



BÂTIR UNE ENTREPRISE DURABLE DE CALIBRE INTERNATIONAL

BÂTIR UNE ENTREPRISE DURABLE DE CALIBRE INTERNATIONAL

16,2 G\$

REVENUS¹

53,1 G\$

CARNET
DE COMMANDES²

68 000

EMPLOYÉS²

Couverture

Système de navettes automatisé *INNOVIA*,
jet d'affaires *Global 7500*, biréacteur régional *CRJ700*

Intérieur

Avion *Global 6500*



TABLE DES MATIÈRES

2 Message du président	16 Efficacité opérationnelle
4 À propos de Bombardier	18 Entreprise responsable
6 Performance	20 Talents
8 Stratégie	22 Culture préventive SSE
10 Innovation de produits	26 Entreprise citoyenne
14 Expérience client	28 Notes

Profil de l'entreprise

Avec plus de 68 000 employés répartis entre quatre secteurs d'activité, Bombardier est un leader mondial de l'industrie du transport, créant des avions et des trains novateurs qui changent la donne sur leur marché. Nos produits et nos services offrent des expériences de transport de calibre international qui établissent de nouvelles normes en matière de confort des passagers, d'efficacité énergétique, de fiabilité et de sécurité.

En plus de son siège social situé à Montréal, au Canada, Bombardier possède des installations de production et d'ingénierie dans 28 pays couvrant l'ensemble de ses secteurs d'activité Aviation et Transport. Bombardier fait partie des 100 entreprises les plus durables composant l'indice mondial Global 100 2019.

1. Pour l'exercice 2018. 2. Au 31 décembre 2018. Dans le présent rapport, tous les montants sont en dollars américains, sauf indication contraire.



UNE VISION CLAIRE ET PRÉCISE POUR L'AVENIR DE BOMBARDIER – REGAGNER NOTRE RANG DE CHAMPION INDUSTRIEL MONDIAL

Trois ans après le lancement de notre plan de redressement, Bombardier est une entreprise beaucoup plus solide. Nous avons un plan précis pour regagner notre rang de champion industriel mondial; une entreprise capable de procurer un rendement financier supérieur à ses actionnaires, une valeur inégalée à ses clients et des perspectives enrichissantes à ses employés. Bombardier a un avenir à la fois brillant et passionnant et continuera d'établir de nouvelles normes à la fois dans l'industrie du rail et dans celle de l'aviation d'affaires.

Bombardier est vraiment une entreprise remarquable. Dans plus de cent pays, nos produits rapprochent les gens, soutiennent le développement économique et rendent les villes plus durables. Dans les années à venir, nous continuerons d'aider à faire avancer le monde en concevant, en construisant et en entretenant les trains et les avions les plus novateurs et les plus écoénergétiques; d'améliorer la façon dont les gens se déplacent et créent des liens. Nous le ferons comme il se doit, de façon responsable, éthique et rentable.

L'année 2018 a de nouveau été une année de progrès pour Bombardier, alors que nous poursuivons l'exécution de notre plan de redressement. Du côté aéronautique, nous suivons notre plan comme prévu. Avec la certification et la mise en service du jet *Global 7500* – un avion qui redéfinit les normes avec son autonomie, sa vitesse, son confort et la taille de sa cabine – nous avons franchi une étape très importante; l'achèvement de notre cycle intensif d'investissements et le passage à une phase de forte croissance.

Un autre accomplissement clé a été la clôture de notre partenariat créateur de valeur avec Airbus. Avec un carnet de commandes portant sur plus de 500 avions, les avions de la gamme A220 se sont solidement établis comme les meilleurs de leur catégorie. L'envergure mondiale, la solidité de ses relations avec ses clients et l'expertise opérationnelle qu'Airbus apporte au partenariat permettra à nos actionnaires de réaliser la pleine valeur des investissements que nous avons réalisés et à plus de personnes de bénéficier des avantages de ce merveilleux avion partout dans le monde.

Du côté du rail, nous continuons à faire de grands progrès. Depuis le lancement de notre plan de redressement, nous avons amélioré la qualité de notre carnet de commandes, actualisé notre portefeuille de produits et ajusté notre présence manufacturière et nous optimisons actuellement nos activités opérationnelles. Tandis que des défis de cadence de production ont temporairement ralenti nos progrès, nous sommes confiants en notre capacité de faire les bons ajustements et

de nous retrouver rapidement sur la bonne voie, offrant la haute performance que nos clients et nos actionnaires attendent à juste titre de Bombardier.

C'est bien sûr le talent exceptionnel de nos employés, ainsi que leur ouverture au changement qui ont alimenté nos progrès jusqu'ici. Conjugués à leur passion et à leur engagement, ils nous permettront de réaliser avec succès notre plan de redressement et nous propulseront vers de nouveaux sommets.

L'avenir de Bombardier reposera sur deux piliers de croissance, importants et solides, Bombardier Aviation, axé sur les avions d'affaires; et Bombardier Transport, un leader mondial ferroviaire.

Bombardier Transport est en bonne position pour croître, alimentée par de très fortes tendances de fond : l'urbanisation et la demande croissante en systèmes de transport public plus efficaces et plus respectueux de l'environnement, comme notre train *TALENT 3* lancé l'an dernier, un train alimenté par batteries sans émission, écoénergétique et silencieux.



L'an dernier, nous avons...

conclu notre partenariat créateur de valeur avec Airbus,

célébré la mise en service réussie du jet d'affaires *Global 7500*,

lancé notre train *TALENT 3* alimenté par batteries,

lancé nos nouveaux programmes *Global 5500* et *Global 6500*,

actualisé notre portefeuille de produits chez Transport, et

atteint un carnet de commandes de 53,1 milliards \$¹ sur base consolidée.

Avec un portefeuille actualisé de produits, y compris les nouveaux avions *Global 5500* et *Global 6500* lancés l'an dernier, Bombardier Aviation est aussi prête pour la croissance. Parallèlement, l'avion *Global 7500* devrait être le premier jet d'affaires à recevoir une déclaration environnementale de produit certifiée par un tiers. Et nous continuons à jouer un rôle de leader dans l'adoption de carburants de substitution durables, dans le cadre de notre engagement à préserver la qualité du ciel dans lequel nous avons le privilège de voler.

Bombardier a aussi été retenue par Corporate Knights à titre de leader mondial en durabilité, se classant au 22^e rang de l'indice Global 100. Cette distinction reflète nos investissements en innovation, nos normes élevées sur le plan de la sécurité et notre portefeuille de produits écoénergétiques. De plus, elle renforce notre conviction que la durabilité est un élément essentiel de notre succès à long terme, ce qui nous amène à réaffirmer dans ce rapport notre engagement en faveur du Pacte mondial des Nations unies.

Ensemble, les employés de Bombardier ont réalisé d'immenses progrès dans l'exécution de notre plan de redressement, et nous demeurons confiants en notre capacité de l'achever avec succès. Bombardier est une entreprise formidable, forte d'employés extraordinaires, d'un bassin mondial de clients et d'un avenir à la fois brillant et durable.

Alain Bellemare
Président et chef de la direction

1. Au 31 décembre 2018.

UN LEADERSHIP MONDIAL EN TRANSPORT DURABLE

Basée à Montréal, au Canada, Bombardier est un leader mondial dans la fabrication d'avions et de trains, avec 75 installations de production et d'ingénierie dans 28 pays et un réseau mondial de centres de service. Notre portefeuille de produits repose sur deux solides piliers: Bombardier Transport et Bombardier Aviation. Chaque jour, dans le monde, nos trains et nos avions transportent des millions de personnes en toute sécurité, de façon rapide et efficace.



Transport

Nous sommes en tête de l'industrie ferroviaire avec le plus vaste portefeuille qui couvre toute la gamme de solutions ferroviaires : des trains aux services de maintenance guidés par les données en passant par les sous-systèmes, la signalisation, les systèmes de transport complets clé en main et les technologies de mobilité électrique.

Aviation

Nous concevons, développons et construisons des avions d'affaires, des avions régionaux et des avions spécialisés novateurs, ainsi que des solutions et des systèmes d'aérostructures complexes. Nous assurons aussi le service après-vente de tous nos produits aéronautiques, et ce, à l'échelle mondiale.

Revenus par région¹



Nombre d'employés par région²



Nombre d'installations par région³



1. Pour l'exercice 2018. En millions de dollars. 2. Au 31 décembre 2018, y compris les employés contractuels et les employés inactifs. 3. Au 31 décembre 2018.

100 000+
véhicules ferroviaires dans le monde

6 000+
avions en service

70 000+
kilomètres de voies ferrées équipées de nos systèmes de signalisation

200+
avions entretenus quotidiennement

500 MILLIONS
de passagers transportés sur voies ferrées quotidiennement

GAMME COMPLÈTE
de compétences, de la conception à l'assemblage final

DEUX SOLIDES SECTEURS D'ACTIVITÉ
AYANT UN PORTEFEUILLE DE PRODUITS ET SERVICES
DE CALIBRE INTERNATIONAL ET
DES CAPACITÉS PLEINEMENT INTÉGRÉES

Haut: train *TWINDEXX* Vario, avion *Challenger 350*, signalisation pour grandes lignes *INTERFLO*.
Bas : centre de service, tramway *FLEXITY*, postes de pilotage d'avions *Global*.

NOTRE INCIDENCE SUR LA SOCIÉTÉ

Notre succès commercial est tributaire de notre création de produits aéronautiques et ferroviaires sûrs, novateurs et écoénergétiques qui offrent de la valeur aux passagers et leur permettent d'être plus mobiles. C'est ainsi que nous pourrions développer notre entreprise, relever les différents défis mondiaux complexes et procurer des avantages à nos clients, à nos employés, à nos actionnaires et à la société en général.

16,2 G\$

VALEUR DES PRODUITS répondant à des besoins mondiaux de mobilité

13 000+

FOURNISSEURS alimentant le développement économique local

5,5 G\$

AVANTAGES AUX EMPLOYÉS¹ soutenant des emplois de grande valeur

1,5 G\$

TAXES ET IMPÔTS versés et perçus² contribuant aux revenus des gouvernements

6 M\$

CONTRIBUTIONS AUX COMMUNAUTÉS soutenant le développement social

1,1 G\$

INVESTISSEMENTS EN R ET D permettant de créer des solutions de transport durable pour l'avenir

Nos activités et les mesures que nous prenons pour répondre aux besoins mondiaux de mobilité contribuent aux 17 objectifs de développement durable des Nations Unies, et particulièrement aux objectifs 8, 9, 11, 12, 13 et 17, qui définissent des ambitions communes pour un avenir meilleur et plus durable pour tous.



Soutenir l'économie en investissant dans des compétences en transport



Créer des solutions technologiques innovantes



Améliorer la qualité de vie grâce à la mobilité avancée



Intégrer la durabilité dans la conception des produits et les achats



Contribuer à un monde à faible émissions de carbone et économe en ressources



Générer des retombées grâce à la collaboration de l'industrie visant le transport durable

Système de navettes automatisé *INNOVIA 200*, Aéroport international Sky Harbor, Phoenix, États-Unis

1. Incluent les coûts capitalisés comme partie du coût des stocks et autres actifs produits par l'entité.

2. Pour les installations les plus importantes seulement (Canada, États-Unis, Royaume-Uni, Allemagne, France et Mexique). Comprend les impôts sur le revenu fiscal, les impôts sur la masse salariale et les charges sociales, impôts sur une transaction non recouvrable et sur les revenus, les impôts fonciers et les impôts sur transactions commerciales.

MESURER NOS PROGRÈS

En regardant les progrès que nous avons accomplis en 2018, nous sommes fiers de nos réalisations et des bases que nous avons posées pour une croissance durable. Nous avons notamment amélioré notre rentabilité, réduit le nombre d'incidents de santé et de sécurité et augmenté la productivité de nos employés. Le tableau ci-dessous¹ présente un bref résumé des indicateurs que nous suivons chaque année pour mesurer notre performance sur le plan financier, sociétal et environnemental.

Plan financier	2018	2017 ²	2016
(en millions de dollars, sauf indication contraire) (pour les exercices)			
Revenus	16 236	16 199	16 339
Marge RAI	6,2 %	1,8 %	(0,4 %)
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	597	531	137
Investissements dans le développement de produits ³	1 136	1 235	1 486
Sources de financement disponibles à court terme ⁴	4 373	4 225	4 477
Plan sociétal			
Taux d'incident ⁵	1,1	1,3	1,6
Décès (employés)	2	0	1
Employés couverts par une convention collective (%)	57	56	56
Taux de roulement total (%)	12	10,8	11,5
Productivité des employés (en milliers de dollars)	239	233	246
Répartition par genre (% de femmes)	19	19	19
Plan environnemental			
Indicateur de l'énergie (en GJ par million de dollars de revenus)	283	271	270
Indicateur de GES (tCO ₂ e par million de dollars de revenus)	17	17	17
Électricité renouvelable (en milliers de GJ)	663	701	719
Déchets valorisés (% du total des déchets produits, dangereux ou non)	84	81	78

Reconnaissance

- Retenue parmi les 25 premières des 100 entreprises les plus durables et comme chef de file des entreprises de transport de l'indice Global 100 Most Sustainable Corporations in the World 2019
- Retenue parmi les entreprises composant l'indice Clean 200 2018
- Retenue parmi les meilleures entreprises citoyennes au Canada de l'indice Best 50 Corporate Citizens in Canada 2018

1. Pour obtenir des renseignements plus détaillés, voir la rubrique *Notre performance* sur notre site Web.

2. Les chiffres de 2017 ont été retraités en raison de l'adoption de l'IFRS 15, *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients*. Se reporter à la rubrique Nouveautés en comptabilité et en présentation de l'information financière de la section Autres de notre Rapport financier 2018 pour des détails sur le retraitement des chiffres de la période comparative.

3. Dépenses R et D et outillage des programmes avant amortissement.

4. Défini comme étant la trésorerie et les équivalents de trésorerie, plus le montant disponible en vertu des facilités de crédit renouvelables.

5. Nombre de cas enregistrables, exprimé par 200 000 heures travaillées.

GESTION DES RISQUES ET DES OCCASIONS

Une vision globale et équilibrée fait partie intégrante de notre approche en matière de gestion des risques. Notre transformation opérationnelle, guidée par une orientation stratégique claire, tient compte des grandes tendances façonnant notre environnement opérationnel. Notre compréhension de l'incidence des risques financiers, environnementaux, sociétaux et de gouvernance sur nos activités¹ renforce notre ambition de créer une entreprise plus solide et plus résiliente.

Développer de nouveaux produits et services

L'évolution des tendances et des risques, tels les changements climatiques, la volatilité des prix du carburant, la tarification du carbone, les technologies numériques, l'urbanisation et la démographie, influe sur la demande de nos marchés. Pour rester concurrentiels et répondre aux besoins de nos clients, nous développons et concevons de nouveaux produits, améliorons nos produits et services existants et investissons dans de nouvelles technologies, y compris dans des applications numériques nous protégeant des cybermenaces et améliorant la sécurité de notre chaîne d'approvisionnement.

Voir Innovation de produits.

Renouveler et diversifier nos activités

Nos activités dépendent des nouvelles commandes de produits que nous obtenons et de la croissance de nos services auprès de nos clients dans un contexte d'extrême concurrence. Nous prenons des mesures proactives pour fournir des produits et des services adaptés à leurs besoins, tenir nos engagements et nouer avec eux des partenariats plus étroits et à plus long terme pour nos services après-vente.

Voir Expérience client.

Réduire nos coûts et consolider notre fonds de roulement

Notre plan de transformation vise avant tout à générer plus de liquidités, à réduire nos coûts et à améliorer notre performance. Une exécution réussie de ce plan et des différentes initiatives le composant est essentielle pour nous assurer d'être

hautement performants sur le plan financier. Notre équipe de direction supervise tous nos projets critiques afin d'en assurer l'excellence opérationnelle.

Voir Excellence opérationnelle.

Se conformer aux lois et aux réglementations

Compte tenu de notre présence mondiale, nous sommes attentifs aux nombreux risques liés aux réglementations actuelles et futures. Notre respect des lois et des règlements applicables, notamment en matière de lutte contre la corruption, est crucial pour notre réputation, nos relations avec nos parties prenantes et notre situation financière. Par des mesures proactives, nous continuons de renforcer notre gestion de la conformité et notre culture tout en faisant mieux comprendre nos attentes en matière d'éthique et de conformité.

Voir Entreprise responsable.

Développer un bassin de talents de qualité

Nous sommes constamment confrontés au défi d'aligner les compétences, les capacités et les talents de nos employés sur notre contexte opérationnel en évolution rapide. Nous améliorons nos talents et notre planification de la relève, standardisons les occasions d'apprentissage et de perfectionnement, travaillons avec des partenaires de l'industrie, et élaborons des partenariats stratégiques avec des universités pour pouvoir compter sur les bons talents, dotés des capacités et de l'expérience requises dans un contexte d'affaires en perpétuelle mutation.

Voir Talents.

Minimiser notre incidence négative sur la santé, la sécurité et l'environnement

Adopter une culture préventive sur le plan de la santé, la sécurité et l'environnement (SSE) touchant tous les aspects de nos activités est une de nos valeurs fondamentales et fait partie intégrante de notre approche des affaires. Nos produits ainsi que nos activités de fabrication sont soumis aux lois et aux réglementations en vigueur dans chacun des pays dans lesquels nous exerçons nos activités. Ces dernières régissent notamment la santé et la sécurité des employés, la performance des produits ou les matériaux les composant, la consommation d'énergie et les émissions de carbone, la pollution de l'air et de l'eau, les nuisances sonores et les matières dangereuses.

Voir Culture préventive SSE.

Nous engager dans les communautés où nous exerçons nos activités

Nous sommes présents à l'échelle mondiale sur des marchés très divers. La prospérité de leur économie et la qualité de vie de leurs communautés sont essentielles à l'acceptabilité sociale d'y exercer nos activités et à notre succès. En plus d'établir de solides partenariats dans ces économies et de nous établir dans de nouveaux marchés, nous offrons du soutien stratégique et du temps de nos employés à des organismes locaux.

Voir Entreprise citoyenne.

BÂTIR UNE ENTREPRISE DURABLE DE CALIBRE INTERNATIONAL



Automatrice électrique REGINA

¹. Voir la présentation complète des risques et des incertitudes dans notre Rapport financier 2018.

TRANSPORT ENSEMBLE, NOUS AVANÇONS

Chez Transport, nous ne nous arrêtons jamais d'avancer, de déplacer personnes et biens dans un monde caractérisé par la croissance des villes et l'évolution du numérique.

En combinant technologies et innovations numériques de pointe, nous collaborons avec nos clients pour créer des solutions de mobilité globales de haute qualité, fiables, sûres et plus durables pour les passagers, les exploitants et les planificateurs d'infrastructures. Nous aidons les villes à croître, à développer leurs économies et à anticiper leurs futurs défis de mobilité. Nos innovations s'articulent autour de trois piliers : la durabilité environnementale, le numérique et la sécurité.

Au cours de la dernière année, nous avons continué à offrir un vaste portefeuille de produits et de services novateurs établissant de nouvelles normes en matière de mobilité durable. En tirant parti de notre philosophie d'écosystème, nous trouvons des façons novatrices d'offrir à nos clients une complète chaîne de valeur de solutions : des composants au matériel roulant en passant par la signalisation, l'intégration de systèmes, l'exploitation et les services.

Offrir des solutions de mobilité minimisant leur incidence sur l'environnement

Le nouveau train *TALENT 3* alimenté par batteries est une réponse technologique aux défis de pollution de l'air, de smog et des changements climatiques. C'est le premier train moderne de passagers, alimenté par batteries, mis en service en Europe et doté d'un système de pleine récupération de l'énergie au freinage pour recharger les batteries, permettant une réduction importante des émissions de carbone et une plus grande recyclabilité.

En 2018, nous avons également démontré avec succès que notre nouveau convertisseur de traction *MITRAC TC1500* au carbure de silicium (SiC) permet de réduire jusqu'à 35 % la consommation d'énergie d'un train et de 19 dB son niveau sonore.

Tirer parti du numérique et des nouvelles technologies

Pour nous assurer de continuer de répondre aux besoins en transport collectif toujours croissants, nous intégrons de plus en plus, et de façon proactive, des technologies de programmation et d'automatisation. En 2018, nous avons terminé de tester en Suède le premier système européen de gestion du trafic ferroviaire (ERTMS) au monde pour notre solution de signalisation ferroviaire *INTERFLO 450*. Cette solution vise à accroître, en toute sécurité, la vitesse, la fiabilité, la capacité ainsi que l'intégration ferroviaire en Europe. Nous avons aussi inauguré, en 2018, un nouveau laboratoire de haute technologie à Mannheim, en Allemagne. Ce nouveau pôle nous permet de développer et de tester des systèmes électroniques novateurs pour la commande de train, la signalisation et le contrôle ferroviaire.

Développer les solutions de transport les plus sûres et les plus fiables

Nous avons dirigé la mise au point du premier système d'assistance à la détection d'obstacles à être homologué au monde afin d'aider les conducteurs de tramways et de véhicules légers sur rail dans des situations critiques. Ce système détecte piétons, automobiles et autres risques potentiels. Il analyse le délai de collision et améliore ainsi la sécurité du conducteur du véhicule, des passagers et des autres usagers de la route en alertant le conducteur des situations à potentiel de risque.



Notre nouveau train alimenté par batteries *TALENT 3* sans émissions, écoénergétique et silencieux établit de nouvelles normes en matière de mobilité durable.

AVIATION DE NOUVELLES ALTITUDES

Nous continuons d'être un chef de file de l'industrie de l'aviation civile avec de nouvelles technologies et solutions novatrices répondant aux besoins de nos clients en constante évolution. Pour faciliter la transition vers un avenir plus propre et plus durable, nous sommes à l'avant-garde des plus grandes avancées technologiques, en concevant et construisant des avions et des structures d'avions en matériaux composites de pointe de première qualité. Nos innovations s'articulent autour de trois principes: le confort des passagers; l'efficacité opérationnelle et la réduction des coûts; et la durabilité environnementale.

Les avions d'aujourd'hui consomment 80 % moins de carburant que le premier avion commercial à réaction¹ et nous, comme industrie, continuons à réduire encore leur incidence sur l'environnement. Avec la future implantation de mesures mondiales, basées sur le marché, par l'Organisation de l'aviation civile internationale, nous continuons de mettre l'accent sur l'offre de produits soutenant les objectifs de l'industrie en matière de réduction des émissions et permettant à nos clients de tenir leurs engagements sans faire aucun compromis sur l'expérience des passagers ou leur sécurité.

En collaboration avec des associations de l'industrie, nous soutenons aussi les innovations visant à accroître la disponibilité et l'adoption de carburants de substitution durables, en jouant un rôle de leader dans des programmes pilotes de démonstration de leur viabilité à nos clients.

L'avion *Global 7500* offre une combinaison inégalée d'autonomie, de vitesse et de performances sur piste : il permet de relier, sans escale, New York à Hong Kong et Singapour à San Francisco.

Redéfinir l'expérience client : confort absolu et le haut de gamme

Nouvelle référence de l'expérience en vol, notre avion *Global 7500* est l'avion d'affaires le plus spacieux et à la plus grande autonomie de l'industrie, et le seul à offrir quatre espaces habitables distincts et à assurer un vol en douceur inégalé grâce au design évolué de son aile transsonique. L'avion *Global 7500*, mis en service à la fin de 2018, a une autonomie inégalée de 7 700 milles marins, soit 300 milles marins de plus que prévu dans les engagements initiaux. Il a de plus surpassé les engagements de performance au décollage et à l'atterrissage. Enfin, au début de l'année 2019, l'avion *Global 7500* a établi de nouveaux records de vitesse en reliant New York à Londres et Los Angeles à New York.

Développer les produits les plus efficaces et les plus rentables

Grâce à leurs ailes redessinées et leurs tout nouveaux moteurs Rolls-Royce Pearl sur mesure, les avions *Global 5500* et *Global 6500*, lancés en 2018, sont jusqu'à 13 % plus efficaces que leurs prédécesseurs. De plus, ces avions affichent une augmentation de l'autonomie pouvant aller jusqu'à 1 300 milles marins lorsqu'ils sont exploités par temps chaud sur des aéroports en haute altitude, grâce à une poussée accrue et à une meilleure efficacité carburant.

Établir les normes de performance environnementale et de transparence

Par le biais de notre approche d'écoconception de pointe, nous optimisons la performance environnementale de nos avions à chaque étape de leur cycle de vie, et nous communiquons leur incidence sur l'environnement de manière transparente et vérifiable. L'avion *Global 7500* est le premier avion d'affaires conçu selon cette approche. Sa déclaration environnementale de produit (DEP) certifiée par un tiers devrait être émise en 2019. Ayant développé cette expertise pour la gamme d'avions C Series (maintenant A220), Bombardier demeure le seul avionneur à publier sous forme de DEP l'incidence environnementale de ses avions sur l'environnement.



¹ Réduction des émissions de CO₂ par passager par kilomètre. Air Transport Action Group, *Aviation Benefit Beyond Borders Report*, 2018.

CRÉER DE LA VALEUR POUR NOS CLIENTS

Comme acteur d'envergure mondiale d'une industrie extrêmement concurrentielle, nous nous sommes engagés à assurer à nos clients une expérience exceptionnelle dans chacune de leurs interactions avec nous, à l'échelle mondiale, dans toutes nos installations et avec toutes nos équipes. Notre dévouement envers nos clients est au cœur de notre succès et de nos ambitions de croissance. Bénéficiant de nos changements transformationnels des trois dernières années, nos efforts sont axés sur une expérience client encore meilleure. Tisser des liens étroits avec nos clients tout en les aidant à créer plus de valeur permet à nos différents secteurs d'activité de livrer concurrence avec succès.



Métro MOVIA

99,5 %

Fiabilité en service de nos véhicules ferroviaires

200

avions d'affaires entretenus quotidiennement

CRJ550

nouvel avion lancé

Notre approche centrée sur le client

Avec plus de 100 000 voitures de trains, 4 800 avions d'affaires et 1 250 avions CRJ Series en service dans le monde, nous entrevoyons d'immenses occasions de continuer à améliorer notre offre. En plus de fournir des produits écoénergétiques novateurs, nous ne ménageons aucun effort pour optimiser nos activités de service après-vente, en obtenant davantage de contrats de maintenance à long terme en transport sur rail et en ouvrant de nouveaux centres de service aéronautiques.

TENIR NOS PROMESSES EN MATIÈRE DE PERFORMANCES

Notre succès dépend de notre capacité à offrir toujours plus de valeur à nos clients, en faisant preuve d'une performance inégalée. En 2018, l'avion Global 7500 a été mis en service comme prévu, après une validation très efficace et fructueuse des essais en vol.

Nous avons des centaines de projets de transport sur rail en cours dans le monde, dont la très grande majorité progresse comme prévu. De plus, le taux de fiabilité de nos véhicules de transport sur rail en service est actuellement de 99,5 %. Enfin, nous avons accru de 20 % le nombre de trains produits et en service en 2018 comparativement à celui de 2017.

ÊTRE AXÉS SUR LES BESOINS DE NOS CLIENTS

Nous continuons à adapter notre stratégie pour mieux comprendre nos clients et nous assurer que nos produits et services répondent parfaitement à leurs besoins. Par exemple, notre nouvel

avion CRJ550, qui remplace les avions actuels vieillissants de 50 places, offre aux passagers une expérience de vol plus agréable en étant le premier avion de 50 places à trois classes au monde doté de vastes compartiments de rangement pour bagages à mains et plus d'espace en cabine.

En 2019, plus d'avions Global 7500 seront mis en service, et nous recueillerons en temps réel les commentaires pour apporter des améliorations de façon proactive et fournir à nos clients la plus grande fiabilité et la meilleure qualité de service.

SOUTENIR LES PARTENARIATS STRATÉGIQUES À LONG TERME

Notre contrat de 2018 avec la Land Transport Authority de Singapour, portant sur 396 voitures de métro MOVIA, témoigne de notre volonté de tenir nos engagements de performance, de fournir un soutien technique après-vente et d'améliorer les compétences locales en faisant équipe avec des entreprises pour développer des partenariats localement et à long terme avec nos clients. Cette nouvelle commande s'inscrit dans la continuité d'un partenariat de 25 ans qui a permis à la ville de Singapour de réussir une importante transition du transport sur route au transport sur rail : aujourd'hui, 45 % du temps, les passagers préfèrent opter pour le transport sur rail, contre moins de 25 % en 2002.



Avion Global 6000

QUESTIONS ET RÉPONSES

RENDRE L'EXPÉRIENCE CLIENT ENCORE MEILLEURE

Q. Dans le cadre de votre plan de transformation, pouvez-vous expliquer votre évolution vers une offre mondiale de plateformes de produits, et ses avantages pour les clients?

Chez Transport, nous redéfinissons notre portefeuille de produits et créons plus de valeur pour nos clients avec des solutions intégrées reposant sur quatre catégories : transport de grandes lignes, transport urbain, équipement et signalisation. Ce changement nous permet d'apporter des innovations à l'ensemble de nos produits, de réduire la durée de leur développement et des essais, et d'en assurer une maintenance efficace, offrant ainsi à nos clients une efficacité écoénergétique supérieure, une fiabilité accrue, une mise en marché plus rapide et des livraisons à temps.

Q. Dans quel type d'initiatives avez-vous investi l'année dernière pour mieux personnaliser l'expérience client?

En 2018, nous avons continué d'allouer des ressources chez nos clients recherchant une expérience plus personnalisée pour ainsi fournir des services et intégrer des systèmes sur place. Par exemple, au Royaume-Uni, en collaborant étroitement avec un client, nous avons reconçu une partie de notre matériel roulant pour améliorer l'expérience passagers tout en introduisant des technologies numériques réduisant le temps de maintenance. Cela a permis à notre client d'utiliser le même équipement pour desservir 20 % de lignes en plus, tout en améliorant l'expérience des passagers.

Q. Pouvez-vous expliquer davantage comment vos solutions intégrées de bout en bout fournissent plus de services aux clients?

Dans l'aviation d'affaires, nous nous rapprochons de nos clients en proposant de plus en plus de services. Nous avons inauguré de nouvelles installations à Opa Locka, dans le comté de Miami-Dade, et ainsi plus que doublé la superficie allouée à notre service à la clientèle en Floride. De plus, avons annoncé l'ouverture d'un nouveau centre de maintenance en piste à Paris. Enfin, nous avons ajouté sept véhicules d'intervention mobile et un avion Challenger 300 pour soutenir les exploitants en Europe. Début 2019, nous avons annoncé l'agrandissement du centre de service de Singapour qui deviendra le plus important établissement de maintenance d'avions d'affaires d'un équipementier d'origine en Asie. Notre réseau de soutien à la clientèle s'occupe actuellement de 200 avions par jour et, entre 2017 et 2018, il a contribué à hausser de plus de 10 % les revenus tirés de notre service après-vente.

Combinaison des commandes de matériel roulant de Transport en %

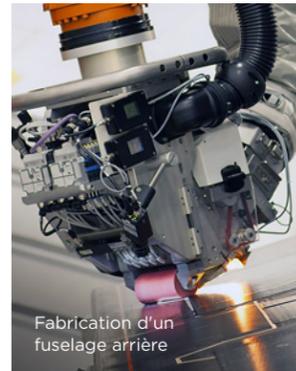
■ Réutilisation
■ Innovation continue



Une meilleure combinaison des commandes de matériel roulant nous a permis de réaliser des économies d'échelle et de réduire le risque d'intégration. Ce changement d'approche crée beaucoup de valeur pour nos clients.

PARVENIR À L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Pour mieux satisfaire nos clients et réduire nos coûts, nous nous positionnons pour améliorer durablement notre productivité et notre performance dans nos activités courantes. Nous continuons de bien progresser dans le cadre de notre plan de transformation. Nous avons intensifié nos efforts pour améliorer notre productivité, réaliser des initiatives au plus juste (*Lean*), réduire nos coûts et déployer les outils et processus les plus efficaces pour tirer parti de notre envergure. À l'avenir, nous continuerons de nous comparer aux meilleurs de l'industrie et nous efforcerons de respecter des normes de calibre international.



Fabrication d'un fuselage arrière

50 %
augmentation
du contenu
au meilleur coût

LANCEMENT
système de
productivité

PERFORMANCE
reconnue des
fournisseurs

Améliorer la productivité

L'an dernier, l'amélioration de notre performance a reposé sur quatre initiatives: un système de productivité à l'échelle de l'entreprise; une chaîne d'approvisionnement stratégique; nos dépenses indirectes; l'amélioration des stocks et du fonds de roulement.

PRODUCTIVITÉ À L'ÉCHELLE DE L'ENTREPRISE

Pour hausser notre productivité et optimiser le rendement de nos investissements, notre nouveau système de productivité tire parti de nos compétences en finances et en capital humain pour déployer efficacement des processus et outils communs. Nous avons aussi lancé un processus opérationnel intégré dans l'ensemble des sites de Transport pour uniformiser la planification et l'exécution. Son déploiement sera étendu en 2019.

Nous déployons des processus de travail standardisés et intégrés dans toutes nos activités de fabrication et accélérons notre transformation vers une production au plus juste. Par exemple, doter de capacités de production au plus juste certaines installations nous a permis de mieux gérer la demande, nous synchroniser avec nos clients et gérer efficacement la production.

ORGANISATION DE NOTRE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Notre structure de coûts reposant largement sur nos fournisseurs, nous travaillons ferme pour standardiser les outils et processus de notre chaîne d'approvisionnement, améliorer notre performance, et ainsi réduire le coût de nos achats. Par exemple, depuis trois ans, tirer parti de la présence mondiale de Transport et de son bassin de fournisseurs nous a permis d'augmenter de 50 % le contenu au meilleur coût de ses produits, comparativement à celui de 2015.

GESTION DE NOS DÉPENSES INDIRECTES

Comprenant bien nos dépenses indirectes en biens et services, nous nous sommes réorganisés et avons déterminé d'autres occasions de réduire nos coûts d'approvisionnement. Nous l'avons fait notamment en nouant un partenariat étroit avec Accenture pour tirer parti de leur solution Source-to-pay intégrant des processus numériques plus intelligents et plus efficaces. Nous avons réduit le nombre de nos fournisseurs, négocié des accords à long terme et établi des partenariats avec des intégrateurs. Nous déployons actuellement des stratégies visant toutes les catégories de coûts indirectes.

AMÉLIORATION DE NOS STOCKS ET DE NOTRE FONDS DE ROULEMENT

Disposer d'un fonds de roulement adéquat sera essentiel à notre capacité de croître de façon efficace et durable. L'accélération des cadences de Aviation et la croissance de Transport exercent des pressions sur notre fonds de roulement. Nous avons pourtant continué au cours du premier trimestre de 2019 d'accélérer nos progrès sur ce point en déployant à l'échelle de Bombardier une seule approche de réduction des stocks. Nous avons formé des équipes d'experts des stocks et de la planification, composées de spécialistes en gestion de projets, en production au plus juste et en technologies de l'information, pour transformer complètement nos sites. Les équipes seront déployées pour transformer notre performance en fonds de roulement, et la maintenir. En 2019 et 2020, nous ferons d'autres progrès sur le plan de l'organisation de la chaîne d'approvisionnement et des processus pour tendre vers des niveaux de calibre international.



QUESTIONS ET RÉPONSES NOUS ENGAGER AUPRÈS DE NOS FOURNISSEURS

Q. Quelles fondations avez-vous posées pour atténuer les risques potentiels de votre chaîne d'approvisionnement liés à l'environnement, la société et la gouvernance?

Nos efforts axés sur l'efficacité opérationnelle nous amènent à nous engager activement auprès de nos fournisseurs pour atténuer les risques environnementaux, sociétaux et de gouvernance, améliorer la performance durable de nos produits et réduire nos inefficacités opérationnelles. Nous attendons aussi de nos fournisseurs qu'ils se conforment à notre Code de conduite des fournisseurs, lequel nous sert à faire la promotion sans compromis de niveaux de qualité irréprochables et de l'importance de normes éthiques, environnementales et sociales rigoureuses.

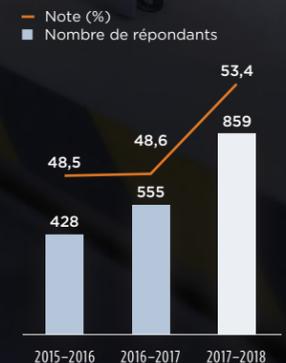
Q. Comment vous mobilisez-vous au sein de l'industrie pour influencer les pratiques de durabilité des fournisseurs?

Dans le cadre de l'initiative Railponsible menée par l'industrie ferroviaire, nous contribuons à outiller les fournisseurs afin qu'ils rendent compte de leurs pratiques sur le plan de la durabilité. En 2017 et en 2018, plus de 850 fournisseurs de l'industrie ferroviaire ont rempli le questionnaire d'évaluation. Cela permet le partage des meilleures pratiques et le renforcement des capacités entre fournisseurs de l'industrie du transport sur rail. De plus, en tant que membre fondateur de l'International Aerospace Environmental Group, nous participons à l'élaboration de normes consensuelles volontaires relatives à l'environnement et à un approvisionnement responsable. L'année dernière, nous avons directement mobiliser nos fournisseurs afin qu'ils surveillent les substances réglementées, recueillent des déclarations de conformité sur l'utilisation de substances contrôlées et repèrent les occasions de remplacer certaines substances dans nos produits.

Q. Comment contribuez-vous à l'amélioration de la performance de vos fournisseurs?

Dans le cadre de notre engagement auprès de nos fournisseurs, nous soulignons la bonne performance des fournisseurs qui collaborent avec nous pour nous permettre d'atteindre nos objectifs et de dépasser les attentes de nos clients. Lors du récent Symposium des fournisseurs aéronautiques en 2018, nous avons attribué la certification Diamant à trois de nos fournisseurs les plus performants pour souligner l'excellence de leur performance opérationnelle et de leur compétitivité. En 2019, nous avons l'intention d'étendre cette certification aux fournisseurs de Transport.

Railponsible en chiffres



L'an dernier, trois nouvelles entreprises se sont jointes à Railponsible et elles mobiliseront leur chaîne d'approvisionnement pour que l'initiative gagne en notoriété dans tout le secteur ferroviaire.

Fabrication d'automotrices électriques OMNEO (Regio 2N), Crespin, France

FAIRE PREUVE DE LEADERSHIP AVEC ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ

Une stricte conformité, de rigoureuses normes de comportement éthique et une solide culture d'entreprise fondée sur des valeurs précises définissent nos comportements au travail, nos pratiques commerciales et nos relations avec nos parties prenantes externes. Notre Code d'éthique et de conduite constitue le fondement de la façon dont nous menons nos activités et dont nous interagissons avec les autres. Il établit des orientations claires pour l'entreprise, nos employés et les tierces parties qui travaillent pour nous ou en notre nom.

70
ambassadeurs,
Éthique et
conformité
dans 35 pays

PACTE
mondial des
Nations Unies
intégré dans
notre entreprise

Définir des attentes claires

Forts de notre solide culture de totale conformité, nous mettons tout en œuvre pour préserver la confiance et le respect des personnes avec qui nous interagissons. Nous accordons beaucoup d'importance à l'intégrité, soutenue par notre Code d'éthique et de conduite, des processus de conformité rigoureux et une formation et des communications axées sur les risques principaux pour aider nos employés à prendre les bonnes décisions et ainsi protéger notre entreprise contre les dommages financiers et les menaces à sa réputation.

Les lois et réglementations auxquelles nous sommes assujettis évoluent, et nous nous sommes engagés à mener nos activités de manière légale, juste et honnête. Comme signataire du Pacte mondial des Nations Unies, norme mondiale volontaire, nous soutenons les engagements internationaux en matière de droits de la personne, de travail, d'environnement et de lutte contre la corruption. L'an dernier, nous avons continué à renforcer nos processus de conformité et de reddition de compte, et avons lancé plusieurs initiatives pour renforcer notre cadre de gestion de la conformité.



Entretien d'avion
CRJ Series

RÉÉVALUER LA MATURITÉ DE NOTRE PROGRAMME DE CONFORMITÉ

Gérer les risques est un élément essentiel de notre cadre de gestion de la conformité. Nous évaluons chaque année nos risques de non-conformité, pour repérer de manière proactive nos lacunes éventuelles et prendre les mesures pertinentes de contrôle et d'atténuation des principaux risques.

En 2018, nous avons accueilli un nouveau chef, Éthique et conformité, renforçant notre volonté d'exceller en cette matière. Il a d'abord entrepris une évaluation détaillée de la maturité de notre programme d'éthique et de conformité, avec notamment un examen et une comparaison de notre programme aux meilleures pratiques par une tierce partie afin de repérer les façons d'améliorer notre cadre de conformité et de contrôle.

RENFORCER LA SENSIBILISATION À L'ÉTHIQUE

Renforcer des comportements éthiques déjà solides reste une priorité constante intégrée dans toute l'entreprise par des formations et des communications continues. L'an dernier, la haute direction a sensibilisé les employés à l'importance d'un comportement éthique avec une série de communications *Éthique et leadership*. Nous avons aussi publié *L'éthique en action*, bulletin d'information destiné aux employés exposant des exemples concrets de la manière de prendre les bonnes décisions, notamment en matière de cadeaux et d'invitations, de concurrence loyale et de conformité légale.

ÉLARGIR NOTRE RÉSEAU D'AMBASSADEURS

Dans l'ensemble de nos installations, nos ambassadeurs, Éthique et conformité jouent un rôle central dans l'intégration de notre solide culture de conformité. En plus d'assurer la liaison entre les installations locales et le Bureau, Éthique et conformité, ils constituent une ressource sur place pour les employés ayant des questions, des préoccupations ou besoin de formation sur des sujets précis liés à l'éthique ou à la conformité. En 2018, nous avons élargi notre réseau qui comprend 70 ambassadeurs dans 35 pays, contre 55 dans 30 pays en 2017.

ASSURER UN ENGAGEMENT POLITIQUE ÉTHIQUE

Nous continuons de favoriser une communication ouverte entre les gouvernements, le public et le monde des affaires, car nous croyons que celle-ci favorise un processus décisionnel éclairé des gouvernements, à l'avantage de nos parties prenantes et des communautés au sein desquelles nous vivons. Bombardier est apolitique, et nos contributions politiques reflètent seulement notre citoyenneté responsable, ainsi que l'intérêt supérieur de l'entreprise. Nos activités de lobbying suivent des processus rigoureux et satisfont aux exigences d'enregistrement et de reddition de compte des autorités respectives.



Système de navettes automatisé INNOVIA 200,
Aéroport international Sky Harbor, Phoenix, États-Unis

Rehausser notre système de gestion de la conformité

En 2018, l'évaluation de la maturité de notre cadre de contrôle et de conformité nous a permis de cerner certaines lacunes et faiblesses dans nos processus de conformité et aidés à cibler nos mesures d'amélioration sur les aspects les plus stratégiques. Elle nous a permis de définir une feuille de route de quatre ans et de commencer la mise en œuvre de plusieurs initiatives clés pour faire évoluer notre système de gestion de la conformité, avec l'objectif général d'assurer la durabilité de toutes nos mesures et activités liées à la conformité. De nombreuses mesures de la feuille de route ont déjà été prises en 2018, dont les suivantes :

- ▶ **GOVERNANCE DE LA CONFORMITÉ** : Nous avons officialisé notre structure hiérarchique relevant du vice président principal, Affaires juridiques et secrétaire de la Société ainsi que la présentation de nos rapports trimestriels au Comité d'audit du conseil d'administration, et nous avons mobilisé la haute direction pour certaines initiatives d'amélioration essentielles.
- ▶ **EXIGENCES STANDARDISÉES** : Nous avons pris des mesures pour renforcer l'ensemble de nos politiques et procédures internes et lancé l'actualisation de notre Code d'éthique et de conduite, dont une nouvelle version est prévue en 2019.
- ▶ **FORMATION** : Nous avons organisé des formations en fonction des risques pour certains employés confrontés à des risques éventuels précis. Par exemple, en 2018, nous avons tenu une formation en classe et une formation en ligne sur les cadeaux et les invitations destinées aux gestionnaires et aux employés des équipes de vente et d'approvisionnement, et des services juridiques. Nous avons aussi fait suivre à tous nos employés une formation en ligne sur la lutte contre la corruption.

FORMER DE SOLIDES LEADERS DE CALIBRE INTERNATIONAL

Notre avenir dépend de notre capacité à instaurer une culture de haute performance pour réaliser notre plan de transformation. Alors que nous formons de solides employés, nous devons nous assurer qu'ils développent leurs compétences et sont motivés, engagés et résilients. Au cours des dernières années, nous avons apporté des modifications importantes pour simplifier notre entreprise, réduire nos coûts et réaffecter nos ressources. Nous sommes conscients de l'effet que la restructuration peut avoir sur les employés et demeurons déterminés à leur offrir du soutien conformément aux exigences locales.



Employé,
usine au Mexique

LANCEMENT

de l'Académie
d'apprentissage
Bombardier

RENFORCEMENT

des objectifs
de performance

Façonner l'avenir du travail

L'an dernier, nous avons réorienté nos priorités et revu notre stratégie de ressources humaines (RH) qui vise entièrement à diriger de façon prévoyante et ciblée, à standardiser nos activités opérationnelles et à offrir des expériences de haute performance pour nos employés.

APPROCHE COHÉRENTE

L'an dernier, nous avons pris la décision de lancer à l'échelle mondiale des initiatives pour évoluer vers un modèle organisationnel de RH cohésif afin d'assurer cohérence et synergies chez Bombardier. Nous avons réorganisé l'équipe de direction des RH en fonction de notre vision et regroupé les opérations sous la même direction.

En 2019, pour favoriser la collaboration, l'efficacité et l'alignement à l'échelle mondiale, nous comptons continuer à regrouper nos centres d'expertise sous une direction unique et à modifier progressivement notre modèle de partenaires d'affaires RH.

SIMPLIFICATION DES PROCESSUS

Bien que notre productivité se soit améliorée depuis le début de notre plan de redressement, il nous reste encore beaucoup à faire pour concrétiser nos ambitions. Pour cela, nous avons soutenu un certain nombre d'initiatives de standardisation et de simplification des processus de gestion des employés à l'échelle de l'entreprise. Nous avons aussi ajouté un module de rémunération afin que nos employés aient des objectifs, mesures et processus communs dans l'ensemble de l'entreprise, quel que soit le pays où ils travaillent.

DÉVELOPPEMENT DES TALENTS

Nous voulons que nos employés développent leurs compétences, se concentrent sur leurs objectifs et se sentent habilités à élargir leurs perspectives de carrière chez Bombardier. En 2018, nous avons annoncé le lancement de l'Académie d'apprentissage Bombardier, regroupant sous un même toit les programmes d'apprentissage et de développement de tous nos employés. L'Académie déploiera graduellement des formations de développement personnel de leadership. Elle comprendra plusieurs facultés axées sur le développement de compétences fonctionnelles dans divers domaines (p. ex., Approvisionnement et Système atteindre l'excellence et Éthique).

Les trente-deux cours ajoutés en 2018 à la Faculté de l'approvisionnement aideront les employés à aiguiser leurs compétences, notamment en négociation, en rédaction de contrats et en gestion de la réglementation environnementale. Dès 2019, nous lancerons le programme Classe de maître de leadership Bombardier, un programme de développement du leadership avancé destiné aux hauts dirigeants.

CULTURE DE HAUTE PERFORMANCE

Nous avons renforcé notre culture de haute performance par la refonte du système de gestion de la performance des employés. Ce système mis à niveau offre de nouvelles catégories d'objectifs de performance alignés sur nos objectifs d'entreprise ainsi que des outils simplifiés de revue de la performance. À partir de 2019, les employés établiront leurs propres objectifs annuels en fonction de catégories prédéfinies afin de s'assurer de contribuer aux priorités de l'entreprise.

Nous avons aussi développé un module de rémunération aidant les gestionnaires à mieux évaluer les performances de leurs employés et à mettre en place la structure adéquate pour instaurer une culture de haute performance.



QUESTIONS ET RÉPONSES

ATTIRER LES TALENTS DANS UN ENVIRONNEMENT EN MUTATION

Q. Comment les effectifs de Bombardier évoluent-ils dans le contexte d'affaires actuel?

Depuis 2015, notre objectif n'a pas changé: bâtir un modèle d'entreprise résilient et durable. Les mesures de productivité rigoureuses prises entraînent malheureusement de nouvelles réductions d'effectifs. Ces réductions, annoncées en novembre 2018, seront réalisées en 2019 et 2020. Bien que les recrutements soient limités, nous devons nous assurer de rester en bonne position et compétitifs pour attirer les meilleurs talents lorsque la conjoncture du marché s'améliore et lorsque nos activités se développent.

Au Canada seulement, l'industrie aéronautique prévoit une pénurie de 55 000 talents d'ici 2025¹, dont des techniciens de maintenance, des techniciens en avionique, des spécialistes des matériaux composites et des ingénieurs. Ce manque de compétences, combiné au vieillissement des effectifs actuels, donneront lieu à un marché du travail extrêmement compétitif dans les années à venir.

Q. Sur quelles stratégies vous concentrez-vous pour développer les compétences futures?

Nos stratégies sont axées sur les nombreux partenariats que nous avons conclus localement avec des établissements d'enseignement et de recherche dans le monde entier afin de former la prochaine génération de professionnels de talent. En plus d'offrir chaque année des centaines de stages à des étudiants de divers domaines du génie et d'autres disciplines, nous avons offert en 2018 un véhicule d'essais en vol CS100 à l'École nationale d'aérotechnique (ENA) du Québec, pour offrir de nouvelles possibilités de formation aux étudiants des domaines de l'avionique, de la maintenance et du génie aéronautique.

1. Conseil canadien de l'aviation et de l'aérospatiale, Rapport d'information sur le marché du travail (IMT) 2018.

Nous avons aussi accordé une contribution de plusieurs millions de dollars au Downsview Aerospace Innovation and Research Consortium (DAIR), un important pôle aéronautique à Toronto, et annoncé notre troisième entente de collaboration en Thaïlande avec l'université Mahidol visant des études de cycle supérieur et de la recherche en transport sur rail.

Q. Comment assurez-vous la diversité et l'inclusion au sein de vos effectifs?

Aujourd'hui, nous sommes fiers de nos 68 000 employés dans le monde, représentant 141 nationalités. Pour poursuivre notre expansion en tant qu'entreprise de calibre international, nous voulons être reconnus comme un employeur inclusif, accessible et attrayant.

Conformément à notre approche axée sur la diversité des genres, notre ambition est qu'au moins 25 % de postes de gestion et 30 % des postes d'administrateurs soient occupés par des femmes. Nous continuons à collaborer au sein de l'industrie du transport pour promouvoir l'importance de la diversité des genres. Nous avons atteint notre objectif de représentation au conseil d'administration mais, malgré tous nos efforts, les femmes sont encore sous-représentées au sein de nos employés. Nous avons l'intention d'y remédier. En 2018, nous avons intégré la diversité comme critère de sélection des demandes de commandite. De plus, nous avons signé au Royaume-Uni la UK Women in Aviation and Aerospace Charter afin de nous rapprocher de l'égalité des genres dans ce secteur. À partir de 2019, avec des initiatives ciblées et efficaces qui contribueront à un changement de culture, nous redynamiserons notre stratégie mondiale pour l'inclusion et la diversité.

ÉTENDRE NOTRE CULTURE PRÉVENTIVE EN SANTÉ, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT

Notre vision d'être un leader en culture préventive en santé, sécurité et environnement (SSE) s'inscrit dans le prolongement de nos valeurs fondamentales et de notre engagement d'être une entreprise sûre et respectueuse de l'environnement. L'an dernier, nous avons déployé des efforts considérables pour insuffler notre culture préventive SSE à toute l'entreprise et avons renforcé notre approche rigoureuse en matière de sécurité, réaffirmant notre ambition d'atteindre notre objectif de zéro blessure.

45 %

réduction du taux d'incident depuis 2013

NOUVEAU

chef santé et sécurité

Vivre selon nos valeurs SSE

Avec un leadership fort et une responsabilisation de chacun, nous avons défini pour tous nos employés des attentes alignées sur nos cinq objectifs SSE à long terme : leadership et responsabilité, solide gouvernance, gestion préventive des risques, partage des pratiques SSE et amélioration continue.

Malgré tous nos efforts, nous déplorons deux accidents mortels en 2018. Leurs causes ont fait l'objet d'une enquête approfondie et nous nous servons de l'information ainsi obtenue pour prévenir tout événement similaire, alors que nous visons zéro blessure.

ENGAGEMENT DE LA HAUTE DIRECTION

Une culture préventive SSE vise tous les aspects du travail et commence au sommet. La haute direction voit à l'établissement d'attentes claires pour aider nos employés à exceller en tant que leaders. Nous avons accueilli l'an dernier notre nouveau responsable mondial de la santé et de la sécurité qui dirige et élabore les orientations stratégiques de l'entreprise en la matière et s'assure que tous les secteurs d'activité et les installations sont bien alignés.

En 2018, la prévention SSE a été intégrée au processus annuel de gestion de la performance (PGP) de nos employés. Dès 2019, tout employé faisant l'objet d'un PGP sera évalué en fonction de ses objectifs SSE.

GESTION DES RISQUES

Nous avons un système de gestion de la SSE basé sur les risques qui nous permet d'allouer des ressources aux risques les plus importants. Identifier, évaluer et contrôler les risques sont au cœur de ce système.

CHANGEMENT DES COMPORTEMENTS

Nous favorisons l'adoption de notre culture préventive SSE en donnant à chacun le pouvoir d'agir face aux risques et aux dangers. Nous soulignons la promotion et le renforcement de comportements sûrs; et les moyens d'éviter les comportements dangereux continuent à évoluer et à s'étendre. En 2018, notre secteur Aviation a renforcé ses paramètres de contrôle essentiels à la promotion de la sécurité au travail, tandis que Transport a préconisé l'adoption de comportements sûrs et organisé des visites d'installations axées sur la sécurité.

LEÇONS TIRÉES

Nos systèmes, programmes et pratiques font l'objet de suivis et d'évaluations nous permettant de déterminer les occasions d'amélioration. En 2018, nous avons achevé la cartographie détaillée de toutes nos activités pour mieux partager les leçons tirées. Lorsqu'un incident se produit, un processus complet de signalement et d'enquête est suivi pour en tirer les leçons et en informer toute l'entreprise afin qu'un incident similaire ne se produise pas.



Employé, site de maintenance, Royaume-Uni

Axés sur les risques critiques

En investissant dans la sécurité de nos employés, de notre matériel et de nos processus, nous avons réussi à diminuer de 45 % notre taux d'incident total, lequel est passé de 2,0 % en 2013 à 1,1 % en 2018. Nous continuons à recueillir de l'information sur les tendances, les mesures de contrôle et les aspects à améliorer par des vérifications de la conformité, internes et externes.

Améliorer notre performance

Nous cherchons à mieux comprendre quelles activités et quels processus clés présentent des risques critiques. Ces dernières années, nous avons enquêté à la fois sur les accidents graves et les quasi-accidents graves, et nous avons collaboré afin de :

- **MOBILISER NOS DIRIGEANTS** pour que les risques critiques constituent l'un des principaux points à l'ordre du jour lors des réunions SSE de la haute direction tenues trimestriellement.
- **STANDARDISER LES ATTENTES ET LES EXIGENCES** pour les processus de gestion des risques critiques. Par exemple, notre secteur Transport a élaboré des directives pour les risques critiques et nos secteurs aéronautiques se sont concentrés sur un processus de déploiement de la gestion des risques critiques.
- **EFFECTUER DES INSPECTIONS** en organisant des visites de sécurité de la direction visant à évaluer les processus générateurs de risques critiques.

Taux d'incident¹



1. Nombre de cas enregistrables, exprimé par 200 000 heures travaillées.

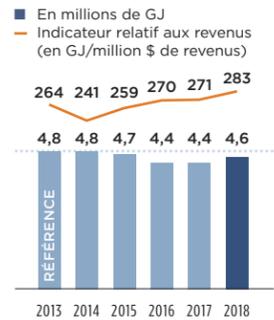


Employée, usine de Querétaro, Mexique

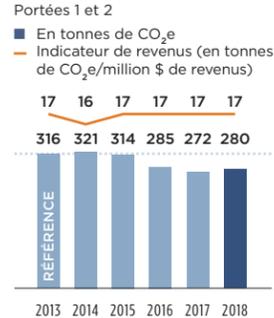
RÉDUIRE NOTRE INCIDENCE SUR L'ENVIRONNEMENT

En réduisant notre empreinte environnementale et en utilisant mieux nos ressources, nous pouvons augmenter notre efficacité et contribuer à protéger l'environnement aujourd'hui et demain. Nous sommes conscients de l'immense responsabilité qui nous incombe de réduire au minimum l'incidence négative de nos produits et de nos activités sur l'environnement.

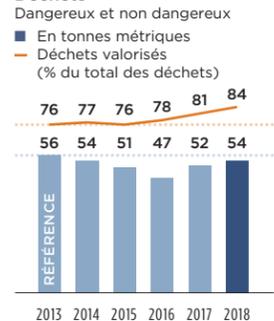
Consommation totale d'énergie



Émissions de GES



Déchets



Gestion environnementale

Aujourd'hui, toutes nos installations admissibles sont certifiées, ou en cours de certification par des tiers externes, selon la norme ISO 14001, Gestion de l'environnement. Nous avons adapté nos systèmes à la version révisée de 2015 de la norme ISO 14001.

Nos équipes ont travaillé fort ces cinq dernières années pour réduire l'incidence de nos activités sur l'environnement et atteindre nos objectifs de 5 ans (2014-2018) :

- Réduction, en valeur absolue, de 1 % de la consommation d'énergie, des émissions de gaz à effet de serre (GES), de la consommation d'eau et de la production de déchets;
- Réduction, en valeur relative, de 1 % de la consommation d'eau et de la production de déchets et de 3 % de la consommation d'énergie, des GES par 200 000 heures travaillées; et
- Accroissement de 3 % de la valorisation des déchets.

Avec de meilleurs résultats qu'en 2013, année de référence, nous avons aussi progressé et réalisé une amélioration générale tout au long d'une période palpitante de solide développement et d'essais de produits chez Aviation et de production accrue chez Transport.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE

La majeure partie de la consommation d'énergie directe de nos installations est attribuable à la production et à l'évolution de la demande de chauffage ou de climatisation. Pour réduire notre incidence sur l'environnement, nous avons axé nos efforts sur l'efficacité énergétique de nos installations, notamment avec de l'éclairage à diode électroluminescente (DEL), la récupération de la chaleur des compresseurs et l'installation de nouvelles unités de climatisation à convertisseur.

En 2018, nous avons aussi installé dans nos installations du Maroc un nouveau dispositif de gestion de contrôle des bâtiments pour en régler et optimiser l'éclairage, la climatisation et la ventilation. Bien que notre consommation d'énergie relative soit demeurée stable, nous avons atteint notre objectif de cinq ans en réduisant, en valeur absolue, de 4 % notre consommation d'énergie.

CONSOMMATION D'EAU ET PRODUCTION DE DÉCHETS

Nous avons progressé aussi sur le plan de notre consommation d'eau et de notre production de déchets, atteignant tous nos objectifs. En 2018, nous avons réduit, en valeur absolue, de 8 % notre consommation d'eau par rapport à celle de 2013, principalement en installant de nouveaux compteurs d'eau et en réparant des fuites d'eau sur nos sites. Nous avons aussi réduit, en valeur absolue, de 5 % notre production de déchets par rapport à celle de 2013. Nous avons notamment réduit de 26 % notre production de déchets dangereux et dépassé notre objectif de valorisation des déchets sur cinq ans en atteignant en 2018 un taux d'efficacité de 84 %.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

De plus, nous avons réduit les émissions de GES de nos activités. Nous les avons réduites, en valeur relative, de 8 % et, en valeur absolue, de 11 % par rapport à celles de 2013. Outre les projets d'amélioration de notre efficacité énergétique, nous avons tiré parti des sources d'énergie renouvelables disponibles sur certains de nos sites. En 2018, plus de 35 % de nos besoins en électricité ont été comblés par des sources d'énergie renouvelables.

Alors qu'en 2019 nous accélérons la production de nos principaux programmes en croissance, notre objectif d'un an est de maintenir les résultats obtenus en 2018 au cours de cette année charnière.



Avion Global 6500

QUESTIONS ET RÉPONSES

LUTTER CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

Étant un leader mondial en solutions de mobilité, nous considérons que gérer les risques et les occasions liés aux changements climatiques fait partie intégrante de notre succès en tant qu'entreprise. Nous reconnaissons aussi qu'il est important de communiquer avec transparence notre approche.

Q. Comment Bombardier suit-elle les changements climatiques et se positionne-t-elle au sein de l'industrie?

Du point de vue de la gouvernance, le Comité des finances et de la gestion des risques de notre conseil d'administration suit nos risques, soutenu par une solide équipe de haute direction qui veille à ce que nos innovations en matière de produits durables et nos projets visant à améliorer notre efficacité opérationnelle tiennent compte de l'évolution des risques et tirent le maximum des occasions conformément à notre plan de transformation.

Signataire de l'engagement inédit de l'industrie aéronautique pour lutter contre les changements climatiques et en tant que leader actif du Comité de l'environnement du General Aviation Manufacturers Association (GAMA), nous contribuons aux progrès de l'industrie dans ses efforts de réduction de l'incidence du transport aérien sur les changements climatiques, notamment par l'adoption d'une réglementation-cadre internationale visant à réduire les émissions générées par l'aviation civile.

Q. Comment les risques liés au climat sont-ils identifiés et évalués?

Nous reconnaissons que les risques physiques, bien qu'incertains, notamment les changements de type de précipitations et de tempêtes, la hausse du niveau des eaux, l'augmentation de la température et les pénuries d'eau pourraient influencer sur la décision de construire de nouvelles installations, engendrer des risques financiers indirects dans notre chaîne d'approvisionnement et perturber nos processus.

1. Voir la description complète des risques et des incertitudes dans notre Rapport financier 2018.

De plus, les risques liés à la réglementation pourraient entraîner des exigences plus strictes s'appliquant à nos produits et à notre production. Enfin, nous pourrions être confrontés à des risques de marché liés à la tarification du carbone augmentant les coûts pour nos clients.¹

Q. Comment êtes-vous placés sur le plan stratégique et comment prenez-vous le leadership de la lutte contre les changements climatiques?

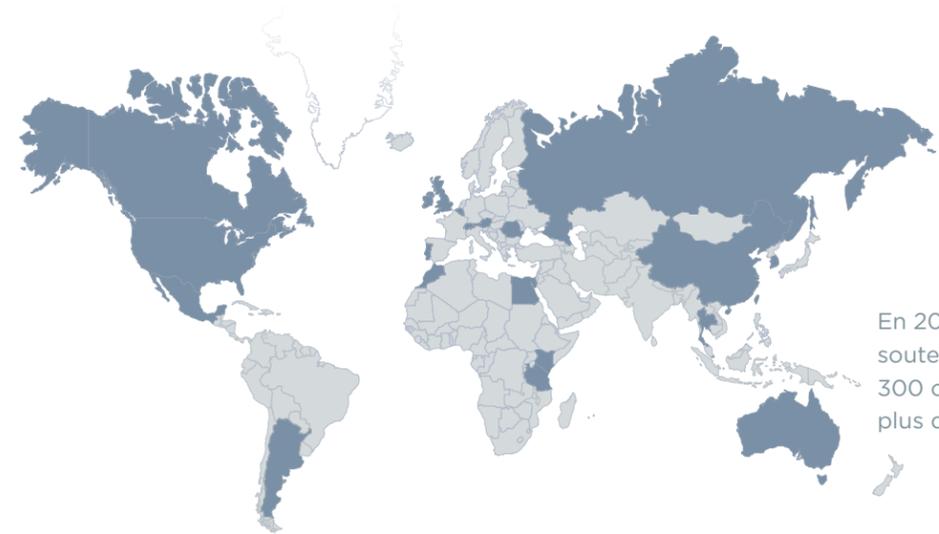
Dans un monde caractérisé par une plus grande conscience des émissions de carbone lors des voyages et par des contraintes de ressources, nous croyons pouvoir maximiser notre contribution en développant des solutions de mobilité durables, novatrices et à faibles émissions de carbone, et ce, de la manière la plus propre et la plus écoénergétique possible. Nos innovations ferroviaires telles que notre train *TALENT 3* alimenté par batteries sont conçues pour aider les villes et les communautés à tendre vers un monde faible en carbone.

Nos stratégies d'innovation de produits sont alignées sur les objectifs de l'aviation d'affaires, à savoir une amélioration annuelle moyenne de l'efficacité énergétique de 2 % jusqu'en 2020, une croissance neutre en carbone à compter de 2020, et une réduction de 50 % des émissions de CO₂ d'ici 2050 par rapport à celles de 2005.

En 2018, avec nos partenaires de l'industrie, nous avons continué à mener la charge pour une adoption accrue par l'aviation d'affaires de carburants de substitution durables. L'aéroport de Van Nuys est ainsi devenu en 2019 le premier aéroport d'aviation générale aux États-Unis à offrir à titre d'essai des carburants de substitution durables aux exploitants.

SOUTENIR DES COMMUNAUTÉS PLUS FORTES

Par le biais de l'éducation, de la durabilité environnementale, de la mobilisation des parties prenantes et de l'inclusion sociale, nous avons une incidence positive sur les communautés où nous exerçons nos activités. Ces aspects s'inscrivent parfaitement dans nos activités et nous permettent de tirer le maximum de nos investissements ainsi que des compétences et du savoir-faire de nos employés. En 2018, nous avons soutenu plus de 300 organismes dans le monde et versé plus de 2,8 millions \$ pour aider les communautés où nous sommes présents à prospérer et à se développer. Nous finançons aussi notre bras philanthropique, la Fondation J. Armand Bombardier. En 2018, pour nous aider à remplir notre rôle d'entreprise citoyenne au Canada, notre pays d'origine, la Fondation a fait des dons totalisant 4,2 millions \$¹ à des organismes.



En 2018, nous avons soutenu plus de 300 organismes dans plus de 20 pays.



Étudiants de Robotique FIRST Québec



Activité communautaire, Sierra Gorda



Démonstration technologique dans un salon du rail



Expérience en vol au Musée de l'Ingéniosité J. Armand Bombardier

Éducation

Soutien à la persévérance dans les études dans les domaines des sciences, de la technologie, de l'ingénierie, et des mathématiques (STEM); collaboration avec les universités; et entrepreneuriat.

FAITS MARQUANTS DE 2018

- Don d'un avion Learjet 45 à l'exposition Design, Build, Fly à Wichita (Kansas), où les visiteurs ont découvert comment les avions sont conçus, construits et exploités.
- Célébration de nos 15 ans d'appui aux forums d'employeurs de Belfast, ayant aidé plus de 1 900 citoyens au chômage à long terme à trouver un emploi par la formation et le développement de leurs compétences.
- Contribution à l'avancement des recherches d'étudiants sur la mobilité et l'accès au transport collectif au Rudin Center for Transportation Policy and Management de l'Université de New York.

3 000+

participants à la compétition de Robotique FIRST Québec en 2018

1. En dollars canadiens.

Développement durable

Soutien à des projets de développement durable améliorant la qualité de vie, encourageant la responsabilité et des pratiques respectueuses de l'environnement, et suscitant une action concertée de l'industrie pour le développement durable.

FAITS MARQUANTS DE 2018

- Contribution à la protection et au développement de la Réserve de Biosphère Sierra Gorda, grâce à son programme de crédits de carbone au Mexique.
- Soutien au programme Imagining my Sustainable Community de l'organisme no.9 donnant à des jeunes le pouvoir de créer des solutions pour rendre les communautés plus durables en Ontario, au Canada.
- Direction d'un atelier sur l'écoconception et la durabilité environnementale au sommet mondial sur la mobilité durable Movin'On.

14 000+

étudiants de no.9 adoptant le développement durable depuis 2006

Mobilisation des parties prenantes

Soutien à des occasions de maintenir et de développer des relations d'affaires responsables avec d'importantes parties prenantes de l'industrie et de se démarquer en tant que membre actif du milieu des affaires.

FAITS MARQUANTS DE 2018

- Partenaire en matière de développement durable de la Chambre de commerce Canada-Thaïlande, dans le but de collaborer à des activités liées aux technologies propres, à l'éducation, au développement du leadership et à la diversité en Thaïlande.
- Contribution au renforcement de la sécurité aéronautique par notre engagement et notre soutien actifs lors de différents événements de l'industrie dans le monde.
- Encouragement au réseautage et au développement des femmes lors de la conférence annuelle de l'International Aviation Womens Association, aux États-Unis.

37%

du total de notre contribution a visé l'engagement des parties prenantes en 2018

Inclusion sociale

Soutien à des organismes encourageant l'innovation, le renforcement des capacités et la dignité humaine au Canada, par le truchement de la Fondation J. Armand Bombardier.

FAITS MARQUANTS DE 2018

- Don de 1 million \$ à l'Institut de cardiologie de Montréal pour lancer une étude clinique visant à prévenir les récurrences d'accidents cardiovasculaires à l'aide d'un médicament peu coûteux extrait d'une plante.
- Contribution pour accroître la portée du programme primé de Wapikoni Mobile, visant à combattre l'isolement et le suicide au sein de la jeunesse des Premières Nations par le cinéma et la musique, dans l'ensemble du Canada.
- Célébration de cinq ans d'encadrement de leaders sociaux par le biais de notre programme Philagora sur l'innovation sociale et la culture du changement.

50+

dirigeants d'organismes ont bénéficié du programme Philagora en cinq ans

À PROPOS DU RAPPORT

Le Rapport d'activité 2018 de Bombardier tient compte des lignes directrices du Global Reporting Initiative Standards et du cadre de l'International Integrated Reporting Council. Ce rapport n'est qu'un élément de notre dialogue continu avec nos parties prenantes, et nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires et de vos questions à l'adresse csr@bombardier.com.

Ce rapport traite de la performance de toutes les installations de Bombardier dans le monde, y compris nos coentreprises. Nous y avons inclus des données financières pour Bombardier Inc. et ses filiales, ainsi que des mises à jour sur les enjeux sociétaux, environnementaux, économiques et de gouvernance les plus importants pour l'entreprise et ses parties prenantes. Ce rapport contient des données quantitatives reflétant nos résultats pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. La plupart de l'information financière de ce rapport est extraite de notre Rapport financier 2018. 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 2018, se reporter à notre Rapport financier 2018.

Audit des données

L'information fournie pour nos indicateurs environnementaux est en partie auditée par un tiers indépendant. Les données sur l'énergie et les émissions de GES de notre site de Belfast, au Royaume-Uni, sont auditées par des parties externes en vertu du EU ETS, dont BSI Assurance UK Ltd., à Kitemark Court, Davy Avenue, Knowlhill, Milton Keynes, MK5 8PP. Les données sur l'énergie et les émissions de GES de certains de nos sites au Québec, Canada, sont également auditées par des parties externes, incluant le site de Saint-Laurent, situé au 1800 Marcel Laurin, Saint-Laurent, Québec, H4R 1K2 et le site Challenger, situé au 500 Côte-Vertu Ouest, Dorval, Québec, Canada, H4S 1Y9. De plus, sept sites en Allemagne font audit annuellement toutes leurs données environnementales par un auditeur externe, ainsi que nos sites de Matranovak (Hongrie) et de Vienne (Autriche), en vertu du EMAS.

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 attentes et les prévisions de la Société à propos de divers indicateurs financiers et globaux et sources d'apport connexes, les cibles, les buts, les priorités, les marchés et les stratégies de la Société, sa situation financière, sa position sur le marché, ses capacités, sa position en regard de la concurrence, ses cotes de crédit, ses croyances, ses perspectives, ses plans, ses attentes, ses anticipations, ses estimations et ses intentions; les perspectives de l'économie générale et les perspectives commerciales, les perspectives et les tendances d'une industrie; la croissance prévue de la demande de produits et de services; la stratégie de croissance, y compris celle des activités de services après-vente pour des avions d'affaires; le développement de produits, y compris la conception, les caractéristiques, la capacité ou la performance projetées; 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 de la Société en regard de la concurrence; les attentes à l'égard de la résorption du fonds de roulement relativement aux projets existants de Transport; les prévisions relatives à la

composition des revenus et du carnet de commandes; l'incidence prévue du cadre législatif et réglementaire et des procédures judiciaires sur l'entreprise et ses activités; la robustesse de la structure du capital de la Société et de son bilan, sa solvabilité, ses liquidités et sources de financement disponibles, ses besoins financiers prévus et l'examen continu des solutions de rechange stratégiques et financières; la mise en place d'améliorations visant la productivité et les gains d'efficacité opérationnelle et d'initiatives de restructuration et les coûts prévus s'y rattachant, les avantages recherchés et le moment de leur matérialisation; les objectifs et les cibles financières sous-jacents au plan de transformation de la Société ainsi que son calendrier de réalisation et les progrès de sa mise en œuvre, notamment la transition de l'entreprise vers un cycle de croissance et la génération de liquidités; les prévisions et les objectifs en matière de rachat de la dette; les attentes à l'égard du rachat en temps opportun de l'investissement de la Caisse de dépôt et placement du Québec (la Caisse) dans Bombardier Transportation (Investment) UK Limited (BT Holdco); les intentions et les objectifs à l'égard des programmes de la Société, de ses actifs et de ses activités, y compris l'accent mis sur le retour à la rentabilité et l'évaluation des options stratégiques qui s'offrent pour le programme *CRJ Series*; les avantages prévus de la création de Bombardier Aviation et l'échéancier prévu de réalisation ainsi que les coûts estimés connexes; la cession éventuelle des activités de la Société à Belfast et au Maroc, les avantages prévus de toute cession ou de toute autre transaction en découlant et leur incidence prévue sur les activités, l'infrastructure, les possibilités, la situation financière, le plan d'affaires et la stratégie globale de la Société; le financement et les liquidités de la Société en commandite Avions C Series (SCACS); et l'incidence prévue et les avantages escomptés du partenariat de la Société avec Airbus et de son investissement dans SCACS; et la réalisation des avantages attendus de l'acquisition des activités et des actifs du programme de fabrication d'aile d'avion *Global 7500* auprès de Triumph Group Inc. (Triumph). En ce qui concerne la vente proposée du programme d'avions Q Series (la transaction en cours), le présent Rapport d'activité comporte également des énoncés prospectifs ayant trait aux conditions et modalités prévues et à l'échéancier de réalisation connexe; au produit devant en découler et à l'utilisation et/ou la contrepartie de celui-ci, aux coûts et charges connexes ainsi qu'aux avantages que la Société prévoit en retirer et à leur incidence prévue sur ses prévisions et objectifs; et au fait que la clôture de ces transactions sera conditionnelle à la concrétisation de certains événements, y compris l'obtention des approbations nécessaires des organismes de réglementation.

Les énoncés prospectifs se reconnaissent habituellement à l'emploi de termes comme « pouvoir », « prévoir », « devoir », « avoir l'intention de », « attendre », « anticiper », « estimer », « planifier », « entrevoir », « croire », « continuer », « maintenir » ou « aligner », la forme négative de ces termes, leurs variations ou une terminologie semblable. Les énoncés prospectifs sont présentés dans le but d'assister les investisseurs et

autres dans la compréhension de certains éléments clés des objectifs de la Société, de ses priorités stratégiques, attentes et plans actuels, ainsi que pour leur permettre d'avoir une meilleure compréhension des activités de la Société et de l'environnement dans lequel elle prévoit exercer ses activités. Le lecteur est prévenu que de telles informations pourraient ne pas convenir à d'autres fins.

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 nos résultats réels de périodes futures pourraient différer de façon importante des résultats prévus décrits dans les énoncés prospectifs. Bien que la direction juge ces hypothèses raisonnables et appropriées selon l'information à sa disposition, il existe un risque qu'elles ne soient pas exactes. Les hypothèses sur lesquelles repose le présent Rapport d'activité en lien avec la cession éventuelle des activités de la Société à Belfast et au Maroc comprennent les hypothèses importantes suivantes : la détermination et la réalisation réussie d'au moins une transaction de cession ou de toute autre transaction en découlant selon des modalités satisfaisantes sur le plan commercial et la réalisation des avantages qui devraient en découler selon l'échéancier prévu. Les hypothèses sur lesquelles reposent les énoncés prospectifs formulés dans le présent Rapport d'activité en lien avec la transaction en cours dont il est question dans les présentes comportent les hypothèses significatives suivantes : le respect de toutes les conditions de clôture et la réalisation de ces actions stratégiques et de la transaction selon l'échéancier prévu, y compris l'obtention des approbations des organismes de réglementation. Pour en savoir davantage sur les hypothèses sur lesquelles reposent les énoncés prospectifs figurant dans le présent Rapport d'activité, voir les rubriques Priorités stratégiques et Prévisions et énoncés prospectifs des sections Sommaire, Avions d'affaires, Avions commerciaux, Aérostructures et Services d'ingénierie et Transport du rapport de gestion de notre rapport financier pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Certains facteurs pourraient faire en sorte que les résultats réels diffèrent de manière importante des résultats prévus dans les énoncés prospectifs; notons, sans s'y limiter, les risques liés à la conjoncture économique, au contexte commercial de la Société (tels les risques liés au Brexit, à la situation financière de l'industrie du transport aérien, des clients d'avions d'affaires et de l'industrie du transport sur rail; à la politique commerciale, à l'accroissement de la concurrence; à l'instabilité politique et à des cas de force majeure ou aux changements climatiques à l'échelle mondiale), au risque opérationnel (tels les risques liés au développement de nouveaux produits et services; au développement commercial et à l'octroi de nouveaux contrats; au ratio de nouvelles commandes sur livraisons et au carnet de commandes; à la certification et à l'homologation de produits et services; aux engagements à prix et à terme fixes et à la production et à l'exécution de projets, y compris les



problèmes liés à certains projets existants de Transport et à la libération de fonds de roulement connexe; aux pressions sur les flux de trésorerie et sur les dépenses en immobilisations exercées par les fluctuations liées aux cycles de projet et au caractère saisonnier; aux risques liés à la capacité de la Société de mettre en œuvre et de réaliser avec succès sa stratégie, son plan de transformation, ses améliorations visant la productivité, ses gains d'efficacité opérationnelle et ses initiatives de restructuration, y compris la création de Bombardier Aviation; aux partenaires commerciaux; aux risques liés au partenariat de la Société avec Airbus et à son investissement dans SCACS; aux risques liés à la capacité de la Société de poursuivre la mise en œuvre de son plan de financement de SCACS et de financer, au besoin, les besoins en trésorerie; aux risques liés à la capacité de la Société d'intégrer avec succès les activités et les actifs du programme de fabrication d'aile d'avion *Global 7500* acquis auprès de Triumph; au caractère inapproprié de la planification et de la gestion de la trésorerie et du financement de projet; aux pertes découlant de sinistres et de garanties sur la performance des produits; aux procédures réglementaires et judiciaires; aux risques liés à l'environnement et à la santé et sécurité; à la dépendance de la Société à l'égard de certains clients, contrats et fournisseurs; à la chaîne d'approvisionnement; aux ressources humaines; à la dépendance à l'égard des systèmes informatiques; à la dépendance à l'égard des droits relatifs à la propriété intellectuelle et à leur protection; aux risques liés à la réputation; à la gestion des risques; aux questions fiscales; et au caractère adéquat de la couverture d'assurance), aux risques liés au financement (tels les risques liés aux liquidités et à l'accès aux marchés financiers; aux risques liés aux régimes d'avantages de retraite; à l'exposition au risque de crédit; aux obligations importantes au titre des paiements de la dette et des intérêts; à certaines clauses restrictives de conventions d'emprunt et certains seuils minimums de liquidités; à l'aide au financement en faveur de certains clients; et à la dépendance à l'égard de l'aide gouvernementale), aux risques liés au marché (tels les risques liés aux fluctuations des taux de change et des taux d'intérêt; à la diminution de la valeur résiduelle; à l'augmentation des prix des produits de base; et aux fluctuations du taux d'inflation). Pour plus de détails, se reporter à la rubrique Risques et incertitudes dans la section Autres du rapport de gestion du rapport financier de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. En ce qui concerne la création de Bombardier Aviation dont il est question dans les présentes, certains facteurs pourraient faire en sorte que les résultats réels diffèrent de manière importante de ceux prévus dans les énoncés prospectifs, notamment, sans s'y limiter, les avantages, les coûts et l'échéancier prévus de la création de Bombardier Aviation, et le risque qu'elle ne soit pas réalisée selon l'échéancier et les paramètres prévus, ou pas du tout; la réalisation des synergies et des possibilités de croissance et d'innovation et les coûts et charges connexes engagés; la capacité de la Société de s'assurer de disposer des compétences, des technologies et des

capacités nécessaires pour réaliser les avantages prévus des changements organisationnels; et les incidences défavorables de l'annonce ou de l'imminence de la création de Bombardier Aviation sur le cours des actions et sur la performance financière de Bombardier. En ce qui concerne la cession éventuelle des activités de la Société à Belfast et au Maroc dont il est question dans les présentes, certains facteurs qui peuvent faire en sorte que les résultats réels diffèrent considérablement de ceux prévus dans les énoncés prospectifs comprennent, sans s'y limiter, l'incapacité de repérer et de réaliser une cession ou toute autre transaction en découlant selon l'échéancier prévu et selon des modalités satisfaisantes sur le plan commercial ou pas du tout; la non-réalisation de la totalité ou d'une partie des avantages qui devraient en découler selon l'échéancier prévu, ou l'incapacité de réaliser ces avantages; et les coûts et charges connexes qui pourraient être engagés; et les incidences défavorables de l'annonce ou de l'imminence d'une telle cession ou de toute autre transaction. En ce qui concerne la transaction en cours dont il est question dans les présentes, certains facteurs pourraient faire en sorte que les résultats réels diffèrent considérablement des résultats prévus dans les énoncés prospectifs, y compris, sans s'y limiter, la non-réception des approbations des organismes de réglementation ou le retard dans la réception de celles-ci ou le non-respect des conditions rattachées à la réalisation de la transaction ou le retard dans le respect de celles-ci et l'incertitude concernant le temps requis pour mener à bien la transaction, et le fait que la Société n'ait pas accès aux fonds ou avantages connexes selon l'échéancier prévu ou pas du tout; le fait que d'autres sources de financement qui pourraient remplacer le produit prévu et les économies découlant de pareilles actions stratégiques et de la transaction, selon le cas, pourraient ne pas être accessibles lorsqu'elles s'avèrent nécessaires ou ne pas l'être selon des modalités avantageuses. Par conséquent, rien ne garantit qu'une cession liée aux activités de la Société à Belfast et au Maroc, ou que la transaction en cours sera réalisée ou aura lieu, à quel moment elle le sera ou si elle sera conclue avec succès, ni le montant ou l'emploi du produit en découlant, ou que les avantages prévus seront réalisés en tout ou en partie. Rien ne garantit également que l'investissement dans BT Holdco sera racheté, sous quelque forme ou à quelque moment que ce soit. Pour plus de détails, se reporter à la rubrique Risques et incertitudes dans la section Autres du rapport de gestion du rapport financier de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

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 se fier indûment aux énoncés prospectifs. D'autres risques et incertitudes que la Société ne connaît pas ou qu'elle considère comme non importants à l'heure actuelle pourraient également faire en sorte que les résultats ou les événements réels diffèrent considérablement de ceux exprimés explicitement ou implicitement dans ces énoncés prospectifs. 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 d'y être tenus selon les lois sur les valeurs mobilières applicables, la Société ne s'exprime pas 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.

Le présent Rapport d'activité n'est pas conçu pour servir de base à une décision d'investissement quelle qu'elle soit et il ne peut y avoir aucune assurance que toute cession ou autre transaction liée aux activités de la Société à Belfast ou au Maroc sera effectuée en tout ou en partie, ni quant au moment de sa réalisation, ni quant au montant du produit généré et à son utilisation, ni quant aux avantages prévus en totalité ou en partie.

Mise en garde relative aux programmes d'avions Global 5500, Global 6500, Global 8000 et CRJ550

Les avions *Global 5500*, *Global 6500*, *Global 8000* et *CRJ550* sont présentement à la phase de développement et ils 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 de circuits. 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

Bombardier, *Challenger 300*, *Challenger 350*, *CRJ Series*, *CRJ700*, *CRJ550*, *FLEXITY*, *Global*, *Global 5500*, *Global 6500*, *Global 7500*, *Global 8000*, *INNOVIA*, *INTERFLO*, *Learjet 45*, *MITRAC*, *MOVIA*, *OMNEO*, *REGINA*, *TALENT* et *TWINDEX* sont des marques de commerce de Bombardier Inc. ou de ses filiales.

Imprimé au Canada
ISBN : 978-2-923797-45-8
Dépôt légal, Bibliothèque et Archives nationales du Québec.
Tous droits réservés.
© Mai 2019 Bombardier Inc. ou ses filiales.

Le présent Rapport d'activité est imprimé sur du papier contenant 30 % de fibres postconsommation.

