteur d'activité de transport sur rail. Nous poursuivons notre collaboration avec cette université et examinons les façons de contribuer à son programme d'ingénierie ferroviaire, potentiellement en développant un nouveau système de transport collectif pour réduire les embouteillages aux alentours de l'université.

Par ailleurs, nous appuyons financièrement la Fondation J. Armand Bombardier, laquelle contribue au développement des communautés locales au Canada, notre pays d'origine. Parmi les projets de la Fondation en 2014, citons:

Fondation du Musée national des beaux-arts du Québec: La Fondation du Musée national des beaux-arts du Québec organise chaque année un camp d'été artistique pour les enfants de 6 à 17 ans. Cependant, à cause de la demande de plus en plus forte, elle a dû imposer des frais d'inscription, rendant son accès difficile aux familles à faible revenu. En 2014, la Fondation J. Armand Bombardier a permis à 108 enfants de foyers à faible revenu d'y participer sans avoir à payer les frais d'inscription.

Groupe de recherche et d'intervention sociale (GRIS): Les statistiques montrent que les jeunes homosexuels, bisexuels et transgenres (HBT) tentent 14 fois plus souvent de se suicider que les jeunes hétérosexuels et que les comportements homophobes sont à l'origine de graves perturbations en classe. En 2014, pour lutter contre le suicide et le décrochage scolaire, la Fondation a fait un don de 10 000 \$ CAN au GRIS, qui se prononce publiquement en faveur des personnes HBT, en particulier dans les écoles secondaires et les collèges (cégeps et lycées). Mille jeunes ont donc pu bénéficier de services offerts par le GRIS en 2014, notamment avec des témoignages de bénévoles de la communauté HBT spécialement formés pour répondre aux questions des jeunes.

.....

RÉALISER UNE EXÉCUTION SANS FAILLE À CHAQUE ÉTAPE

.....

Notre entreprise évoluant, chaque aspect de ses activités devient plus complexe, des produits que nous fabriquons au réseau mondial d'installations dont nous avons besoin pour les construire et en assurer le service. Cette complexité nous donne les moyens de produire des solutions de mobilité innovantes. Elle rend aussi l'exécution sans faille plus difficile à réaliser.

En 2014, nous avons fait face à certaines difficultés d'exécution, notamment dans le cadre de projets de trains de passagers et de la gestion de programmes d'avions. De plus, nous n'avons pas atteint certains de nos objectifs financiers. Il s'agissait toutefois d'une année de changement et nous nous attendions à devoir relever des défis. Nous nous sommes recentrés sur nos clients et sur une exécution rentable. D'ailleurs, le début de l'exercice 2015 a connu des résultats positifs, comme le vol inaugural réussi de l'avion CS300 et la clôture de deux composantes de notre plan de financement. Aujourd'hui, alors que plusieurs de nos nouveaux produits approchent de leur mise en service, notre essor gagne en vigueur ainsi que notre détermination et nos efforts axés sur le respect de nos engagements.

EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

La transformation de grande envergure qu'a connue Bombardier en 2014 visait d'abord et avant tout à cibler davantage l'exécution et à devenir plus efficace. Avec la réorganisation, et notamment avec l'initiative OneBT, nous avons cherché à standardiser davantage nos modèles et

nos processus, afin de réduire les erreurs et d'habiliter nos gestionnaires de projets à prendre des décisions en temps réel. Nous avons également rationalisé notre structure hiérarchique : désormais, les présidents des trois secteurs d'activité aéronautiques et celui du secteur de transport sur rail relèvent directement du président et chef de la direction de Bombardier, Alain Bellemare.

Cela nous permet maintenant de réagir plus rapidement et d'être plus prompts à décider, ce qui est essentiel pour que nous puissions maintenir résolument le cap sur la croissance rentable. Cela rend aussi l'entreprise plus transparente dans son ensemble et permet aux investisseurs de suivre plus facilement notre rentabilité par secteur d'activité.

NOS CLIENTS

SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE ET RELATIONS CLIENTS

L'une des principales raisons de la réorganisation était d'accorder davantage d'importance à l'incidence client. Une organisation allégée nous permet de servir nos clients de plus près et de répondre plus rapidement à leurs besoins en évolution. De la collaboration aux premières étapes de la conception jusqu'à l'identification des principales occasions à saisir durant les essais des produits, la proximité est de plus en plus capitale.

Un engagement continu auprès de nos clients permet aussi de cerner les domaines à améliorer et de nous assurer qu'ils tirent pleinement parti des avantages technologiques de notre produit tout au long de son cycle de vie.

Nous continuons également à suivre de près les performances de nos principaux produits après leur fabrication, comme les facteurs de réussite de leur mise en service et la disponibilité des pièces de rechange dans le monde. En 2014, nous avons mis sur pied une équipe d'intervention mobile chargée de livrer des pièces et de fournir des techniciens pour soutenir les exploitants d'avions d'affaires aux États-Unis. Le programme s'étant avéré un succès, nous prévoyons doubler en 2015 notre parc de camions d'intervention mobile pour nos clients en aéronautique.

Dans le cadre de nos activités de transport sur rail, nous avons lancé une nouvelle série d'initiatives conjointes avec nos clients pour améliorer leur satisfaction, en axant principalement nos efforts sur la qualité, l'amélioration de la fiabilité et la mise en service. Nous avons réalisé des ateliers avec quatre clients en Allemagne, en France et

en Espagne en 2014, et nous en organisons d'autres en 2015 pour six clients situés en Suisse, au Royaume-Uni, en Italie, en Inde, à Singapour et aux États-Unis.

Nous avons également lancé un nouveau processus d'évaluation de la satisfaction de nos clients selon le standard de qualité IRIS (*International Railway Industry Standard*). Nous l'avons adopté en 2014 pour les huit clients les plus importants de la division Systèmes de Bombardier Transport. Le sondage nous a permis de constater que les clients continuent à considérer Bombardier comme un leader en innovation de produits.

Le projet Haramain

En 2014, nous avons effectué la première livraison de matériel pour le projet de train à grande vitesse d'Arabie saoudite; c'est une première étape importante pour le projet Haramain, dirigé par Saudi Railways Organization (SRO). Le projet permettra de relier par train La Mecque et Médine, à travers le désert, à une vitesse d'exploitation de 300 km/h. En plus de livrer du matériel, Bombardier fournira des services de maintenance pendant 12 ans. La participation à l'échelle mondiale de différents sites à ce projet a donné lieu à une collaboration exemplaire et à une gestion de projet hautement coordonnée, indispensables au respect de nos engagements et des échéanciers.

Premier avion Q400 NextGen en Thaïlande

En août 2014, nous avons livré au transporteur aérien Nok Air son premier avion Q400 NextGen dans le cadre d'un contrat d'achat portant sur un maximum de huit avions Q400 NextGen, dont six en commande ferme. En parfaite collaboration avec le client pour assurer une mise en service sans faille et dans les temps, Bombardier a fourni le soutien nécessaire, notamment la formation, les techniciens et les pilotes chargés du démarrage, le soutien aux fournisseurs et des pièces de rechange. L'équipe du bureau de soutien régional de Bombardier a par ailleurs rencontré des représentants de Nok Air après la livraison pour effectuer une revue des performances de l'appareil et assurer la satisfaction de la clientèle.

NOS EMPLOYÉS

Restructurer une entreprise a un effet perturbateur sur tout le monde. En 2014, nous avons réduit nos effectifs de quelque 4600 employés dans nos secteurs d'activité aéronautiques et de transport sur rail. Malgré ces changements et distractions, nous voulons que nos employés se souviennent qu'ils sont au cœur de notre succès et de notre leadership dans le secteur de la mobilité.

Nous avons la stratégie et la détermination nécessaires pour réussir. De plus, notre exécution et notre capacité de livrer de façon impeccable et rentable sont largement tributaires de notre succès au chapitre du recrutement des meilleurs talents ainsi que du maintien d'une main-d'œuvre dynamique, engagée et diversifiée.

ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

Notre réorganisation de 2014 a indubitablement affecté le moral des employés à l'échelle de Bombardier. Nous demeurons fortement résolus à maintenir un niveau élevé d'engagement des employés. Il est essentiel durant des temps difficiles d'écouter et de soutenir nos employés pour qu'ils puissent continuer à progresser au sein de Bombardier. Cela nous aide également à retenir nos talents et à conserver les grandes connaissances institutionnelles qu'ils partagent dans l'entreprise toute entière.

Le lancement du Sondage sur l'engagement des employés de 2014 a coïncidé avec le début de notre restructuration. Même si l'on observe une baisse du nombre de réponses favorables par rapport à 2013, nos résultats dans la plupart des domaines dépassent la norme des entreprises manufacturières de Hay Group, ce qui nous permet d'espérer que ces résultats retrouveront les niveaux antérieurs à la réorganisation. Ces données nous aident par ailleurs à préparer de futures initiatives d'engagement des employés et, lorsque nous les mettrons en place, nous nous concentrerons sur les meilleurs talents en instaurant des plans de rétention des acteurs clés et en reliant des initiatives à la planification de la relève.

RÉSULTATS DU SONDAGE SUR L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS 2014^{1,2}

	EMPLOYÉS EN ACCORD (2014)	EMPLOYÉS EN ACCORD (2013)	NORME DES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES (2014) ³	NORME DES ENTREPRISES HAUTEMENT PERFORMANTES (2014) ⁴
JE SUIS FIER DE TRAVAILLER POUR CETTE ENTREPRISE.	80%	85%	77%	84%
DANS L'ENSEMBLE, JE SUIS SATISFAIT DE CETTE ENTREPRISE, COMME MILIEU DE TRAVAIL.	75%	83%	69%	74%
CETTE ENTREPRISE EST SOCIALEMENT RESPONSABLE (C'EST UNE BONNE « ENTREPRISE CITOYENNE »).	67%	73%	77%	85%
CETTE ENTREPRISE S'ENGAGE À LIVRER DES PRODUITS ET SERVICES DE HAUTE QUALITÉ.	79%	84%	76%	—
SI J'AI LE CHOIX, J'AIMERAI CONTINUER À TRAVAILLER POUR CETTE ENTREPRISE (PLUS DE CINQ ANS).	70%	75%	66%	66%

¹ Cela est un petit échantillon des 68 questions du sondage concernant l'ensemble de l'entreprise. Les changements de moins de 5% ne sont pas jugés statistiquement significatifs. ² En tout, 85% des employés ont participé en 2014 au sondage dont la participation est volontaire. ³ La norme des entreprises manufacturières de notre fournisseur expert Hay Group est fondée sur des données recueillies sur 130 entreprises manufacturières dans le monde, ayant répondu aux mêmes questions au cours des cinq années précédentes. ⁴ La norme des entreprises hautement performantes de notre fournisseur expert Hay Group est fondée sur des données recueillies auprès de 35 entreprises de par le monde, dans un large éventail de secteurs d'activité. Ces entreprises obtiennent des résultats à peu près deux fois supérieurs à ceux de leurs homologues pour le rendement de l'actif sur cinq ans, le rendement du capital investi et le rendement des capitaux propres.

RECRUTER ET RETENIR LES MEILLEURS TALENTS

Même s'il s'agit encore d'un élément clé pour nous, nos besoins de recrutement ont baissé de 50% après notre réorganisation, alors que nos efforts ont visé à combler des postes clés. Nous avons plusieurs programmes nous permettant de rehausser la qualité de nos efforts futurs de recrutement. Ces programmes incluent :

Programme global de recommandation des employés : Lancé en novembre 2013 pour inciter nos employés à nous recommander des candidats de talent, ce programme nous a aidés à embaucher 232 personnes, soit 6,25% des nouvelles embauches, depuis sa mise en œuvre. Ce programme nous fait économiser beaucoup de temps et d'argent pour découvrir et recruter des talents de qualité par rapport à d'autres canaux de recrutement.

Programme mondial pour diplômés :

Depuis 2008, le Programme mondial pour diplômés est un programme intégré de recherche et de développement de jeunes talents dans le monde entier pour notre secteur de transport sur rail. En 2014, nous avons recruté 30 diplômés dans le cadre de ce programme, sur un total de 3211 candidats. Le programme offre 18 mois d'activités de développement, au travail et hors du milieu de travail, personnalisées et soutenues par des mentors internes.

Maîtrise en génie aérospatial : Nous offrons un programme intensif de six semaines dans nos différents secteurs d'activité aéronautiques pour donner à de nouveaux diplômés l'occasion de mieux comprendre notre entreprise, de vivre chacune des fonctions de l'ingénierie et de saisir l'importance des relations et les liens existant entre elles, ainsi que d'acquérir des connaissances plus approfondies et plus concrètes de nos méthodes et de nos pratiques en ingénierie aéronautique.

Des analyses et des sondages internes ont montré que la performance et les compétences des candidats qui complètent ces programmes sont supérieures à celles des autres candidats recrutés. Au cours des prochaines années, nous allons nous efforcer d'augmenter le nombre de recrutements par l'entremise de ces programmes.

Nous accordons aussi une attention particulière au soutien et au développement de nos employés à potentiel élevé au moyen de programmes comme :

L'étoffe des leaders : Tous les employés occupant des postes de gestion dans l'ensemble de nos activités de transport sur rail sont invités à participer à un programme de trois jours d'exploration de différents styles de leadership. Les participants ont été moins nombreux en 2014 à cause des contraintes budgétaires, soit 111 personnes formées comparativement à 457 en 2013. Un programme similaire en aéronautique a été interrompu temporairement en 2014 en raison des contraintes budgétaires.

Bassin d'accélération des talents : En 2014, un nouveau groupe de 39 employés ont été retenus pour le Bassin d'accélération des talents de nos secteurs d'activité aéronautiques, sur un total de 132 candidats. Ce programme nous aide à cultiver de nouveaux leaders grâce à un plan personnalisé de développement de deux ans et au soutien de mentors internes.

FORMATION ET DÉVELOPPEMENT

Pour maintenir des niveaux élevés d'engagement, nous devons offrir à nos employés un soutien au développement de leur carrière et des possibilités de formation continue.

En 2014, tous les salariés de Bombardier ont eu accès au système d'évaluation BTALENT, un outil convivial leur permettant d'élaborer des plans de développement de la performance et aidant les gestionnaires à mieux appuyer la progression de carrière de leurs employés. Cet outil assure aussi aux employés une visibilité à l'échelle mondiale de leur mobilité et il leur permet de mieux faire concorder leur plan de développement et leurs ambitions de carrière. En plus de réaliser ces évaluations individuelles, nous formons tous les gestionnaires de Bombardier afin qu'ils soient capables de faire connaître leurs employés à performance élevée et de créer des plans de développement fructueux pour les employés sous leur responsabilité.

Nous avons aussi poursuivi l'élaboration de notre Politique sur la mobilité internationale, un processus formel d'aide aux employés à la recherche d'affectations à l'étranger. Cette politique normalisée est déjà une excellente base pour le perfectionnement des talents dans différents projets au sein de Bombardier. Nous avons même reçu le prix du meilleur programme de mobilité internationale dans la catégorie Industriel/Énergie pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique, dans le cadre des prix *2014 Expatriate Management & Mobility Awards*, décernés en novembre 2014 au Royaume-Uni. En 2014, 887 employés ont bénéficié de cette politique.

Nos programmes de formation portent plus particulièrement sur le soutien technique ainsi que sur les réglementations et les technologies en émergence. La pénurie d'ingénieurs, de techniciens diplômés et de travailleurs formés est un défi constant pour nos activités aéronautiques et de transport sur rail. Pour le relever, de nombreuses initiatives ont été mises en œuvre, dont des programmes de formation pour techniciens, offerts dans tous nos centres de service aéronautiques.

DIVERSITÉ ET INCLUSION

La diversité des compétences, de l'expérience et des antécédents de nos employés est une force considérable. Tous ensemble, ils parlent 70 langues, représentent plus de 121 nationalités et travaillent dans 46 pays.

Néanmoins, la proportion de femmes parmi nos employés est actuellement de 6 à 13% inférieure à la norme des entreprises manufacturières. En 2013, nous nous sommes établis la priorité de porter à 25% le nombre de femmes occupant un poste de gestion en 2018. En juin 2014, nous avons formé le Comité diversité et inclusion pour partager les meilleures pratiques, progresser vers cet objectif à l'échelle mondiale et aider les femmes à accélérer leur carrière et à intensifier leur expérience à l'échelle internationale dès le début de leur emploi chez Bombardier.

En janvier 2015, notre conseil d'administration a approuvé une Politique sur la diversité qui définit la démarche de Bombardier pour atteindre et maintenir une diversité au sein du conseil d'administration et aux différents postes de gestion. Cette nouvelle politique réitère la volonté de l'entreprise d'améliorer cette situation, et elle guidera notre action au cours des années à venir.

Réseau des femmes en génie (FEN):

Créé en avril 2008 au sein de notre secteur de transport sur rail, notre Réseau des femmes en génie propose aux femmes ingénieures des occasions de réseautage, des programmes de formation, du mentorat, des interactions et de la collaboration avec des collègues du monde entier, de façon à renforcer le travail d'équipe et les aptitudes de leadership. À la fin de 2014, le Réseau des femmes en génie de Bombardier comptait 315 membres provenant de 32 sites.

Nous sommes également un membre actif de l'organisme Femmes en aérospatiale (WIA) Canada. Cet organisme propose des activités de réseautage et fait la promotion des perspectives offertes aux femmes dans le secteur aéronautique au Canada.

FEMMES OCCUPANT UN POSTE DE GESTION

— Aéronautique
— Transport



CROISSANCE DU RÉSEAU DES FEMMES EN GÉNIE

— Nombre de sites
— Nombre de membres



SANTÉ, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT

La santé et la sécurité de nos employés, de même qu'une exploitation respectueuse de l'environnement de nos sites, de nos produits et de notre chaîne d'approvisionnement sont hautement prioritaires. Sous la direction de notre Conseil santé, sécurité et environnement (SSE), relevant du conseil d'administration, nous allons accroître la collaboration et l'arrimage entre nos secteurs d'activité ainsi que maintenir des communications constantes dans le but de protéger nos employés et notre environnement.

ÊTRE LEADER EN CULTURE PRÉVENTIVE

Notre vision est d'être un leader en culture préventive de SSE. Pour nous, cela signifie devenir préventifs plutôt que réactifs; prévoir et limiter les risques et leurs conséquences négatives; et parvenir à un juste équilibre entre processus et personnes. Cela signifie, aussi, tenir compte de la santé et de la sécurité des personnes et évaluer l'incidence environnementale de nos activités.

En 2013, pour étayer cette vision, nous avons établi une feuille de route et des objectifs SSE à long terme. Nous avons atteint en 2014 plusieurs jalons importants de cette feuille de route :

> **Programme de leadership en SSE :** Nous avons défini et diffusé les rôles et responsabilités attendus en SSE, et lancé un projet pilote de formation sur le leadership en SSE, pour aider les gestionnaires de nos installations et autres employés à perfectionner leurs compétences en ce domaine.

> Conférence sur le leadership en SSE :

En octobre 2014, nous avons tenu notre troisième conférence sur le leadership en SSE, regroupant 25 leaders en SSE de l'entreprise. Les participants ont pu se rencontrer et échanger les leçons apprises en situation critique et les meilleures pratiques au sein de l'entreprise.

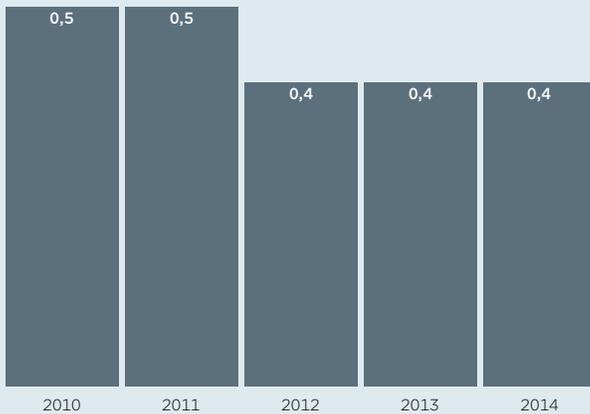
> Revue des accidents graves par la haute direction :

Nous avons instauré en octobre 2014 une revue trimestrielle des accidents les plus graves et des mesures correctives prises. Y sont conviés le président et chef de la direction de Bombardier ainsi que les présidents des secteurs d'activité, pour renforcer la visibilité et la responsabilité de la haute direction à cet égard.

FRÉQUENCE DES ACCIDENTS^{1,2}

(excluant les affectations temporaires)

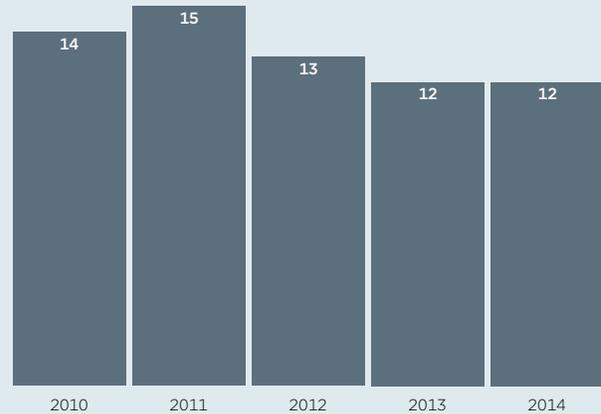
■ Taux de blessure



GRAVITÉ DES ACCIDENTS^{1,3}

(excluant les affectations temporaires)

■ Taux de jours d'absence



1 Les données de 2010 et/ou 2011 ont été mises à jour en fonction des conclusions de l'audit interne du SAEÉR. **2** La fréquence des accidents mesure le nombre d'accidents ayant entraîné un ou plusieurs jours d'absence, à l'exclusion des jours d'affectation temporaire, exprimé par 200 000 heures travaillées. **3** Le taux de gravité des accidents est le nombre de jours perdus exprimé par 200 000 heures travaillées. Le nombre total de journées perdues comprend les jours d'absence du travail et exclut les jours d'affectation temporaire.

SANTÉ ET SÉCURITÉ

Notre priorité est qu'il n'y ait, année après année, ni maladie ni blessure professionnelle. Nous continuons à surveiller les incidents et à enquêter pour mieux en comprendre les risques sous-jacents et les causes fondamentales. Cette surveillance nous aide à mettre en œuvre de meilleures activités de prévention.

Malheureusement, nous déplorons le décès de deux employés sur nos sites de transport sur rail en 2014. Le premier cas est survenu en février sur notre site de Sahagun, au Mexique, lors d'activités de maintenance sur une grue où notre employé aidait une autre compagnie présente sur notre site. Le second cas est survenu en août, à Houston, aux États-Unis, où un employé intérimaire affecté à Bombardier effectuait une inspection sur la voie de guidage.

À la suite de ces événements, nous avons communiqué les leçons tirées de ces événements à notre Conseil SSE et à nos secteurs d'activité. Nous avons demandé à toutes les parties concernées de mettre en œuvre les améliorations proposées, ainsi que de faire rapport sur leur pertinence et sur les progrès de leur mise en œuvre.

Pour renforcer le leadership en SSE et la responsabilisation de la haute direction à l'égard des opérations de nos sites, notre Conseil SSE a élaboré le protocole ci-dessous à suivre en cas d'incident grave.

ENVIRONNEMENT

En 2013, nous nous sommes fixé une série d'objectifs environnementaux sur trois ans :

- réduire de 1% la valeur absolue de notre consommation d'énergie, de nos émissions de GES, de notre consommation d'eau et de notre production de déchets entre 2014 et 2016, sur la base des données de 2013;
- réduire de 1% la valeur relative de notre consommation d'eau et de notre production de déchets, et de 3% notre consommation d'énergie et nos émissions de GES par 200 000 heures travaillées entre 2014 et 2016, sur la base des données de 2013; et
- accroître de 3% la valorisation des déchets (déchets valorisés sur l'ensemble des déchets) entre 2014 et 2016, sur la base des données de 2013.

En 2014, nous avons poursuivi nos efforts vers ces objectifs et amélioré notre performance environnementale. Nous avons conçu et construit de nouveaux sites respectant des normes environnementales rigoureuses. Nous avons aussi amélioré des sites existants pour en bonifier la performance environnementale. Certains projets ont été reportés en raison des contraintes budgétaires, tandis que d'autres ont progressé, dont ceux présentés ci-après.

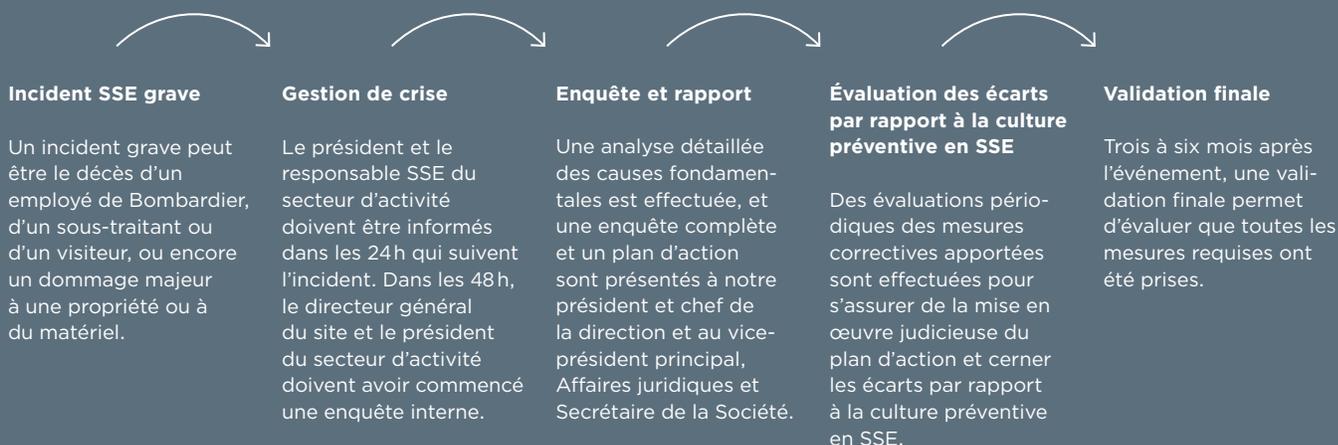
Consommation d'énergie

La consommation d'énergie est directement liée au rythme de production et au chauffage des établissements. Alors que nos cadences de production augmentent, le défi de maintenir et de réduire notre consommation d'énergie est considérable.

Pour réduire notre consommation d'énergie, nous avons remplacé un système de refroidissement de 28 ans et un compensateur de puissance réactive de 25 ans (ensemble de dispositifs électriques de puissance réactive à action rapide sur les réseaux de transport d'électricité à haute tension) sur notre site de propulsion et contrôles de Pittsburgh. Le refroidisseur de remplacement, installé en décembre 2013, réduit la consommation d'énergie de 44% par rapport à l'ancien système, ce qui équivaut à 100 000 kWh, et à une réduction de coût de 20 000 \$ par an. Le compensateur de puissance réactive installé en septembre 2014 réduit la consommation d'énergie de 650 000 kWh et devrait permettre des économies annuelles de quelque 66 500 \$ sur les coûts de l'ancien système.

En 2014, notre consommation d'énergie en valeur absolue a augmenté légèrement de 1% par rapport à celle de 2013. Cette augmentation est attribuable à la croissance de notre cadence de production (en majorité liée aux essais en vol), à la croissance du nombre et de la taille de nos sites à l'échelle mondiale et à un hiver anormalement froid en Amérique du Nord qui a engendré des dépenses en chauffage plus

PROTOCOLE EN CAS D'INCIDENT GRAVE



élevées. Nous avons cependant réduit de 2,5% notre consommation d'énergie, en valeur relative, par 200 000 heures travaillées par rapport à celle de 2013.

Nous visons toujours à réduire de 1%, d'ici à 2016, notre consommation d'énergie en valeur absolue, avec des projets d'amélioration continue sur nos sites, et ce, même si nous prévoyons des augmentations soutenues de nos cadences de production.

Émissions de gaz à effet de serre

Tout comme la consommation d'énergie, les émissions de GES sont directement liées aux niveaux de production et au chauffage des établissements.

À Toronto, nous avons installé une nouvelle fournaise capable de brûler des carburants de remplacement, comme les déchets de carburant d'avions, à la place du propane pour chauffer les espaces occupés. Avec un investissement d'environ 28 000 \$, nous prévoyons économiser 16 000 \$ par an sur la durée de vie de la fournaise, en plus de réaliser une réduction annuelle des émissions de GES estimée à 23 000 kg de CO₂e.

Un projet de panneaux solaires, prévu sur le toit de notre nouveau bâtiment de Belfast pour les avions CSeries, permettra de réduire de 1700 tonnes annuellement les émissions de CO₂ et de générer annuellement des économies de 250 000 \$ (prévisions).

Nos émissions de GES, en valeur absolue, ont augmenté légèrement de 1,5% en 2014 par rapport à celles de 2013. Cette augmentation est liée aux mêmes facteurs ayant causé l'augmentation de notre consommation d'énergie. Nous avons cependant réduit de 2,1% nos émissions de GES, en valeur relative, par 200 000 heures travaillées, par rapport à celles de 2013.

Tout comme pour notre consommation d'énergie, nous visons à réduire de 1%, d'ici à 2016, nos émissions de GES, en valeur absolue, et ce, même si nous prévoyons des augmentations soutenues de nos cadences de production avec des projets d'amélioration continue sur nos sites.

Consommation d'eau

Grâce à des projets de conservation sur l'ensemble de nos sites, nous avons réduit en 2014 notre consommation d'eau de 1,1% en valeur absolue et de 4,7% en valeur relative pour 200 000 heures travaillées par rapport à celle de 2013.

Production de déchets

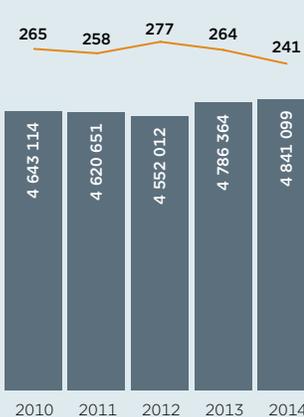
Notre production de déchets, en valeur absolue, a diminué de 4,0% en 2014 par rapport à celle de 2013, renversant ainsi la tendance des dernières années. Nous avons réduit de 7,5% notre production de déchets, en valeur relative, par 200 000 heures travaillées, par rapport à celle de 2013. Nous avons également augmenté la valorisation des déchets de 1,3% par rapport à celle de 2013.

Pour réduire davantage notre production de déchets dangereux, nous avons conçu et construit sur notre site de Belfast une usine de neutralisation des acides qui traitera les effluents générés par nos chaînes de traitement. Nous prévoyons réduire de 25% nos déchets dangereux grâce à ce projet, et rentabiliser cet investissement sur environ trois ans.

Un déversement s'est produit en février 2014 à l'un de nos sites aéronautiques au Canada, au cours d'un transfert de kérosène entre deux réservoirs, en raison de la défaillance d'un détecteur de niveau maximal. Environ 10 000 litres de kérosène ont été déversés sur la dalle de béton qui soutient trois réservoirs. Des mesures immédiates ont été prises pour enlever la neige et la glace contaminées, et nous avons procédé à une excavation complète. Le site a été condamné à une sanction administrative pécuniaire de 5000 \$, à cause d'un retard à transmettre l'information aux autorités. Des mesures correctives ont été prises depuis pour renforcer le processus de communication en cas d'urgence environnementale.

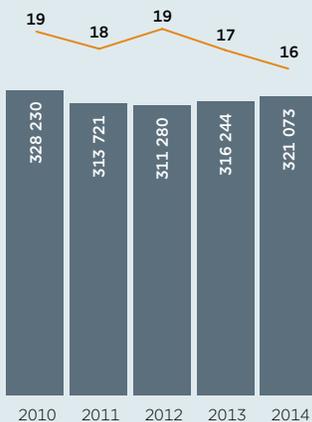
CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE^{1,2,3}

■ Consommation d'énergie (en gigajoules [GJ])
— Indicateur relatif aux revenus (en GJ/million de dollars de revenus)



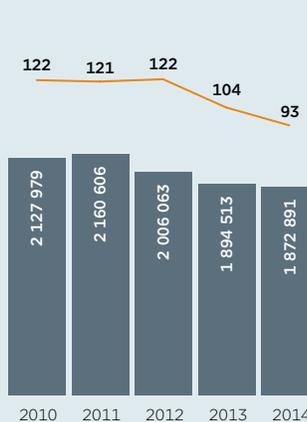
ÉMISSION DE GES^{1,2,3}
(portées 1 et 2)

■ Émission de GES (en tonnes de CO₂e)
— Indicateur relatif aux revenus (en tonnes de CO₂e/million de dollars de revenus)



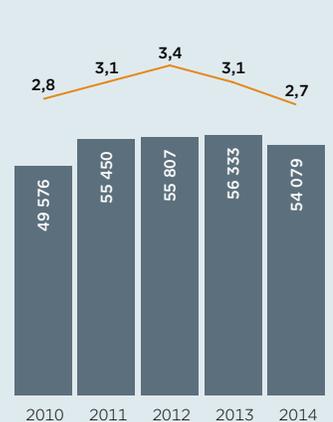
EAU^{1,3}

■ Eau prélevée (en mètres cubes [m³])
— Indicateur relatif aux revenus (en m³/million de dollars de revenus)



DÉCHETS^{1,3}

(dangereux et non dangereux)
■ Déchets produits (en tonnes métriques)
— Indicateur relatif aux revenus (en tonnes métriques/million de dollars de revenus)



1 Les données de 2010 et/ou 2011 ont été mises à jour en fonction des conclusions de l'audit interne du SAEÉR. 2 Certaines de ces données ont été vérifiées par des tiers. La vérification couvre les sites admissibles en vertu du système d'échange des émissions de l'Union européenne (EU ETS). 3 Certaines des données environnementales ont été auditées par des tiers. L'audit couvre les sites participant au système européen d'audit et de management environnemental (EMAS).

CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Nous travaillons à l'échelle mondiale avec plus de 3900 fournisseurs clés intégrant des milliers de technologies dans nos produits. Cette complexité nous oblige à apporter un soin particulier à la gestion de notre chaîne d'approvisionnement, afin de nous assurer de répondre aux attentes de nos clients et de respecter les normes de qualité et échéanciers de livraison.

En 2014, nous avons restructuré certaines activités d'approvisionnement pour mieux refléter nos priorités. En 2015, nos efforts viseront à stabiliser notre service d'approvisionnement pour gérer efficacement nos fournisseurs.

Dans le cadre de notre mission, qui vise plus de standardisation et plus d'efficacité dans notre secteur de transport sur rail par l'entremise de notre initiative OneBT, nous avons formé un comité en vue de ramener à 2000 d'ici à 2020 le nombre de nos fournisseurs reliés et non reliés à des produits.

CONFORMITÉ DES FOURNISSEURS

Tout fournisseur qui signe un contrat avec Bombardier est tenu de respecter en tout temps notre Code de conduite des fournisseurs. Ce code, basé sur les principes du Pacte mondial des Nations Unies, définit nos attentes sur les plans de la conformité juridique, de la main-d'œuvre, de la santé et de la sécurité, de l'environnement, de la lutte contre la corruption, de l'éthique et de la gouvernance.

Afin de nous assurer de la conformité de nos fournisseurs à notre Code de conduite des fournisseurs et à d'autres aspects relatifs à leur qualité et à leurs performances de livraison, nous effectuons des suivis sur une base régulière. En 2014, nous avons effectué 73 vérifications ponctuelles (contrôles inopinés et informels par des gestionnaires chargés de l'approvisionnement de Bombardier formés à cet effet) ainsi que 20 audits internes (contrôles plus formels réalisés par des gestionnaires chargés de l'approvisionnement de Bombardier formés à cet effet). Aucune infraction importante à notre Code de conduite des fournisseurs n'a été rapportée en 2014.

Conformément à notre priorité à long terme d'intensifier la surveillance proactive des fournisseurs situés dans des marchés à haut risque, nous avons fait en 2014 une analyse des risques en vue de définir ce sous-ensemble de fournisseurs. Nous considérons actuellement la Chine et l'Asie centrale comme des marchés à haut risque. Jusqu'à présent, notre analyse a permis de repérer deux fournisseurs, et des membres du personnel de Bombardier spécialistes de la chaîne d'approvisionnement travaillent à temps plein sur leurs sites pour surveiller leurs activités et suivre leurs progrès. Notre présence mondiale s'étend, et nous allons continuer à développer notre stratégie de surveillance des fournisseurs des régions à haut risque, notamment sur le plan du travail obligatoire, de la corruption, des salaires insuffisants, des conditions de travail dangereuses, de la discrimination et des pratiques manufacturières pouvant être préjudiciables à l'environnement.

En plus de surveiller la performance de nos fournisseurs, nous travaillons avec eux pour les aider à améliorer la durabilité de leurs activités. En 2014, plus de 50 personnes ont assisté à l'un des cinq ateliers sur la durabilité des fournisseurs organisés par Bombardier dans le monde entier.

RÉSILIENCE DES FOURNISSEURS

La collaboration étroite et la communication ouverte que nous entretenons avec nos fournisseurs nous aident à prévoir et à réagir, ensemble, aux risques potentiels, dont ceux pouvant notamment mener à des perturbations de notre production, comme les phénomènes météorologiques extrêmes et les perturbations sociales. Nos services d'approvisionnement communiquent régulièrement les calendriers généraux des programmes aux fournisseurs, afin qu'ils puissent adapter leurs cadences de production et leurs activités générales, au cas où l'un de ces risques deviendrait réalité. Nous procédons en outre à des évaluations approfondies des risques avec tous les fournisseurs de premier niveau¹ auprès desquels nous effectuons des dépenses importantes.

Nous n'avons subi aucune perturbation de production en 2014 grâce au sérieux des plans d'atténuation des risques mis en place par nos fournisseurs, malgré plusieurs événements météorologiques extrêmes dans les régions de nos fournisseurs aux États-Unis comme des tornades et des orages très violents.

En février 2015, un incendie s'est déclaré dans une usine de l'un des principaux fournisseurs du programme d'avions Q400. Nous travaillons en étroite collaboration avec ce fournisseur à la mise en œuvre de notre plan d'atténuation des risques pour nous assurer que nos activités ne seront pas touchées.

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

3

Les véhicules légers sur rail refaçonnent aujourd'hui le transport urbain de demain. Dans des villes du monde entier, comme solution aux embouteillages routiers, le tramway a fait un retour réussi. À ce jour, 3500 tramways et véhicules légers sur rail Bombardier ont été commandés ou sont déjà exploités dans environ 100 villes, dans plus de 20 pays de par le monde. (Photo: véhicule léger sur rail *FLEXITY*, Berlin, Allemagne)



GOUVERNANCE



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATION

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le rôle du conseil d'administration est de superviser la gestion des activités commerciales et des affaires internes de Bombardier dans le but d'augmenter la rentabilité et, en conséquence, d'accroître la valeur pour les actionnaires. Dans le cadre de sa responsabilité de gérance, le conseil d'administration donne à la haute direction son avis à l'égard de questions d'affaires importantes et assume les responsabilités suivantes :

- approuver la stratégie de Bombardier;
- surveiller les questions financières et les contrôles internes, les questions relatives aux caisses de retraite, les questions de rémunération, les questions environnementales et les questions de santé et sécurité au travail;

- superviser la planification de la relève du chef de la direction et d'un certain nombre de postes de la haute direction; et
- superviser les questions de gouvernance à l'aide des travaux et des recommandations du comité de la gouvernance et des nominations.

Chaque année, les membres du comité de la gouvernance et des nominations évaluent la performance et l'efficacité du conseil d'administration et de ses comités.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Notre conseil d'administration a connu quelques changements en 2014. André Bérard a pris sa retraite, et Thierry Desmarest a démissionné. En mai 2014, nous avons accueilli un nouvel administrateur, Vikram Pandit, président du conseil du Groupe TGG et ancien chef de la direction de Citigroup Inc. En février 2015, nous avons annoncé que Laurent Beaudoin prenait sa retraite à titre de président du conseil d'administration, après plus de 50 ans à la barre de Bombardier. Il reste au conseil d'administration et a été nommé président émérite. Pierre Beaudoin est devenu président exécutif du conseil d'administration, et Alain Bellemare s'est joint à Bombardier en tant que président et chef de la direction, ainsi que membre du

conseil d'administration. Ayant atteint l'âge de la retraite obligatoire aux termes de la politique de retraite du conseil, Heinrich Weiss a pris sa retraite à la clôture de l'assemblée annuelle des actionnaires en mai 2015.

Afin de s'assurer de la meilleure gouvernance possible, le conseil d'administration a nommé un administrateur principal. André Bérard ayant pris sa retraite, Jean C. Monty est le nouvel administrateur principal du conseil d'administration.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nombre total d'administrateurs	14
Nombre d'administrateurs indépendants	8
Nombre d'administratrices	3
Nombre de comités	4

**MEMBRES DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION****COMITÉS**

PIERRE BEAUDOIN Président exécutif du conseil d'administration	Administrateur depuis 2004 Non indépendant	
LAURENT BEAUDOIN Président émérite du conseil	Administrateur depuis 1975 Non indépendant	
ALAIN BELLEMARE Président et chef de la direction de Bombardier	Administrateur depuis 2015 Non indépendant	
JOANNE BISSONNETTE Administratrice de sociétés	Administratrice depuis 2012 Non indépendante	
J. R. ANDRÉ BOMBARDIER Vice-président du conseil d'administration de Bombardier	Administrateur depuis 1975 Non indépendant	
MARTHA FINN BROOKS Administratrice de sociétés	Administratrice depuis 2009 Indépendante	- Comité des ressources humaines et de la rémunération - Comité des finances et de gestion des risques
L. DENIS DESAUTELS Administrateur de sociétés	Administrateur depuis 2003 Indépendant	- Comité des finances et de gestion des risques (président) - Comité d'audit
JEAN-LOUIS FONTAINE Vice-président du conseil d'administration de Bombardier	Administrateur depuis 1975 Non indépendant	
SHEILA FRASER Administratrice de sociétés	Administratrice depuis 2012 Indépendante	- Comité d'audit (présidente)
DANIEL JOHNSON Avocat-conseil, McCarthy Tétrault S.E.N.C.R.L., s.r.l. (cabinet d'avocats)	Administrateur depuis 1999 Indépendant	- Comité d'audit - Comité des finances et de gestion des risques - Comité de la gouvernance et des nominations
JEAN C. MONTY Administrateur de sociétés	Administrateur depuis 1998 Administrateur principal depuis 2014 Indépendant	- Comité des ressources humaines et de la rémunération (président) - Comité d'audit
VIKRAM PANDIT Président du conseil d'administration du Groupe TGG (société de portefeuille d'entreprises de services-conseils et autres)	Administrateur depuis 2014 Indépendant	- Comité de la gouvernance et des nominations - Comité des finances et de gestion des risques
PATRICK PICHETTE Conseiller auprès de Google Inc. (une entreprise de services et produits liés à Internet)	Administrateur depuis 2013 Indépendant	- Comité d'audit - Comité des ressources humaines et de la rémunération - Comité de la gouvernance et des nominations ¹
CARLOS E. REPRESAS Administrateur de sociétés	Administrateur depuis 2004 Indépendant	- Comité de la gouvernance et des nominations (président) - Comité des ressources humaines et de la rémunération - Comité des finances et de gestion des risques

¹ Patrick Pichette a été nommé membre du Comité de la gouvernance et des nominations le 7 mai 2015 à la suite du départ à la retraite de Heinrich Weiss.

COMITÉS	REPRÉSENTATION	RESPONSABILITÉS
Comité d'audit	<ul style="list-style-type: none"> - Sheila Fraser (présidente) - L. Denis Desautels - Daniel Johnson - Jean C. Monty - Patrick Pichette 	<ul style="list-style-type: none"> - Aider les administrateurs à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de reddition de comptes - Aider à maintenir de bonnes communications entre les administrateurs et Ernst & Young, auditeurs indépendants de Bombardier - Favoriser le maintien de l'indépendance d'Ernst & Young - Maintenir la crédibilité et l'objectivité des rapports financiers de Bombardier - Étudier et évaluer les risques importants
Comité des finances et de gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> - L. Denis Desautels (président) - Martha Finn Brooks - Daniel Johnson - Vikram Pandit - Carlos E. Represas 	<ul style="list-style-type: none"> - Examiner les risques importants de nature financière et les mesures que la direction peut prendre pour surveiller, limiter et gérer ces risques - Examiner le caractère adéquat des politiques, des procédures et des contrôles élaborés pour gérer ces risques - Examiner et surveiller les opérations ou projets importants ou inhabituels reliés aux activités courantes, aux occasions d'affaires, aux fusions, aux acquisitions, aux désinvestissements, aux ventes ou achats importants d'actifs et aux investissements en actions - Passer en revue diverses questions ou activités touchant la situation financière de Bombardier
Comité de la gouvernance et des nominations	<ul style="list-style-type: none"> - Carlos E. Represas (président) - Daniel Johnson - Vikram Pandit - Patrick Pichette¹ 	<ul style="list-style-type: none"> - Surveiller les critères de sélection des candidats aux postes d'administrateurs et les qualifications des candidats - Surveiller la composition et la performance du conseil et de ses comités - Surveiller la rémunération du conseil d'administration
Comité des ressources humaines et de la rémunération	<ul style="list-style-type: none"> - Jean C. Monty (président) - Martha Finn Brooks - Patrick Pichette - Carlos E. Represas 	<ul style="list-style-type: none"> - Superviser la planification de la relève du président et chef de la direction et de certains membres de la haute direction - Évaluer la performance du président et chef de la direction - Examiner et approuver la rémunération globale des membres de la haute direction qui comprend le salaire de base, les incitatifs à court et à long terme, les régimes de retraite, les avantages sociaux et les avantages accessoires.

¹ Patrick Pichette a été nommé membre du Comité de la gouvernance et des nominations le 7 mai 2015 à la suite du départ à la retraite de Heinrich Weiss.

RÉMUNÉRATION

Notre Politique de rémunération des membres de la haute direction est conçue pour optimiser le rendement global de l'entreprise, grâce à la performance individuelle de nos dirigeants. Nous encourageons la prise de risques raisonnables, mais nous nous protégeons contre les comportements pouvant nuire à notre entreprise ou à la société.

La Politique de rémunération des membres de la haute direction de Bombardier met l'accent sur la rémunération globale, soit le salaire de base, les mesures incitatives à court terme et à long terme, les régimes de retraite, les avantages sociaux et les avantages accessoires. La rémunération variable, ou rémunération à risque, est reliée directement à de nombreux aspects de notre entreprise, dont les résultats financiers, la satisfaction de la clientèle et l'engagement des employés. En 2014, environ 66 % à 80 % de la rémunération totale cible des membres de la haute direction visés était considérée comme étant à risque.

Depuis la mise en œuvre, en 2013, de notre Politique en matière de récupération de la rémunération, nous sommes en mesure de recouvrer les paiements excédentaires de rémunération incitative en cas de fraude, de malhonnêteté ou d'inconduite qui contribue à une non-conformité, obligeant Bombardier à préparer un retraitement comptable. En 2014, nous avons élargi la portée de cette politique à 20 dirigeants supplémentaires, pour un total de 80. Depuis sa mise en œuvre, aucun incident ne nous a amenés à l'appliquer.

De plus, depuis 2011, les actionnaires sont appelés à voter, au cours de l'assemblée annuelle, sur une résolution consultative non contraignante sur l'approche de Bombardier en matière de rémunération des membres de la haute direction.

GOVERNANCE DE LA DURABILITÉ

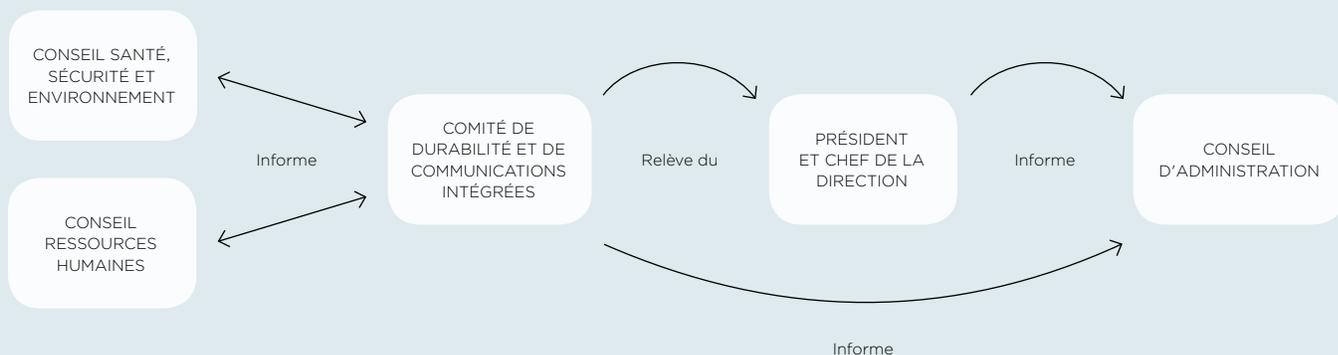
En plus des comités de notre conseil d'administration, nous avons créé le Comité de durabilité et communications intégrées, composé de représentants de l'ensemble de Bombardier (Communications, Éthique et conformité, Finances, Santé, sécurité et environnement, Ressources humaines, Relations avec les investisseurs, Services juridiques et Stratégie), ainsi que de leaders clés de nos secteurs d'activité aéronautiques et de transport sur rail. Ce comité,

présidé par le vice-président principal, Ressources humaines et Affaires publiques de Bombardier, contribue à définir notre stratégie en matière de durabilité et à en superviser la mise en œuvre, en travaillant particulièrement à :

- fixer et suivre des objectifs et indicateurs clés de performance;
- élaborer de nouvelles politiques et de nouveaux programmes pour faire progresser la performance de Bombardier en durabilité;
- partager les meilleures pratiques en durabilité dans l'ensemble de l'entreprise; et
- diriger la production de rapports internes et externes sur la performance en durabilité.

Le président de ce comité fait régulièrement le point au président et chef de la direction et au conseil d'administration sur la performance des activités de ce comité.

STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE DURABILITÉ



.....

ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ

.....

L'éthique est l'une des questions les plus importantes pour notre entreprise, et maintenir le niveau le plus élevé possible d'intégrité et de leadership est un élément clé de notre succès actuel et futur. Gagner et conserver la confiance de nos parties prenantes, dont nos clients, nos clients potentiels, nos employés et les communautés dans lesquelles nous exerçons nos activités est une priorité essentielle pour nous.

CODE D'ÉTHIQUE ET DE CONDUITE

Notre Code d'éthique et de conduite établit les normes de comportement que tous les membres du conseil d'administration et tous les employés sont tenus de respecter. Il énonce des principes directeurs qui assurent que nos décisions sont conformes aux valeurs de Bombardier et à notre réputation dans notre milieu de travail, nos pratiques commerciales et nos relations avec les parties prenantes.

Nous mettons un point d'honneur à respecter notre Code d'éthique et de conduite, et à réagir rapidement à toute

infraction. Le Conseil consultatif d'éthique de Bombardier, composé de hauts dirigeants, est responsable de son application et de la soumission des infractions délicates ou potentiellement nuisibles au président et chef de la direction ou au conseil d'administration, le cas échéant.

Tout employé, client, fournisseur, ou autre personne qui a connaissance d'une infraction potentielle à ce code a la responsabilité de la signaler en toute confidentialité par l'une des voies suivantes que nous mettons à sa disposition.

DIALOGUE DIRECT

Parmi les ressources internes de l'entreprise :

- Superviseur
- Représentant des ressources humaines
- Représentant des services juridiques
- Représentant du service d'audit interne
- Supérieur immédiat

BUREAU ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ DE BOMBARDIER

L'agent de conformité de Bombardier peut être joint par :

- courriel
- téléphone
- courrier

SYSTÈME DE SIGNALEMENT

EthicsPoint est un système de signalement gratuit, indépendant et confidentiel disponible 24 heures sur 24, sept jours sur sept, partout dans le monde. Les employés peuvent téléphoner à ce système ou y accéder en ligne, et ont la possibilité de garder l'anonymat.

Nous répondons à tous les signalements dans les 48 heures, tentons de réaliser nos enquêtes dans les 30 jours et, dans la mesure du possible, en communiquons les résultats aux employés concernés.

Près de 80% des signalements reçus sont liés aux ressources humaines (par exemple, discrimination, harcèlement et relations avec les employés) et la tranche résiduelle de 20% porte sur des pratiques commerciales et des questions liées à l'externe, dont des conflits d'intérêts, des politiques d'entreprise ou la conformité avec la loi. Sur les 90 signalements reçus en 2014 par le Bureau éthique et conformité ou par EthicsPoint, aucun ne portait sur une infraction importante¹.

Les employés reçoivent une formation au sujet du Code d'éthique et de conduite à leur arrivée chez Bombardier, et nous offrons régulièrement des formations à l'intention des gestionnaires afin de mieux leur faire comprendre les questions éthiques. Nous publions à l'intention de nos employés le bulletin *B-éthique* portant sur différents aspects de l'éthique, la clarification de nos politiques et dispositions, et des études de cas. En 2014, les bulletins *B-éthique* étaient axés sur la lutte contre la corruption.

En réponse aux nouvelles lois européennes sur la confidentialité des données, nous avons également lancé en 2014 une nouvelle Politique sur la confidentialité des données; et en 2015, nous proposerons des séances de formation sur ce sujet.

LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

En 2014, nos parties prenantes externes ont identifié la lutte contre la corruption comme étant un enjeu important. Bombardier a une politique de tolérance zéro face à la corruption. Toutefois, comme entreprise d'envergure internationale, nous encourons inévitablement des risques de corruption dans certaines régions. Nous sommes conscients de ces risques et avons mis en place des processus et du soutien à l'intention de nos employés, afin qu'ils sachent comment réagir dans de telles situations. Nous comptons sur nos employés pour nous les signaler, en utilisant le service téléphonique de signalement anonyme ou en envoyant un courriel au Bureau éthique et conformité. Nous prenons tout signalement au sérieux et menons des enquêtes approfondies sur tous les signalements que nous recevons.

En 2014, nous avons lancé les deux premiers modules d'apprentissage interactifs sur la lutte contre la corruption, d'une série de six, que nous avons adaptés à partir de ceux des Nations Unies. Le premier module, lancé en avril 2014, a été suivi par 71% des employés de notre secteur d'activité de transport sur rail, 86% des employés de nos secteurs d'activité aéronautiques, et 89% de nos employés du siège social. Pour le deuxième module lancé en décembre 2014, ce taux a été de 83% pour les activités aéronautiques et de 70% pour le siège social. Lancé fin janvier 2015 dans notre secteur d'activité de transport sur rail, le deuxième module avait été suivi par 56% de ses employés en date du 16 mars 2015.

Nous avons également publié un Manuel de lutte contre la corruption, pour servir de référence des comportements acceptables et inacceptables d'employés confrontés à des situations professionnelles ambiguës. Le guide couvre les aspects suivants :

- Cadeaux et divertissement
- Paiements de facilitation
- Dons et commandites
- Livres et registres
- Représentants et consultants
- Opérations d'initié
- Antitrust et anti-concurrence
- Signalement et alerte

En 2015, nous allons poursuivre le déploiement des modules sur la lutte contre la corruption et commencer à offrir des séances de formation spécialisées aux différents services les plus exposés, dans leurs activités courantes, aux questions de conformité et d'éthique, notamment nos équipes de vente, de chaîne d'approvisionnement et de contrat.

Le 20 mars 2014, Bombardier Transportation Brasil Ltda (BT Brazil), filiale en propriété exclusive de la Société, a été avisée qu'elle figurait parmi les 18 sociétés et plus de 100 personnes citées dans des procédures administratives entreprises par les autorités gouvernementales au Brésil, incluant le Conseil administratif de défense économique (CADE) et le bureau du procureur public de São Paulo, par suite d'enquêtes effectuées par les autorités gouvernementales et dont il a déjà été fait mention, dans le cadre d'allégations de collusion relativement à l'appel d'offres d'approvisionnement en matériel ferroviaire et à la construction et l'entretien de lignes ferroviaires à São Paulo et dans d'autres régions.

Par suite des procédures administratives entreprises par le CADE en 2014, BT Brazil est devenue partie à titre de défenderesse aux procédures judiciaires intentées par le bureau du procureur de l'État de São Paulo à son encontre et à l'encontre d'autres sociétés pour une prétendue

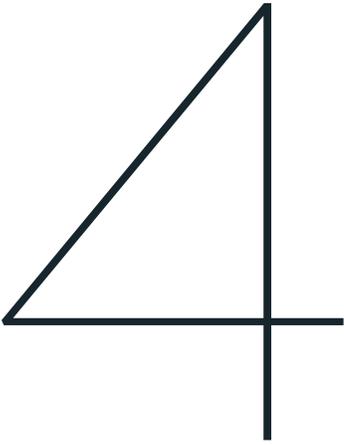
«improbité administrative» à l'égard des contrats de remise à neuf accordés en 2009 par CMSP, soit l'exploitant du métro de São Paulo, et pour «collusion» relativement à un contrat d'entretien de cinq ans intervenu en 2002 avec CPTM, soit l'exploitant de transport collectif urbain de São Paulo. En outre, BT Brazil s'est vu signifier un avis en décembre 2014 et fait désormais l'objet, à titre de codéfenderesse, d'une poursuite au civil intentée d'abord par le gouvernement de l'État de São Paulo contre Siemens AG à l'automne 2013 et par laquelle le gouvernement de l'État cherche à recouvrer des pertes attribuables aux prétendues activités de collusion.

Les sociétés trouvées coupables de collusion pourraient faire l'objet d'amendes administratives, de poursuites par l'État en vue du remboursement des coûts excessifs et éventuellement d'une radiation pour un certain temps. La Société et BT Brazil continuent à coopérer dans le cadre des enquêtes relatives aux procédures administratives et ont l'intention de se défendre avec vigueur.

SÉCURITÉ DE L'INFORMATION

Notre capital informationnel et les systèmes d'information qui prennent en charge leur traitement, leur stockage et leur transmission sont des actifs clés de l'entreprise. Leur disponibilité, leur intégrité, leur confidentialité et leur authenticité deviennent essentielles au maintien de notre avantage concurrentiel et de notre conformité aux lois. En 2014, nous avons lancé des principes de sécurité de l'information dans nos secteurs d'activité aéronautiques et notre siège social. Il s'agit d'un ensemble de trois documents fondés sur notre Code d'éthique et de conduite et conçus pour répondre aux besoins de tous les employés et de toutes nos initiatives de gestion et technologiques. Ces principes visent à atténuer les risques comme les cyberattaques et la perte de données critiques. Ils complètent le système de gestion de la sécurité de l'information de notre secteur d'activité de transport sur rail, qui contient toutes les politiques de sécurité de l'information applicables à ses employés.

¹ Une infraction importante a une incidence élevée sur la réputation ou les finances de Bombardier. Elle dépeint Bombardier sous un jour négatif et diminue la confiance de ses parties prenantes et de ses employés.



Nous avons mis en place un réseau international de points de service à la clientèle et des solutions tant pour les avions commerciaux que pour les avions d'affaires. Des centres de service aux entrepôts de pièces détachées en passant par les centres de réponse à la clientèle ouverts 24 heures sur 24 et la formation du personnel navigant et la formation technique, nous étendons notre présence mondiale d'année en année pour mieux répondre aux besoins de nos clients.



PERSPECTIVES D'AVENIR



NOS PERSPECTIVES D'AVENIR^{1,2}

SOLIDE POTENTIEL À LONG TERME

L'état de l'économie mondiale et de celle de différents pays est un facteur clé de la demande de voyages en avion. La bonne santé de l'industrie aéronautique dépend donc de la conjoncture économique mondiale, avec un décalage habituel entre le moment de la reprise économique et celui où elle se reflète sur les livraisons et les revenus des équipementiers d'origine.

Le PIB réel dans le monde a augmenté de 2,6% en 2014, une hausse supérieure à celle de 2,5% de 2013, mais inférieure à la hausse de 3,2% qui était prévue. L'économie mondiale devrait croître de 2,8% en 2015³. Aux États-Unis, le plus grand marché pour les avions d'affaires et les avions commerciaux, le PIB devrait augmenter de 3,1% en 2015, comparativement à 2,4% en 2014.

Les perspectives d'avenir du marché du transport sur rail demeurent encourageantes, soutenues par les tendances à long terme favorables de l'industrie. L'urbanisation, la croissance de la population et les politiques gouvernementales de réduction des émissions continueront à influencer positivement sur la demande de transport public.

BOMBARDIER AVIONS D'AFFAIRES

Malgré certains signaux défavorables à court terme, comme les prévisions de demande encore faible dans la catégorie des avions d'affaires légers, nous croyons que les tendances à long terme des inducteurs du marché des biréacteurs d'affaires, tels que la croissance du PIB, la mondialisation du commerce, le remplacement de flottes, les programmes de nouveaux avions et la croissance dans les marchés non traditionnels, demeurent solides. La création soutenue de richesse sur les principaux marchés non traditionnels conjuguée au développement d'infrastructures d'aviation devraient accélérer considérablement l'utilisation des avions d'affaires par rapport à celle prévalant actuellement.

Prévisions 2015²

RENTABILITÉ	MARGE RAII D'ENVIRON 7%
LIVRAISONS	LIVRAISONS D'ENVIRON 210 AVIONS

BOMBARDIER AVIONS COMMERCIAUX

L'économie mondiale devrait croître de respectivement 2,8%, 3,2% et 3,3% au cours des trois prochaines années³, ce qui devrait être propice à l'élan que nous nous attendons à observer dans le marché des avions commerciaux. À court terme, Bombardier croit que le segment de marché des avions régionaux de plus grande taille et celui des avions de grande ligne de plus petite taille devraient enregistrer une croissance en Amérique du Nord, tandis que les sociétés aériennes continueront à optimiser leur flotte, l'efficacité et la réduction des incidences environnementales. Nous ne prévoyons guère de croissance de la demande d'avions régionaux en Europe en 2015, alors que son PIB ne devrait augmenter que de 1,8%³. Pour 2016 et 2017, la croissance prévue de la demande est de 2,1%³.

Nous demeurons confiants que la croissance économique soutenue devrait améliorer la demande de transport aérien durant les 20 prochaines années³. Bombardier estime que 13 100 avions neufs du segment des avions commerciaux de 20 à 149 sièges seront livrés au cours de la période de 20 ans allant de 2014 à 2033, évalués à 658 milliards \$ en dollars américains constants de 2013⁴.

Prévisions 2015²

RENTABILITÉ	RAII NÉGATIF D'ENVIRON 200 MILLIONS \$ ⁵
LIVRAISONS	LIVRAISONS D'ENVIRON 80 AVIONS

¹ Dans le rapport financier pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, Bombardier a fait des prévisions sur les liquidités pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 pour chaque secteur d'activité. Dans le contexte de la restructuration organisationnelle, la Société a réalisé une analyse comparative de divulgation. Par suite de cette analyse, Bombardier a décidé de remplacer sa prévision sur les liquidités par secteur d'activité par une prévision consolidée. Par conséquent, les prévisions sur les liquidités par secteur ont été retirées et seront remplacées par une prévision consolidée sur les liquidités à une date ultérieure.

² Voir Énoncés prospectifs à la fin de ce rapport.

³ *Comparative World Overview* de IHS Global Insight daté du 15 janvier 2015.

⁴ D'après nos prévisions du marché des avions commerciaux, publiées en juillet 2014 et disponibles sur le site consacré aux relations avec les investisseurs de Bombardier, à l'adresse ri.bombardier.com.

⁵ Inclut l'incidence négative du programme CSeries comprenant la dépréciation des stocks à leur valeur de réalisation nette. Les premières unités en production d'un nouveau programme d'avion entraînent des coûts plus élevés et leurs prix de vente sont habituellement moins élevés que ceux des unités produites ultérieurement dans le cycle de vie du programme.

BOMBARDIER AÉROSTRUCTURES ET SERVICES D'INGÉNIERIE

Bombardier Aérostructures et Services d'ingénierie est actif sur l'ensemble du marché aéronautique dont les perspectives à moyen et à long terme sont robustes. La plupart des principaux inducteurs du marché sont fortement liés à ceux des équipementiers d'origine, comme la croissance économique (PIB par habitant), le trafic aérien de passagers et le taux de retrait des avions. Plus précisément, le marché des aérostructures est principalement mené par le développement de nouveaux produits ou par les mises à niveau de produits existants ainsi que par la croissance des cadences de production et des carnets de commandes dans les différents segments de marché d'avions¹. Compte tenu de la nature de nos activités, nos perspectives pour Aérostructures et Services d'ingénierie sont étroitement liées et entraînées par des dynamiques de marché semblables à celles de nos secteurs d'activité Avions d'affaires et Avions commerciaux.

Prévisions 2015²

RENTABILITÉ	MARGE RAI D'ENVIRON 4%
LIVRAISONS	REVENUS D'ENVIRON 1,8 MILLIARD \$, SURTOUT DE CONTRATS INTERNES AVEC LES SEGMENTS DES AVIONS D'AFFAIRES ET DES AVIONS COMMERCIAUX

BOMBARDIER TRANSPORT

Efforts axés sur l'amélioration continue pour atteindre les objectifs de rentabilité

L'Union des industries ferroviaires européennes (UNIFE) confirme les perspectives positives du secteur mondial du transport sur rail dans son étude *World Rail Market Study* publiée en septembre 2014. L'étude prévoit une croissance de l'ensemble du marché ferroviaire accessible à un taux de croissance annuel composé (TCAC) de 2,7%. Dans la mesure où les grands projets ferroviaires sont souvent retardés de plusieurs mois, les volumes du marché d'une année pourraient être assujettis à une grande volatilité. C'est pourquoi l'UNIFE examine des volumes de marché annuels moyens sur trois ans afin de faciliter la comparaison entre différentes périodes. Tandis que l'Europe demeure la plus importante région pour les volumes de commandes, l'étude prévoit que l'Asie-Pacifique affiche le taux de croissance annuel le plus élevé. Le volume global des commandes devrait atteindre une moyenne annuelle d'environ 111 milliards \$ au cours de la période 2017-2019. Le matériel roulant demeurera le segment le plus important, mais les services et la signalisation maintiendront les taux de croissance les plus élevés.

Le volume important de commandes remportées par notre secteur d'activité de transport sur rail au cours de l'exercice 2014 couvrant tous les segments du marché et toutes les régions témoigne de la confiance soutenue des clients en nos produits et services innovants.

En 2014, ce secteur d'activité a clos l'exercice avec un solide volume de nouvelles commandes totalisant 12,6 milliards \$ portant le carnet de commandes à 32,5 milliards \$. La part accrue des services dans le carnet de commandes ainsi que la distribution équilibrée des nouvelles commandes de 2014, en ce qui concerne le portefeuille de produits et les régions, permettront à notre secteur d'activité du transport sur rail d'atténuer son risque lié à l'exécution des projets en réduisant leur complexité et donc en accroissant leur rentabilité.

Notre structure OneBT met des mesures en place pour réduire de façon importante le risque d'exécution et pour assurer la compétitivité à long terme de ce secteur d'activité. Cette nouvelle structure accorde plus d'importance à la gestion de projet, réduit les échelons hiérarchiques et les coûts indirects, et met en place des processus à plus grande valeur ajoutée pour accélérer la prise de décision.

En 2014, notre secteur d'activité de transport sur rail a annoncé des initiatives de réduction de coûts, comme une réduction d'environ 900 postes directs et indirects à l'échelle mondiale et des économies de coûts non liés aux produits. Une partie des économies générées sera investie dans un environnement de technologies de l'information harmonisé ainsi que dans une intensification des activités de recherche et développement en amont pour développer des plateformes standardisées de véhicules et de sous-systèmes.

Notre engagement en faveur du soutien à la clientèle du transport sur rail et l'exécution sans faille se fonde sur une amélioration continue de nos capacités de gestion de projet. Notre secteur d'activité de transport sur rail continue à partager les meilleures pratiques avec l'ensemble de la communauté mondiale de gestion de projet, afin d'améliorer l'exécution de projet grâce à une planification intégrée, un passage amélioré de la soumission au projet et une gouvernance simplifiée.

Prévisions 2015²

RENTABILITÉ	LÉGÈRE AMÉLIORATION DE LA MARGE RAI PAR RAPPORT À CELLE DE 2014
CROISSANCE ET NOUVELLES COMMANDES	À L'EXCLUSION DE L'INCIDENCE DES TAUX DE CHANGE, LES REVENUS EN 2015 DEVRAIENT ÊTRE PLUS ÉLEVÉS QU'EN 2014, AVEC UNE CROISSANCE INFÉRIEURE À 5%
	RATIO DE NOUVELLES COMMANDES SUR REVENUS DE PLUS DE 1,0

- 1 Voir la présentation des facteurs influant sur nos activités dans les rubriques Industrie et conjoncture économique et Analyse des résultats de la section Aéronautique du Rapport financier 2014.
- 2 Voir Énoncés prospectifs à la fin de ce rapport.
- 3 Mesures financières non conformes aux PCGR. Voir Mesures financières non conformes aux PCGR à la fin de ce rapport.

.....

OCCASIONS ET RISQUES

.....

PRINCIPALES OCCASIONS

En raison de l'incertitude économique, de l'instabilité politique, de la volatilité des prix du carburant, des progrès technologiques, de la croissance démographique, des phénomènes météorologiques extrêmes et des marchés de plus en plus mondialisés et connectés, notre monde change plus vite que jamais. Ces changements apportent bien sûr un certain nombre de risques à gérer, mais offrent aussi d'importantes occasions à saisir.

Nous présentons ci-après quelques-unes des plus importantes occasions que nous prévoyons, notre stratégie pour en tirer parti et l'incidence qu'elles pourraient avoir sur nos activités au cours des 20 prochaines années. Nous avons classé l'incidence de chaque occasion comme « élevée », « moyenne » ou « faible », en fonction de son lien avec les activités de Bombardier en général, la situation financière, les résultats et les flux de trésorerie de Bombardier.

OCCASIONS EXTERNES

Ces occasions représentent des tendances actuelles et prospectives des marchés influant directement sur notre capacité à croître, innover et créer de la valeur dans un monde en constante évolution.

MARCHÉS NON TRADITIONNELS	NOTRE APPROCHE	INCIDENCE POTENTIELLE
<p>Nous prévoyons que l'expansion dans les marchés non traditionnels viendra changer radicalement la composition de notre clientèle. Au cours des 20 prochaines années, la demande d'avions devrait provenir à 58 % de régions hors Amérique du Nord et Europe occidentale et centrale¹, et les commandes ferroviaires devraient continuer à croître dans les marchés émergents, grâce à l'essor de leur classe moyenne².</p>	<p>Cette occasion a été à l'origine de notre stratégie Établir des racines locales dans les marchés clés. Nous avons déjà augmenté notre présence sur des marchés comme la Chine, la Russie, l'Afrique, l'Inde et le Brésil, et nous sommes bien placés pour répondre à leurs besoins en infrastructures. En 2014, par exemple, l'avion <i>Q400 NextGen</i> est devenu le biturbopropulseur de nouvelle génération le plus populaire du continent africain.</p> <p>Élargir notre portefeuille de produits et améliorer notre intégration avec des fournisseurs locaux pour nous approvisionner localement et, en fin de compte, réduire le coût de nos produits et services, et rendre nos produits plus concurrentiels seront des éléments clés de notre succès.</p>	Élevée
CYCLE DE VIE DES PRODUITS	NOTRE APPROCHE	INCIDENCE POTENTIELLE
<p>La flotte d'avions actuelle devra être remplacée dans les 20 prochaines années. Cela nous donne l'occasion de présenter de nouveaux produits de pointe répondant aux besoins en constante évolution de nos clients sur les plans de l'efficacité, du confort et de la performance environnementale.</p> <p>Nous observons un mouvement similaire vers la mise à niveau et le remplacement de parcs de véhicules vieillissants dans le secteur du transport sur rail.</p>	<p>Alors que la demande de la clientèle et les ressources mondiales évoluent, nous investissons de façon délibérée dans des produits qui nous aideront à développer nos activités et à offrir des moyens plus silencieux, plus sûrs, plus propres, plus rapides et plus efficaces de se déplacer dans le monde entier. Par exemple, avec les deux avions <i>C Series</i>, nous avons des produits qui répondront aux besoins des clients et aux besoins de remplacement d'avions.</p>	Élevée
URBANISATION ET MONDIALISATION	NOTRE APPROCHE	INCIDENCE POTENTIELLE
<p>On estime que d'ici 2050, 64 % des régions en développement et 86 % des régions développées seront urbanisées³. Nous prévoyons, en réponse à cette rapide urbanisation et à la congestion routière croissante, une importante occasion de développement de solutions de mobilité rentables et écoénergétiques, conçues pour les villes de demain. La mondialisation des échanges entraîne également une forte hausse de la demande pour nos produits, en particulier parce que le monde des affaires, de plus en plus vaste et mondialisé, est à la recherche d'avions d'affaires offrant des façons plus flexibles de voyager.</p>	<p>Le cœur de notre stratégie de produits consiste à trouver des solutions ingénieuses aux problèmes modernes et à concevoir des produits aux incidences environnementales minimales. Nous menons l'innovation en aéronautique et en transport sur rail et cette double perspective nous confère un avantage unique pour fabriquer des produits répondant aux problèmes d'urbanisation et de mondialisation et, en fin de compte, rendant la mobilité plus accessible.</p>	Élevée

¹ D'après nos prévisions pour le marché des avions commerciaux, publiées en juillet 2014 et disponibles sur le site dédié aux relations avec les investisseurs de Bombardier, à l'adresse ri.bombardier.com. ² D'après les données de l'étude de l'UNIFE sur le marché ferroviaire mondial, *Forecast 2014 to 2019*, publiée en septembre 2014, pour les marchés accessibles de Bombardier Transport seulement. Les données de l'UNIFE sont mises à jour tous les deux ans, d'après les 55 plus importants marchés ferroviaires du monde. Les montants de l'UNIFE sont publiés en euros. Un taux de change de 1 € = 1,31475 \$, taux cumulatif moyen sur la période 2012-2014, a été utilisé pour convertir tous ces montants. Les montants pour 2012-2014 ont été extrapolés à partir des données de l'UNIFE pour 2011-2013 et 2014-2016. ³ Organisation des Nations Unies (2012), *Perspectives d'urbanisation dans le monde, révision de 2011*.

OCCASIONS INTERNES

Ces occasions concernent nos activités commerciales internes et les décisions que nous prenons pour répondre à la conjoncture des marchés.

ENGAGEMENT ET FIDÉLITÉ DE LA CLIENTÈLE	NOTRE APPROCHE	INCIDENCE POTENTIELLE
<p>La fidélisation de la clientèle est essentielle à notre réussite à long terme, car elle nous permet de croître de façon plus rentable. Nous observons une tendance positive constante dans l'ensemble des sondages sur la satisfaction de la clientèle, et la considérons comme un élément clé de notre succès.</p>	<p>Notre stratégie mise sur la livraison à temps de produits et de solutions de qualité. Nous nous engageons envers nos clients et nous nous assurons de leur fidélité en entretenant une boucle de rétroaction active et continue, par laquelle nous pouvons identifier et mettre en œuvre des améliorations pour mieux combler leurs besoins et satisfaire et surpasser leurs attentes.</p> <p>Nous étendons également notre présence mondiale et les services que nous offrons pour mieux servir nos clients, et les servir de plus près.</p>	Élevée
IDENTIFICATION ET ENGAGEMENT AUPRÈS DES FOURNISSEURS	NOTRE APPROCHE	INCIDENCE POTENTIELLE
<p>Nos solides relations axées sur l'amélioration continue et l'innovation collaborative que nous entretenons avec nos fournisseurs sont ce qui nous démarque de la concurrence : plusieurs améliorations apportées à nos produits au fil du temps ont été le fruit d'une collaboration avec des fournisseurs.</p>	<p>Notre processus d'identification des fournisseurs nous aide à travailler avec les meilleurs de chaque domaine. Dans certains marchés non traditionnels clés où nous commençons à bâtir des relations, nous déployons des équipes permanentes chargées d'identifier des fournisseurs locaux et de collaborer avec eux.</p>	Moyenne
TECHNOLOGIES PROPRES / ÉCO-EFFICACITÉ	NOTRE APPROCHE	INCIDENCE POTENTIELLE
<p>Alors que le prix des carburants continue à fluctuer et les réglementations sur les émissions de CO₂ sont amenées à être de plus en plus strictes, nos clients demandent des solutions de mobilité réduisant leur incidence sur l'environnement.</p>	<p>L'intégration de la durabilité environnementale dans le développement de produits, un élément important nous démarquant de la concurrence, est essentielle pour Bombardier. Nous la réalisons par l'entremise de notre approche d'éco-conception.</p>	Moyenne
RECRUTEMENT DES TALENTS ET ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS	NOTRE APPROCHE	INCIDENCE POTENTIELLE
<p>Notre capacité de recruter, de développer et de retenir des employés talentueux et performants, nous placera en bonne position pour continuer à livrer des produits à la fine pointe de la technologie.</p>	<p>Dans notre sondage sur l'engagement des employés de 2014, 80% des employés affirmaient être fiers de travailler pour Bombardier. Nous voulons maintenir cette proportion, et même l'améliorer, et démontrer aux candidats talentueux que Bombardier est un lieu de travail formidable.</p> <p>Même en cette période de restrictions budgétaires, nous maintenons nos priorités de recrutement d'employés talentueux et d'engagement des employés en appuyant des programmes de développement du leadership et en gérant des programmes de perfectionnement, de diversité et de recrutement.</p>	Élevée

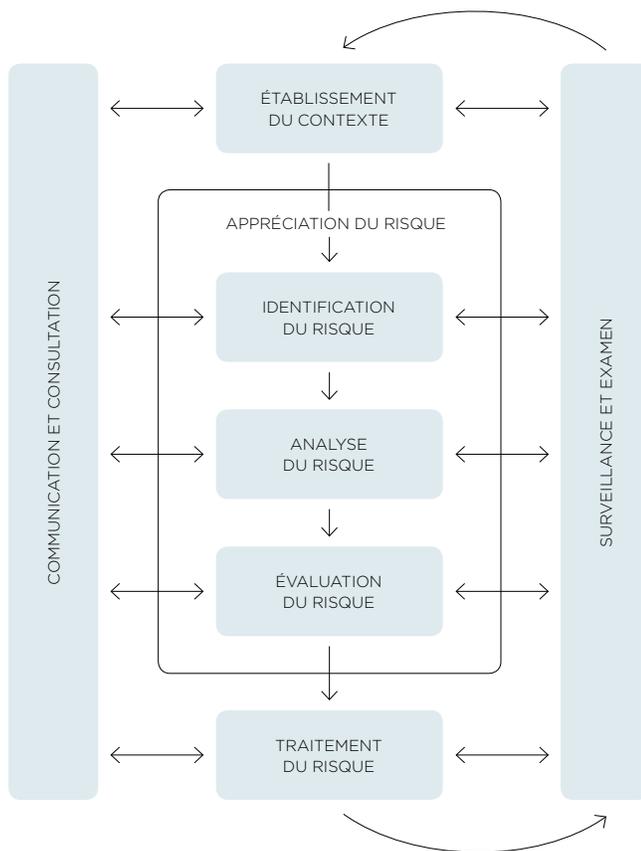
PRINCIPAUX RISQUES

Pour gérer les risques à chaque étape de nos activités, nous incorporons nos activités de gestion des risques dans nos responsabilités opérationnelles et en faisons une partie intégrante de notre gouvernance, de notre planification et de notre prise de décision globales. Nos systèmes de gestion des risques et d'audit sont conçus pour repérer les événements pouvant avoir une incidence négative sur Bombardier et pour nous aider à atteindre nos objectifs financiers, opérationnels et stratégiques.

Notre processus de gestion des risques comprend des audits évaluant les contrôles financiers, les systèmes d'information et les processus de conformité (y compris des directives environnementales), l'engagement auprès des parties prenantes, ainsi que l'identification, l'analyse et l'évaluation des risques. Chaque secteur d'activité a la responsabilité de faire rapport de ses risques et de les gérer, ainsi que de mettre en œuvre les processus et outils nécessaires pour atteindre nos objectifs de gestion des risques. Veuillez consulter notre Rapport financier 2014 pour des détails sur d'autres risques que nous surveillons.

Outre ces actions spécifiques, notre équipe du SAÉER examine et évalue nos principaux risques. Par la suite, la haute direction et le conseil d'administration en font leur propre évaluation et élaborent des plans d'action. Nous complétons notre coordination interne par des consultations biennales de nos parties prenantes.

CADRE DE GESTION DES RISQUES¹



¹ Cadre de gestion des risques suivi par Bombardier. Source: Norme 31000: 2009 de l'Organisation internationale de normalisation (ISO).

RISQUES EXTERNES

Ces risques sont liés à l'environnement externe et aux marchés sur lesquels Bombardier exerce ses activités, et sur lesquels Bombardier a peu de contrôle.

INSTABILITÉ POLITIQUE	NOTRE APPROCHE	INCIDENCE POTENTIELLE
<p>L'instabilité politique de certaines régions du monde peut se prolonger et être imprévisible. Une prolongation de cette instabilité politique pourrait entraîner des retards ou annulations de commandes, de livraisons ou de projets dans lesquels nous avons investi des ressources considérables, surtout si les clients concernés sont des sociétés d'État ou paragonnementales.</p>	<p>Bombardier s'efforce d'intégrer les exigences juridiques et réglementaires diverses et complexes des nombreux marchés dans lesquels nous exerçons nos activités, en nous assurant de nous tenir à l'écart de tout conflit politique. Au besoin, nous établirons des règles claires sur la façon d'éviter les conflits et verrons à simplifier notre réseau de fournisseurs en les encourageant à déployer leurs stratégies d'atténuation des risques et d'adaptabilité.</p>	Moyenne
<p>RALENTISSEMENT ÉCONOMIQUE / REPRISE LENTE</p>	<p>NOTRE APPROCHE</p>	<p>INCIDENCE POTENTIELLE</p>
<p>Même s'il y a une expansion substantielle de certains marchés, la croissance mondiale uniforme se fait encore attendre. L'instabilité pose un risque accru dans les marchés émergents; elle mène à une plus grande vulnérabilité financière et réduit la capacité des clients d'acheter et d'utiliser nos produits.</p>	<p>Bien que nous prévoyions une croissance dans l'ensemble des marchés, nous reconnaissons que l'économie mondiale est volatile et que nous ne pouvons tabler sur une croissance soutenue dans toutes les régions. Notre stratégie consiste à diversifier nos activités, sur le plan des produits et sur celui des marchés ciblés, afin de surmonter les récessions futures.</p>	Moyenne
<p>CHANGEMENTS CLIMATIQUES</p>	<p>NOTRE APPROCHE</p>	<p>INCIDENCE POTENTIELLE</p>
<p>Les incidences des changements climatiques présentent des risques accrus pour Bombardier, surtout en ce qui concerne la viabilité à long terme de nos produits, de nos activités et de nos installations de fabrication.</p>	<p>Bombardier est bien placée pour affronter ces problèmes sur le plan de ses produits grâce à son approche d'éco-conception qui engendre des produits globalement plus efficaces et à l'incidence environnementale réduite.</p>	Moyenne
<p>VOLATILITÉ DU PRIX DES CARBURANTS</p>	<p>NOTRE APPROCHE</p>	<p>INCIDENCE POTENTIELLE</p>
<p>Les fluctuations du prix des carburants au cours des dernières années ont plongé les marchés mondiaux dans l'incertitude. Alors que la forte volatilité des prix du pétrole devrait se traduire par une demande soutenue pour des produits écoénergétiques, le caractère imprévisible et instable des prix continue à influencer notre stratégie de croissance.</p>	<p>Pour répondre aux besoins en évolution de l'industrie, nous avons fait une priorité de notre recherche de produits et de composants écoénergétiques pour l'ensemble de notre portefeuille. Nous devons continuer à faire évoluer notre gamme de produits, notamment en lançant de plus grands avions comme les avions <i>CRJ1000 NextGen</i> et <i>CSeries</i> et d'autres avions économiques en carburant comme le turbopropulseur <i>Q400 NextGen</i>, qui offrent d'importantes économies de coûts d'exploitation, indépendamment des fluctuations de prix des carburants.</p>	Moyenne
<p></p>	<p>Bombardier continue à investir dans des solutions de mobilité innovantes pour réduire la dépendance aux carburants traditionnels. Nous avons par exemple commencé à explorer des carburants de substitution, dont les biocarburants. Ces investissements contribueront à diminuer l'incidence d'une hausse possible des coûts des combustibles fossiles et ils nous aideront à nous adapter à une nouvelle économie de l'énergie.</p>	

RISQUES INTERNES

Ces risques concernent plus particulièrement nos activités internes, et les décisions que nous prenons pour nous adapter à la conjoncture changeante des marchés.

PRODUCTION / EXÉCUTION DE PROJET	NOTRE APPROCHE	INCIDENCE POTENTIELLE
<p>Notre capacité de produire et de livrer à nos clients des produits de haute qualité de façon fiable est directement liée à notre processus de gestion, et reste notre défi le plus crucial.</p> <p>Les livraisons reportées et les engagements à prix fixe représentent des préjudices financiers et non financiers importants, notamment sous forme de pénalités de retard de livraison et de perte de la confiance de clients.</p>	<p>Notre réorganisation est une étape importante vers la réalisation d'une exécution sans faille. Par cette transformation, nous simplifierons nos processus de prise de décision et accroîtrons la reddition de comptes de tous nos secteurs d'activité. En fin de compte, c'est la gestion des risques et des projets ainsi que l'exécution qui en seront améliorées.</p>	Élevée
EXIGENCES ET SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE	NOTRE APPROCHE	INCIDENCE POTENTIELLE
<p>La demande et la satisfaction des clients sont des indicateurs sur la façon dont une entreprise réagit au marché.</p> <p>Malgré nos efforts incessants, des facteurs échappant à notre contrôle, comme la conjoncture macroéconomique difficile ou volatile, pourraient conduire à la diminution de la demande pour nos produits, ce qui aurait une incidence directe sur la croissance des revenus et de la rentabilité de Bombardier.</p>	<p>Le dialogue actif que nous entretenons avec nos clients au sujet de leurs besoins nous aide à concevoir des produits qui leur conviennent et comblent des lacunes du marché. La gamme d'avions <i>CSeries</i>, par exemple, a été conçue pour le marché en pleine croissance des avions de 100 à 149 places, afin de répondre aux besoins de clients identifiés par des groupes de travail et des conseils consultatifs de transporteurs aériens.</p>	Élevée
PERTURBATION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT / DISPONIBILITÉ DES MATIÈRES PREMIÈRES	NOTRE APPROCHE	INCIDENCE POTENTIELLE
<p>Des perturbations de notre chaîne d'approvisionnement et l'indisponibilité des matières premières peuvent entraver notre capacité de tenir nos promesses et celle de nos fournisseurs de se conformer aux normes de conformité et aux réglementations.</p> <p>En outre, cultiver de solides partenariats à long terme avec nos fournisseurs, en plus d'assurer notre résilience en tant que constructeur innovant, nous aide à alléger les conséquences des perturbations face à des événements imprévus.</p>	<p>Nous entretenons nos relations avec les fournisseurs dans une perspective à long terme. Dans le cadre de notre stratégie, nous avons commencé à rationaliser notre chaîne d'approvisionnement, à cultiver des relations de meilleure qualité avec les fournisseurs, et à en trouver plusieurs dans les marchés clés pour nous assurer de notre résilience et de notre liberté d'action face à d'éventuels contraintes de ressources, changements climatiques ou à d'autres situations.</p> <p>Nous collaborons aussi activement avec nos fournisseurs pour donner naissance à des idées novatrices et nous assurer d'avoir en place des plans détaillés pour faire face aux événements imprévus. Par exemple, pour préparer la mise en service de nos avions <i>CSeries</i>, nous avons évalué les plans de poursuite des activités de nos fournisseurs pour nous assurer qu'ils ont en place des processus adéquats d'atténuation des risques.</p>	Élevée

ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ	NOTRE APPROCHE	INCIDENCE POTENTIELLE
<p>Dans tous les marchés que nous desservons, nous devons satisfaire des exigences juridiques et réglementaires complexes. Les questions de conformité et d'éthique sont une menace pour nos activités, de notre réputation à nos relations avec les parties prenantes en passant par nos activités et notre situation financière.</p>	<p>Nous maintenons un ensemble de codes de conduite, de politiques et de systèmes internes. Notre Code d'éthique et de conduite et notre Code de conduite des fournisseurs établissent les normes de comportement que tout employé, administrateur et fournisseur de Bombardier doit respecter, conformément aux valeurs et à la réputation de notre entreprise. Nous faisons appliquer ces codes en imposant des formations à nos employés et à nos fournisseurs.</p> <p>En 2014, nous avons également analysé les risques de nos fournisseurs dans les régions à haut risque. Nous continuerons à élaborer des stratégies de surveillance de nos fournisseurs, à mesure que nous étendrons notre présence dans d'autres marchés.</p>	Élevée
LIQUIDITÉS ET MARCHÉS DES CAPITAUX	NOTRE APPROCHE	INCIDENCE POTENTIELLE
<p>Bombardier a besoin de capitaux pour développer des produits à l'avant-garde de l'industrie et tirer parti des occasions stratégiques d'accroître sa compétitivité et de mettre en œuvre ses stratégies de croissance.</p>	<p>La direction surveille continuellement le niveau de nos liquidités, et notamment nos sources de financement disponibles à court terme et nos flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles, pour répondre aux besoins prévus, y compris soutenir les initiatives de développement de produits et nous assurer une flexibilité financière.</p> <p>Nous tirons parti de conditions favorables sur le marché des capitaux quand elles se présentent pour prolonger les échéances de notre dette, réduire le coût des fonds et accroître la diversité de nos sources de financement.</p> <p>En février 2015, nous avons annoncé un plan de financement pour doter Bombardier d'un profil financier souple et robuste. Les portions d'émission de capitaux propres et d'émission de dette du plan sont maintenant achevées et nous ont permis de lever plus de 3 milliards \$ au cours du premier trimestre 2015.</p>	Élevée
SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL	NOTRE APPROCHE	INCIDENCE POTENTIELLE
<p>La santé et la sécurité au travail influent sur de nombreux domaines de nos activités, y compris sur la confiance de nos employés, nos niveaux de productivité en raison des incidents avec perte de temps, la qualité et la fiabilité de nos produits, et notre réputation en tant qu'employeur.</p>	<p>Chez Bombardier, de nombreuses initiatives assurent la santé et la sécurité de nos employés, à commencer par notre culture préventive prévalant dans l'ensemble de l'entreprise. Nous mettons l'accent sur l'imputabilité au sein de nos secteurs d'activité et favorisons le leadership en SSE. Dorénavant, nous allons nous efforcer d'intensifier l'imputabilité de la haute direction, au-delà de la gestion de crise et le partage de meilleures pratiques, pour atténuer les risques pour la santé et la sécurité au travail.</p>	Moyenne

NOTES DU SOMMAIRE DE PERFORMANCE SUR CINQ ANS

Économie

- (a) Les chiffres de l'année précédente pour l'exercice clos le 31 décembre 2012 ont été retraités dans le Rapport financier 2013. Veuillez consulter la section Modifications de politiques et méthodes comptables du Rapport financier 2013 pour avoir des détails sur les retraitements des chiffres des exercices antérieurs.
- (b) La présentation de notre valeur économique générée, distribuée et conservée nous permet de quantifier la mesure dans laquelle la richesse générée par l'entreprise est attribuée à nos parties prenantes en faisant le lien entre l'information présentée dans nos états financiers et notre engagement en faveur de la durabilité. Cette méthodologie est guidée par les lignes directrices GR1 telles que définies dans G4-EC1.
- (c) Pour calculer la valeur économique distribuée, nous comptabilisons les dividendes, les coûts inclus dans le RAI (résultat avant frais de financement, revenus de financement et impôts sur le résultat) avant éléments spéciaux, les dons et commandites de Bombardier Inc. et le don de Bombardier Inc. à la Fondation J. Armand Bombardier.
- (d) Ces coûts incluent le coût des ventes, les charges de vente et d'administration et la recherche et développement, incluant les rémunérations, salaires et autres avantages sociaux des employés, les prestations de retraite et les charges à base d'actions.
- (e) Inclut les coûts capitalisés dans le coût des stocks et la production immobilisée.

Santé et sécurité

- (a) Les données de 2010 et/ou 2011 ont été mises à jour en fonction des constatations de l'équipe du SAÉER.
- (b) La fréquence des accidents mesure le nombre d'accidents ayant entraîné un ou plusieurs jours d'absence, à l'exclusion des jours d'affectation temporaire, exprimé par 200 000 heures travaillées.
- (c) Le taux de gravité des accidents est le nombre de jours perdus exprimé par tranche de 200 000 heures travaillées. Le nombre total de journées perdues comprend les jours d'absence du travail et exclut les jours d'affectation temporaire.
- (d) En 2014, deux employés sont décédés dans le cadre de nos activités de transport sur rail au Mexique et aux États-Unis.
- (e) Le taux d'incident est le nombre de cas comptabilisables, exprimé par 200 000 heures travaillées. Le nombre total d'incidents comptabilisables comprend :
 - le nombre total de décès reliés au travail
 - le nombre total d'accidents avec jours d'absence (sans affectation temporaire)
 - le nombre total de cas d'affectations temporaires
 - le nombre total de cas de maladies sans affectation temporaire
 - le nombre total de cas de maladies professionnelles
 - le nombre total de traitements médicaux

Environnement

- (a) L'étendue de collecte des données sur l'environnement et l'énergie que nous communiquons inclut les éléments suivants : les édifices que nous possédons, ou que nous louons à long terme, ayant plus de 4 645 mètres carrés (50 000 pieds carrés) d'espace conditionné, et qui sont sous la seule gestion de Bombardier; les sites ayant 150 employés ou plus, les sites considérés principalement comme installations de production et de service; les deux principaux bureaux administratifs de Aéronautique et de Transport; et les centres de services dont nous contrôlons plus de 50 % des actions avec droit de vote.

- (b) Nous avons modifié les données environnementales pour 2010 et 2011 pour exclure les contreparties où nous ne contrôlons pas 50 % des actions avec droit de vote de l'étendue des données environnementales.
- (c) Dans certains cas, la somme des données ne correspond pas au sous-total ou au total en raison de l'arrondissement.
- (d) Certaines des données environnementales ont été auditées par des tiers. L'audit couvre les sites participant au système européen d'audit et de management environnemental (EMAS).
- (e) L'énergie consommée au sein de notre entreprise comprend des carburants renouvelables et non renouvelables, ainsi que des achats d'électricité, de vapeur et d'eau chaude. Nous ne comptabilisons pas l'achat d'énergie pour le refroidissement et ne vendons pas d'énergie. Nous ne mesurons actuellement pas l'énergie consommée en dehors de l'entreprise. Les données sur la consommation d'énergie sont compilées par le biais des factures ou des compteurs et elles sont consolidées dans une base de données centralisée. Les facteurs tirés du manuel sur les statistiques de l'énergie de l'Agence internationale de l'énergie ont été utilisés pour convertir les volumes de consommation d'énergie en GJ.
- (f) Les données de 2010 et 2011 ont été mises à jour en fonction des constatations de l'équipe du SAÉER.
- (g) L'électricité renouvelable comprend la consommation d'électricité sur nos sites au Canada (Québec), en Belgique, en Suède et en Allemagne (Berlin).
- (h) L'énergie relative se rapporte à l'énergie consommée au sein de notre entreprise et englobe les carburants renouvelables et non renouvelables ainsi que l'électricité, la vapeur et l'eau chaude achetées sur nos sites.
- (i) Certaines de ces données ont été vérifiées par des tiers. La vérification couvre les sites admissibles en vertu du système d'échange des émissions de l'Union européenne (EU ETS).
- (j) Nous rapportons les émissions de GES selon une approche de consolidation opérationnelle. Les facteurs d'émission de type 1 sont compilés à partir du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat. Les facteurs d'émission de type 2 sont compilés à partir des services publics locaux, des provinces ou États et des inventaires nationaux, le cas échéant. Pour les types 1 et 2, nous appliquons à nos calculs les potentiels du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (quatrième rapport d'évaluation de 2007), qui englobent les gaz suivants : le dioxyde de carbone (CO₂), le méthane (CH₄), l'oxyde nitreux (N₂O) et les hydrofluorocarbures (HFC). L'année de référence pour les émissions de GES de types 1 et 2 est l'année 2013, pour tenir compte d'un cycle de fixation d'objectifs de trois ans. Nous n'avons pas encore fixé d'année de référence pour les émissions de type 3.
- (k) Les émissions relatives de GES concernent uniquement les émissions de types 1 et 2 et englobe les gaz suivants : CO₂, CH₄, N₂O et HFC.
- (l) Nous confirmons nos méthodes d'élimination d'après des rapports qui nous sont fournis par nos sous-traitants chargés de l'élimination. Les déchets compostés sont comptabilisés dans nos chiffres concernant la valorisation énergétique. Nous ne jetons pas de déchets par injection en puits profonds. Nous ne faisons pas de stockage sur site.
- (m) Les déchets valorisés sont les déchets dangereux ou 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. Le nombre indiqué est le pourcentage de déchets valorisés par rapport à notre production totale de déchets (dangereux et non dangereux).

Employés

- (a) Au 31 décembre 2014, nos effectifs comptaient environ 74 000 personnes dans le monde, en baisse d'environ 2400 personnes sur 2013, une baisse largement attribuable à la réorganisation de Bombardier Aéronautique annoncée le 23 juillet 2014.
- (b) Le nombre total d'employés représente la somme de tous les employés actifs, inactifs et contractuels.
- (c) Les employés actifs incluent les employés permanents à temps plein, permanents à temps partiel, les employés temporaires à temps plein, temporaires à temps partiel et les apprentis rémunérés. Les employés inactifs incluent les employés en congé à court terme, en congé de maternité ou parental ou en congé à long terme d'une autre nature, par exemple pour invalidité à long terme.
- (d) Les employés contractuels incluent les gestionnaires intérimaires (également appelés consultants chez Transport), les non-employés (Aéronautique) et les employés fournis par une agence. Les employés contractuels ne s'acquittent pas d'une portion importante du travail pour Bombardier.
- (e) Le genre de l'employé n'est pas documenté pour certains employés contractuels.
- (f) Le nombre d'employés exclut les employés contractuels.
- (g) Les embauches de nouveaux employés mesurent le nombre d'employés permanents embauchés de l'extérieur durant la période de référence.
- (h) Le taux de roulement total inclut toutes les raisons de roulement (par exemple congédiements, mises à pied et départs à la retraite).
- (i) Le taux de roulement volontaire mesure le pourcentage du taux de roulement des employés nouveaux et existants expliqué par des départs volontaires (cessations d'emploi à l'initiative de l'employé).
- (j) Les postes de haute direction sont définis comme ceux qui relèvent directement du président et chef de la direction ou des présidents des secteurs d'activité. Les postes de gestion sont définis comme les postes d'échelon gestionnaire et plus. Les postes autres que de gestion sont définis comme tous les postes n'étant pas des postes de gestion.
- (k) Nombre de nationalités différentes pour tous les employés inclus dans la main-d'œuvre employée à la fin de la période de référence.
- (l) Le pourcentage est basé sur le nombre d'employés ayant subi une évaluation de la performance consignée dans le système d'évaluation de la performance au 29 janvier 2015.
- (m) Les employés à potentiel élevé sont repérés en fonction de leurs antécédents et de leur capacité perçue à relever de nouveaux défis à court terme.
- (n) Pourcentage de répondants ayant répondu favorablement ou très favorablement aux questions sur l'engagement, qui mesurent l'engagement et la volonté de dépassement de l'employé.
- (o) Pourcentage de répondants ayant répondu favorablement ou très favorablement aux questions concernant l'habilitation, qui mesurent l'optimisation du rôle et le niveau de soutien au sein du milieu.
- (p) La productivité des employés est le revenu produit par chaque employé de l'entreprise, y compris les employés contractuels.

Énoncés prospectifs

Le présent Rapport d'activité contient des énoncés prospectifs qui peuvent comprendre, sans s'y limiter, des déclarations portant sur les objectifs, les prévisions, les cibles, les buts, les priorités, les marchés et les stratégies, la situation financière, les croyances, les perspectives, les projets, les plans, les attentes, les estimations et les intentions de la Société; 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 prévues; 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; la position en regard de la concurrence; et l'incidence prévue du cadre législatif et réglementaire et des procédures judiciaires sur l'entreprise et les activités de la Société; les liquidités disponibles de la Société et son examen en cours des solutions de rechange stratégiques et financières, le lancement ainsi que la réalisation d'un PAPE et le produit du PAPE; l'incidence d'un PAPE sur les activités, l'infrastructure, les occasions, la situation financière, l'accès à des capitaux et la stratégie générale de la Société; l'incidence d'un PAPE sur le prix de l'action de la Société, l'énoncé selon lequel un PAPE d'une filiale devrait aider à cristalliser la valeur de l'action, l'incidence de la vente de titres sur le bilan et les liquidités de la Société, l'incidence d'un PAPE sur la gamme des possibilités offertes à la Société, la participation de la Société à une future consolidation dans le secteur du matériel ferroviaire, la bourse à laquelle le PAPE serait réalisé et la structure du capital et de gouvernance de Bombardier Transport après le PAPE. Les énoncés prospectifs se reconnaissent habituellement à l'emploi d'une terminologie prospective telle que «pouvoir», «s'attendre», «devoir», «avoir l'intention», «prévoir», «planifier», «entrevoir», «croire», «continuer», «conserver» ou «aligner», de la forme négative de ces termes, de leurs variations ou d'une terminologie semblable ainsi qu'à l'emploi du futur. De par leur nature, les énoncés prospectifs exigent que la direction formule des hypothèses et ils sont assujettis à d'importants risques et incertitudes, connus et inconnus, de sorte que les résultats réels de périodes futures pourraient différer de façon importante des résultats prévus. Bien que la direction juge ces hypothèses raisonnables et appropriées selon l'information actuellement à sa disposition, il existe un risque qu'elles ne soient pas exactes. Parmi les hypothèses importantes posées par la Société ou ses consultants dans le cadre de la préparation des énoncés prospectifs, notons la décision de lancer un PAPE ainsi que le moment où il le sera, sa taille et sa réussite; et la capacité de la Société à mener à bien un PAPE dans des conditions de marché favorables. Pour en savoir davantage sur les hypothèses sur lesquelles reposent les énoncés prospectifs figurant dans le présent Rapport d'activité, on se reportera à la rubrique «Prévisions et énoncés prospectifs» respectivement des sections «Aéronautique» et «Transport» du rapport de gestion de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2014. Ce Rapport d'activité n'est pas destiné à servir de base à toute décision d'investissement et rien ne peut garantir qu'un PAPE ou une autre opération sera entreprise ou réalisée en totalité ou en partie ou le moment, la taille et le produit d'un tel placement, qui dépendra de plusieurs facteurs, notamment des conditions qui prévaudront sur le marché.

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, au contexte commercial de la Société (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 la performance des produits, aux procédures réglementaires et judiciaires, à l'environnement, à la dépendance de la Société 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), à la capacité de la Société de mettre en œuvre des solutions de rechange stratégiques et financières; au financement (tels les risques liés aux liquidités et à l'accès aux marchés financiers, au crédit, à certaines clauses restrictives de conventions d'emprunt, au financement en faveur de certains clients et à la dépendance à l'égard de l'aide gouvernementale), à la non-obtention des approbations réglementaires (y compris l'approbation de la Bourse) ou d'autres approbations; à l'absence de lancement ou à la non-réalisation d'un PAPE selon des modalités acceptables ou à sa non-réalisation pure et simple; 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» dans la section «Autres» du rapport de gestion de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2014. 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 les attentes de la direction à la date du présent Rapport d'activité et pourraient subir des modifications après cette date. À moins qu'elle n'y soit tenue selon les lois sur les valeurs mobilières applicables, la Société nie 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 les secteurs d'activité aéronautiques sont également fondés sur les éléments suivants:

- le carnet de commandes fermes actuel et les nouvelles commandes futures estimatives;
- le volume de livraisons d'avions similaires et une augmentation des prix de vente durant l'exercice 2015, comparativement à ceux durant l'exercice 2014;
- le déploiement et l'exécution continus d'initiatives stratégiques liées à l'amélioration de la qualité et à la réduction des coûts;
- la capacité de respecter les dates de mise en service et les coûts prévus des programmes de nouveaux avions;
- la capacité de recruter et de fidéliser des employés hautement compétents pour déployer la stratégie de développement de produits;
- la capacité du bassin de fournisseurs de soutenir les cadences de production prévues; et
- la stabilité des taux de change.

Les énoncés prospectifs pour le secteur d'activité de transport sur rail sont également fondés sur les éléments suivants:

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

Les prévisions de la demande sont 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 biracteurs 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 programmes des nouveaux avions, et les marchés non-traditionnels et leur accessibilité. Pour plus de détails, se reporter à notre Rapport financier 2014.

Mesures financières non conformes aux PCGR

Le présent rapport d'activité repose sur les résultats établis selon les normes internationales d'information financière (IFRS). Toute référence aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) signifie IFRS, sauf indication contraire. Le présent rapport d'activité contient des mesures non conformes aux PCGR, dont le RAII avant éléments spéciaux, le RAIIA et le RAIIA avant éléments spéciaux, le résultat net ajusté, le RPA ajusté et les flux de trésorerie disponibles. Ces mesures financières non conformes aux PCGR sont tirées principalement des états financiers consolidés, mais n'ont pas un sens normalisé prescrit par les IFRS; par conséquent, d'autres sociétés utilisant ces termes peuvent les calculer différemment. La direction croit que fournir certaines mesures de performance non conformes aux PCGR, en plus des mesures IFRS, donne aux utilisateurs de nos rapports de gestion une meilleure compréhension de nos résultats et tendances connexes, et accroît la transparence et la clarté des résultats de l'entreprise. Se reporter à la rubrique Mesures financières non conformes aux PCGR et à la rubrique Liquidités et sources de financement du Rapport de gestion 2014 pour la définition de ces indicateurs et pour le rapprochement avec les mesures les plus comparables des IFRS.

Mise en garde

La gamme d'avions commerciaux *C-Series*, les programmes d'avions d'affaires *Challenger 650*, *Global 7000* et *Global 8000* 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.

Marques de commerce

AVENTRA, *Bombardier*, *Bombardier Vision*, *Challenger*, *Challenger 350*, *Challenger 650*, *CRJ*, *CRJ100*, *CRJ700*, *CRJ900*, *CRJ1000*, *C-Series*, *CS100*, *CS300*, *ECO4*, *FLEXITY*, *Global*, *Global 7000*, *Global 8000*, *INNOVIA*, *INTERFLO*, *L'évolution de la mobilité*, *Learjet*, *Learjet 85*, *NextGen*, *OMNEO*, *PRIMOVE*, *Q400*, *TRAXX*, *WAKO*, *XR* et *ZEFIRO* sont des marques de commerce de Bombardier Inc. ou ses filiales.

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 :



18
arbres matures



807 KG
de déchets, équivalant
au contenu de
16 poubelles pleines



16 GJ
d'énergie, équivalant
à l'énergie consommée
par 73 172 ampoules
électriques de 60W
pendant une heure



7 392 KG
d'émissions de CO₂,
équivalant aux émissions
de 2 voiture pendant 1 an



65 843 LITRES
d'eau, équivalant
à la consommation
d'une personne
pendant 188 jours



3 KG
d'émissions de NO_x,
équivalant aux
émissions d'un camion
pendant 11 jours

Ces données ont été fournies par le fabricant de papier Les entreprises Rolland inc.

Imprimé au Canada
ISBN: 978-2-923797-31-1
Dépôt légal, Bibliothèque et Archives nationales du Québec.
Tous droits réservés. © Mai 2015 Bombardier Inc. ou ses filiales.



Entièrement recyclable —
le choix responsable

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

Pour en savoir plus sur nos activités
à l'échelle mondiale, visitez

BOMBARDIER.COM

