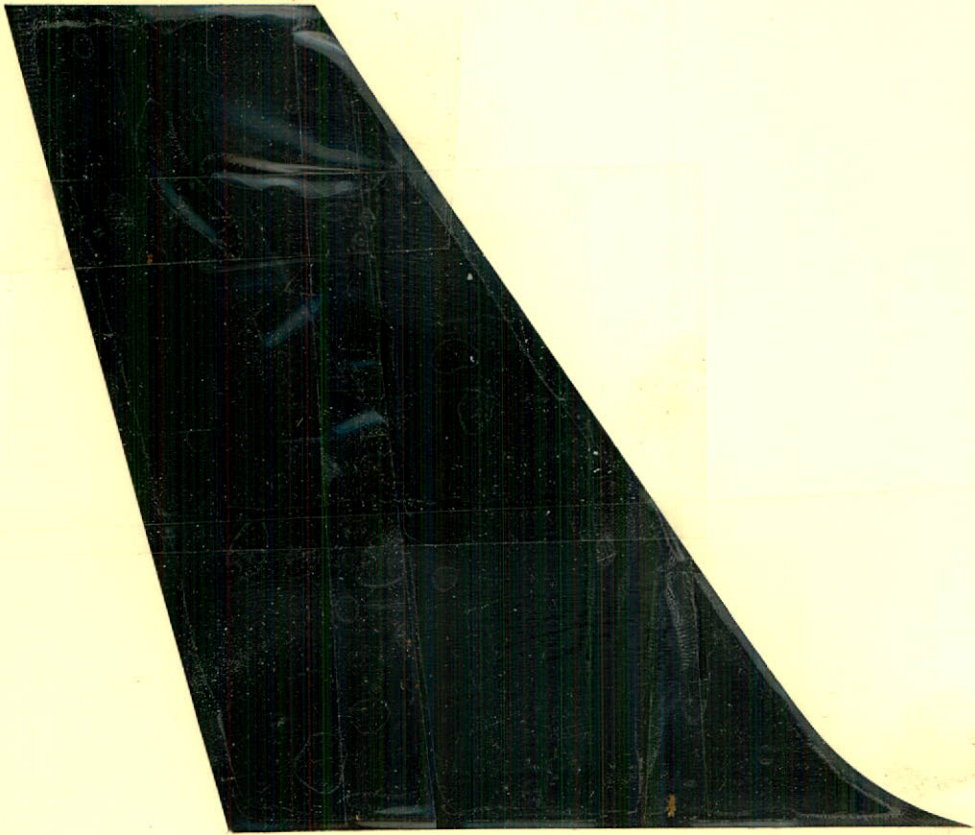
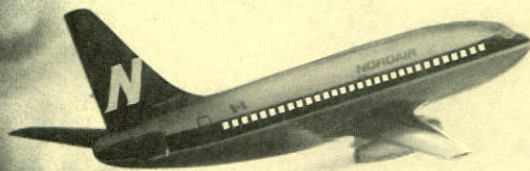




Annual Report ■ Rapport Annuel 1981





## Highlights

## Points saillants

(Dollars in thousands except where indicated by*)	1981	1980	(En milliers de dollars sauf aux endroits indiqués par*)
Operating revenue	<b>\$141,574</b>	\$125,088	Revenus d'exploitation
Operating income	<b>\$ 6,760</b>	\$ 7,606	Bénéfice d'exploitation
Non-operating expenses	<b>\$ 4,934</b>	\$ 1,650	Autres dépenses
Net income	<b>\$ 2,518</b>	\$ 2,742	Bénéfice net
Earnings per share*	<b>\$1.15</b>	\$1.26	Bénéfice par action*
Working capital deficiency	<b>\$ 2,648</b>	\$ 8,272	Fonds de roulement déficitaire
Number of shares outstanding*	<b>2,184,161</b>	2,184,161	Nombre d'actions en circulation*
Book value per share*	<b>\$12.89</b>	\$11.74	Valeur aux livres par action*
Total assets	<b>\$106,692</b>	\$104,365	Actif total
Long-term debt	<b>\$ 27,904</b>	\$ 32,072	Dette à long terme
Number of employees*	<b>1,289</b>	1,305	Nombre d'employés*
<b>Aircraft fleet*</b>			<b>Flotte d'avions*</b>
Boeing 737	<b>11</b>	11	Boeing 737
DC-8	<b>2</b>	2	DC-8
Fairchild FH-227	<b>3</b>	3	Fairchild FH-227
Lockheed Electra L-188	<b>2</b>	2	Lockheed Electra L-188





We are pleased to submit our report for the year ended December 31, 1981. On balance, Nordair had a very satisfactory year. Our Airline was one of the few successful carriers in 1981.

We experienced serious cost problems in the context of general inflationary pressures, in fuel, government imposed charges for airport services, manpower, aircraft parts, instruments and equipment, and other negatives which beset the worldwide airline industry. One result of the cost pressures and other uncertainties of 1981 was that we did not fully achieve our profit objectives for the year.

Whereas operating revenue increased by \$16.5 million, operating expenses increased by \$17.3 million, with the result that the operating income declined by \$0.8 million or 11.1 per cent from 1980.

Nevertheless, 1981 marks Nordair's 19th consecutive profitable year, with a more than respectable 12.2 per cent return on investment.

The year was notable for the positive steps taken to ensure Nordair's continued growth while minimizing the impact of an overall downturn in traffic. We developed and carried out aggressive marketing programs supported heavily by promotions and emphasis was placed on quality of service aimed at ensuring the satisfaction of the customer and his loyalty to the Airline. In addition, effective profit improvement projects were introduced combined with cost reduction programs including one which contributed to a 5 per cent decrease in fuel consumption.

Nous avons le plaisir de vous présenter le rapport de la Société pour l'exercice terminé le 31 décembre 1981. Nordair a connu, dans l'ensemble, une année très satisfaisante et fait partie des rares transporteurs qui ont réalisé un bénéfice en 1981.

Compte tenu de la conjoncture économique actuelle, Nordair a dû affronter les sérieux problèmes qui ont contribué à ralentir le développement de l'industrie aéronautique et faire face à des dépenses d'exploitation incompressibles, telles que les coûts en carburant, pièces d'avions, instruments et équipements, les frais de la main d'oeuvre et les redevances imposées par les gouvernements aux usagers des aéroports. Les conditions défavorables du marché, la flambée des coûts et l'incertitude inhabituelle qui ont prévalu en 1981 ont eu des effets négatifs qui nous ont empêchés d'atteindre pleinement nos objectifs de rentabilité.

Durant l'année, les revenus d'exploitation ont augmenté de 16,5 millions de dollars alors que les dépenses d'exploitation ont augmenté de 17,3 millions de dollars entraînant ainsi une diminution de 0,8 millions de dollars, soit 11,1 pour cent du bénéfice d'exploitation.

Néanmoins, en 1981, Nordair enregistrait un bénéfice pour la 19<sup>e</sup> année consécutive et affichait, sur son capital investi, un rendement de 12,2 pour cent.

Les mesures positives prises par la Société pour s'assurer une croissance continue et amoindrir les effets d'une diminution générale du trafic ont été d'une importance manifeste au cours de 1981. Afin d'atteindre cet objectif, la Société a adopté un programme d'action concertée visant un marketing plus dynamique, soutenu par des campagnes promotionnelles importantes. Elle a de plus mis l'accent sur la qualité de ses services en vol et au sol en vue de satisfaire tous ses passagers et de préserver ce bien si précieux qu'est la fidélité de la clientèle. En outre, par l'entremise de programmes de réduction des coûts, dont le but visait l'amélioration de ses bénéfices, la Société a lancé un programme qui a contribué à réduire la consommation de carburant de cinq pour cent.

Il est peu probable que la situation économique se modifie profondément au cours de l'année 1982. L'année en cours s'annonce donc aussi difficile que l'année 1981. Les défis seront de taille. Les coûts continueront de monter à un rythme plus rapide que celui de l'inflation et on devra

The coming year promises to be at least as difficult as 1981. Costs continue to soar at a higher-than-inflation rate. Further increases in airfares are likely to be required with the resultant adverse effects on overall traffic. Despite the serious problems anticipated, we entered this year with cautious optimism and with confidence that satisfactory financial results will be achieved in 1982.

The major uncertainty we have experienced since early 1979 is now behind us. The Corporation will remain associated with Air Canada and the healthy competitive relationship between the two airlines will continue. After nearly 35 years in business, Nordair is proud of its profitable growth and deeply conscious of its present autonomy. Management will ensure that this growth and autonomy will be maintained throughout the year.

Mr. André F. Lizotte resigned from his position as President and Chief Executive Officer of the Corporation at the end of February 1982 to become Executive Vice President and Chief Operating Officer of the Canada Post Corporation. We learned with regret of Mr. Lizotte's departure from Nordair and should like to take this opportunity to express our appreciation of his important contribution to the Corporation, at the same time wishing him all the success he deserves in his new functions.

Mr. Jean E. Douville, who has been on our Board of Directors since 1979, resigned from his former position at Air Canada to succeed Mr. Lizotte at Nordair effective March 1, 1982.

In addition, Mr. Kurt P. Peiffer, formerly Group Vice President and Chief of Operations of the Corporation, has been appointed Executive Vice President and Chief of Operations of Nordair.

During the year Mr. André A. Saint-Denis resigned from the Board and we take this opportunity to express to him our sincere appreciation for all his services during the three years he was a director of Nordair. At the same time we acknowledge with gratitude the individual and collective contributions of our 1300 employees during 1981.

On behalf of the Board of Directors



Jean E. Douville  
Le président-directeur général  
President and Chief Executive Officer

Montreal, Canada  
March 31, 1982

probablement recourir de nouveau à des majorations de taux; le trafic en général s'en ressentira inévitablement. Malgré les sérieux problèmes que nous devons affronter, nous commençons cette nouvelle année avec prudence et optimisme et avec confiance de pouvoir surmonter les obstacles et atteindre ainsi des résultats financiers satisfaisants en 1982.

Le climat de grande incertitude qui régnait sur l'avenir de la Société depuis le début de 1979 s'est maintenant estompé. Nordair restera associée à Air Canada mais continuera à concurrencer cette dernière comme par le passé. En affaires depuis près de 35 ans, Nordair est fière de la croissance constante de ses bénéfices et jalousement consciente de son autonomie actuelle. La direction de la Société verra à préserver cette saine autonomie et à maintenir cette croissance.

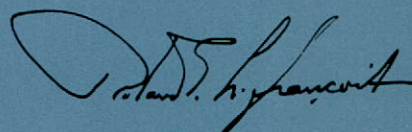
Monsieur André F. Lizotte, président-directeur général de la Société nous quittait à la fin de février 1982 pour occuper le poste de vice-président à la direction et administrateur en chef à la Société canadienne des postes. C'est avec regret que nous avons assisté à ce départ de monsieur Lizotte et en plus de lui exprimer toute notre reconnaissance pour son importante contribution au développement de la Société, nous désirons lui souhaiter tout le succès qu'il mérite dans ses nouvelles fonctions.

Par la suite, M. Jean E. Douville, membre du conseil d'administration de Nordair depuis 1979, démissionnait du poste qu'il occupait jusqu'alors à Air Canada pour assumer la succession de monsieur Lizotte à compter du 1er mars 1982.

Nous désirons de plus souligner la nomination de M. Kurt P. Peiffer, antérieurement vice-président de groupe et chef des opérations de la Société, au poste de vice-président général et chef de l'exploitation.

Durant l'année, monsieur André A. Saint-Denis a démissionné comme membre de notre conseil d'administration; nous profitons de cette occasion pour lui exprimer toute notre reconnaissance pour sa coopération durant les trois ans qu'il a été administrateur de la Société. Nous désirons également reconnaître les contributions individuelles et collectives de nos 1300 employés durant 1981 et les assurer de notre sincère gratitude.

Au nom des membres du conseil d'administration,



Roland G. Lefrançois  
Le président du conseil d'administration  
Chairman of the Board

Montréal, Canada  
Le 31 mars 1982.

## Nordair Thirty-five years old

On May 26 Nordair will celebrate the thirty-fifth anniversary of its incorporation in 1947. From today's standpoint it is easy to forget its modest beginnings as Boreal Airways Ltd., with one Norseman V, a single-engined bush plane, equipped with floats for the summer and winter skis, and venturing not much further than its base at St-Félicien, Lac St-Jean in the county of Roberval. With an annual turnover of \$100,000, it was nevertheless a sizeable operation.

After an association to some degree with Maritime Central Airways Limited, the Boreal Airways group acquired Mont-Laurier Aviation Co. Limitée in the summer of 1953, gaining in this way not only more aircraft and a comparatively large number of new clients, but also an airline route scheduling semi-regular service between Roberval and Fort Chimo with stopovers in such places as Nitchequon in the heart of Quebec.

The Company name was changed to Nordair in 1956. The Head Office was transferred to Montreal in 1960 when it acquired Wheeler Airlines Limited of Montreal and Saint-Jovite, Quebec. At the same time it obtained Canadian Aircraft Renters Limited of Toronto, Ontario. Nordair's scheduled services at that time covered the territory from Montreal to Roberval, Chibougamau and Fort Chimo in Quebec and to Frobisher and Cape Dyer in the Northwest Territories. The acquisition of Wheeler Airlines added the routes between Montreal, Val d'Or and Great Whale.

All this was more than twenty years ago, but since then Nordair has continued to develop its network, which now serves twenty-two communities, nine in Quebec, seven in Ontario, four in the Northwest Territories, one in Manitoba and one in the United States.

It took Nordair thirty-two years to reach a turnover of \$100 million in 1979. Five more years should see the Company practically double this amount and the figure of \$200 million almost reached in 1984. At this rate, the gross annual revenue of Nordair should be approaching the \$700 million figure at its half century mark.

## Nordair Trente-cinq ans

Nordair dont l'origine remonte à 1947, aura 35 ans le 26 mai prochain. Avec l'envergure qu'on lui connaît maintenant, on oublie généralement ses débuts fort modestes alors que sous le nom de Boreal Airways Ltd., son unique avion Norseman V, un monomoteur de brousse équipé de flotteurs en été et de skis en hiver, s'éloignait à une distance limitée de son port d'attache situé à Saint-Félicien, comté de Roberval, au Lac Saint-Jean. Une telle entreprise atteignant un chiffre d'affaires annuel de \$100,000 n'était pas alors sans importance.

À l'été de 1953, après s'être, dans une certaine mesure, associé à Maritime Central Airways Limited, le groupe Boreal Airways acquérait Mont-Laurier Aviation Co. Limitée qui, en plus d'avions et d'une clientèle d'une certaine importance, lui procurait une première route aérienne avec service semi-régulier entre Roberval et Fort Chimo avec escales à des points tels que Nitchequon en plein coeur du Québec.

Puis c'est en 1960 que Nordair, portant ce nom depuis la fin de 1956 et ayant transféré son siège social à Montréal, acquiert Wheeler Airlines Limited de Montréal et Saint-Jovite, Québec, et obtient en même temps Canadian Aircraft Renters Limited de Toronto, Ontario. À ce moment-là les services réguliers de Nordair s'étendent de Montréal à Roberval, Chibougamau et Fort Chimo au Québec, et à Frobisher et Cape Dyer dans les Territoires du Nord-Ouest. À ceux-ci viennent s'ajouter celui de Wheeler entre Montréal, Val d'Or et Poste-de-la-Baleine.

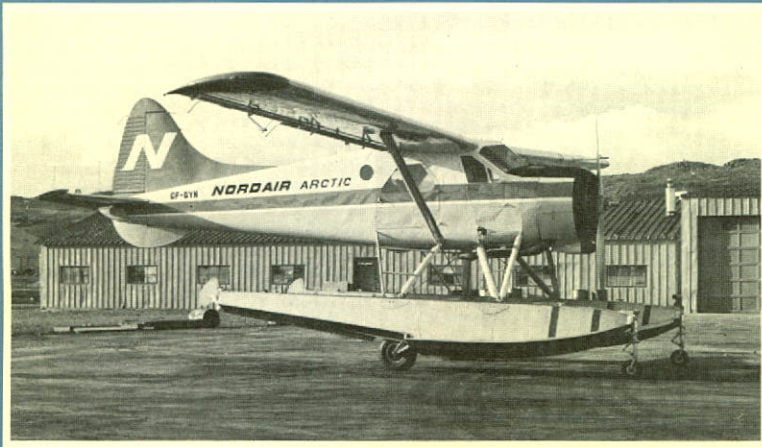
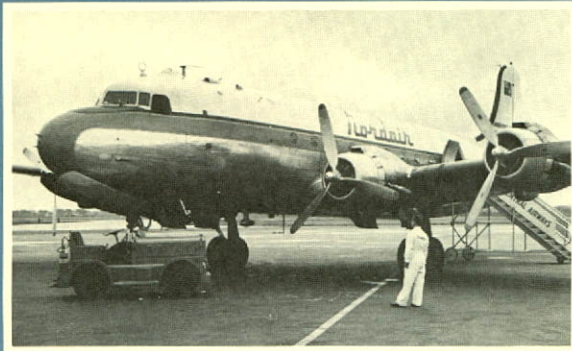
Aucune nouvelle acquisition n'a eu lieu depuis cette dernière qui remonte à plus de vingt ans mais cela n'a pas empêché Nordair de poursuivre le développement de son réseau qui maintenant dessert 22 localités, soit neuf au Québec, sept en Ontario, quatre dans les Territoires du Nord-Ouest, une au Manitoba et une aux États-Unis.

Il a fallu 32 ans à Nordair pour atteindre un chiffre d'affaires de \$100 millions en 1979. Cinq années additionnelles devraient lui suffire pour atteindre presque les \$200 millions en 1984. Au rythme actuel, les revenus bruts annuels de Nordair devraient approcher les \$700 millions lors de son cinquantenaire.

McDonnell Douglas DC-3



McDonnell Douglas DC-4

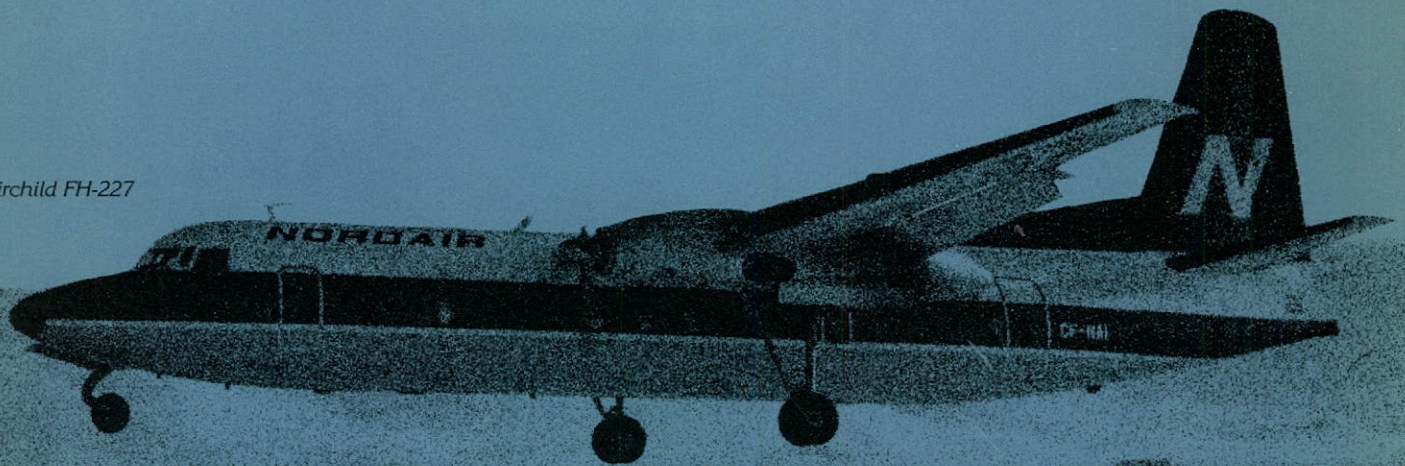


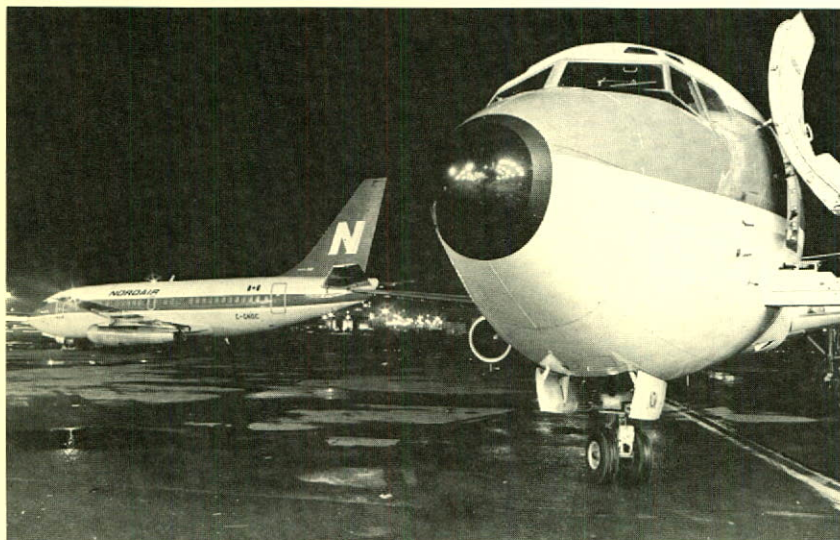
deHavilland DHC2 Beaver



Shorts Brothers SC-7 Skyvan

Fairchild FH-227





### Finance

Nordair's net income for the year was \$2.5 million, representing a 12.2 per cent return on investment. In 1980, net income was \$2.7 million and return on investment was 11.7 per cent. The 1981 results include provision for an anticipated after-tax loss of \$3.6 million on the disposal of two DC-8's and a profit, net of tax, of \$3.5 million on the sale of a Boeing 737.

Operating income in 1981 of \$6.8 million produced a margin of 4.8 per cent as compared to \$7.6 million in 1980, a 6.1 per cent operating margin. The decrease was mainly due to our inability to meet our revenue target. Operating revenues increased by 13.2 per cent to \$141.6 million in 1981, up from \$125.1 million in 1980. However, this increase was far short of our goal. Depressed economic conditions both eliminated and curtailed travelling, leading to fiercely competitive rates and resulting in lower than adequate yields.

Operating expenses were \$17.3 million higher than 1980, or 14.7 per cent. Eighty-eight per cent of this amount was accounted for by increased salaries, wages and related costs (up \$7.1 million or 21.8 per cent) and fuel (up \$8.2 million or 26.2 per cent). The price of fuel rose 33 per cent from an average of 23.1¢ per litre in 1980 to 30.8¢ per litre in 1981. The negative impact of this price increase was lessened by vigorous fuel conservation efforts, contributing to a five per cent reduction in total fuel consumption.

The working capital deficiency of \$2.6 million at year end reflected an improvement of \$5.6 million during the year. This will enable the Corporation

### Finances

Nordair, pour l'année terminée, a enregistré un bénéfice net de \$2,5 millions, représentant un rendement du capital investi de 12,2 pour cent. En 1980, le bénéfice net de la Société était de \$2,7 millions et le rendement de 11,7 pour cent sur le capital investi. Ces résultats incluent, d'une part, une provision pour perte anticipée de \$3,6 millions sur l'aliénation de deux DC-8 et, d'autre part, un gain de \$3,5 millions sur l'aliénation d'un Boeing 737; dans les deux cas il s'agit de résultats après impôts sur le revenu.

Les bénéfices d'exploitation se sont établis à \$6,8 millions ou 4,8 pour cent en 1981, comparativement à \$7,6 millions ou 6,1 pour cent en 1980. Cette diminution résulte du fait que nous n'avons pas réussi à atteindre les objectifs de revenus que nous nous étions fixés. Les revenus d'exploitation ont progressé de 13,2 pour cent, pour atteindre \$141,6 millions en 1981, comparativement à \$125,1 millions en 1980. Cependant, les objectifs proposés n'ont pas été rencontrés. Les conditions économiques défavorables ont entraîné les gens à annuler ou au moins à diminuer leurs voyages provoquant une concurrence féroce dans les taux; elle-même résultant dans des revenus non adéquats.

Les dépenses d'exploitation ont augmenté de \$17,3 millions ou 14,7 pour cent par rapport à l'année précédente. Quatre-vingt-huit pour cent de ces dépenses sont directement attribuables à des facteurs tels que salaires, traitements et coûts connexes (qui ont connu une hausse de \$7 millions ou 21,7 pour cent) et carburant (une augmentation de \$8,2 millions ou 26,2 pour cent). Malgré la hausse du carburant passant à 30,8 cents le litre en 1981, soit une augmentation de 33 pour cent par rapport au prix moyen de 23,1 cents le litre en 1980, l'impact négatif de cette augmentation sur Nordair a été amoindri grâce aux efforts considérables déployés pour la conservation du carburant permettant de réaliser une réduction de cinq pour cent dans sa consommation globale.

Le fonds de roulement déficitaire qui s'établissait à \$2,6 millions à la fin de l'exercice, reflétait une amélioration de \$5,6 millions réalisée durant l'année écoulée. Ceci permettra à Nordair d'éviter le financement majeur qui autrement aurait été nécessité par l'acquisition du Boeing 737, en configuration mixte passagers-cargo, dont la Société prendra livraison du manufacturier au début de juin 1982.



to avoid major financing of a new passenger/cargo convertible Boeing 737. Nordair will take delivery of this aircraft early in June, 1982.

## **Corporate Planning and Regulatory Affairs**

### **Licences**

In October 1981, Nordair filed an appeal to the Minister of Transport to rescind a decision of the Canadian Transport Commission which had disallowed the consolidation of certain licences in Southern Canada. In December 1981, Nordair completed an application to add Val d'Or to its Northern licence in order to offer an alternate source of supply to residents of the Eastern Arctic.

### **Tariffs**

Nordair filed several fare and rate increases during the course of the year. However, those increases were not enough to cover the rising costs of fuel, labour and other components of the airline's operation. Generally, fare and rate increases applied to the Northern routes were lower than those of Nordair's Southern routes.

### **Computer Services**

Following extensive studies of possible ways to computerize a number of administrative and operational functions, Nordair signed a five-year computer services agreement with Air Canada. As a result, Air Canada has acquired an IBM 4341 computer, as well as several software packages. Revenue Accounting and Maintenance computer systems are currently being implemented.

## **Planification d'entreprise et affaires réglementaires**

### **Permis**

En octobre 1981, Nordair a déposé une demande auprès du Ministre des Transports afin d'annuler une décision de la Commission canadienne des transports interdisant la consolidation de certains permis dans le sud du pays. En décembre 1981, Nordair, afin d'offrir une autre source d'approvisionnement aux résidents de l'Est de l'Arctique, présentait une demande en vue d'ajouter Val d'Or à son permis du Nord.

### **Tarifs**

Nordair a aussi déposé plusieurs demandes de majoration de ses taux et tarifs durant l'année. Cependant, ces majorations de prix ne suffirent pas à couvrir l'augmentation des coûts du carburant, des effectifs et d'autres éléments inhérents à l'exploitation de la Société. En général, les augmentations des taux et des tarifs sur les routes du Nord étaient moins élevées que celles appliquées sur les routes du Sud.

### **Informatique**

Pour faire suite à des études exhaustives menées sur une période d'un an et portant sur différents moyens disponibles pour informatiser un certain nombre de fonctions administratives et opérationnelles, Nordair a signé un contrat d'une durée de cinq ans avec Air Canada. Afin de satisfaire aux exigences de cette entente, Air Canada s'est dotée d'un ordinateur IBM 4341 et de plusieurs progiciels. On est en train d'installer des postes à écran cathodique pour ainsi informatiser les services de Comptabilité de revenus et de Maintenance.

## **Airline Operations**

## **Opérations aériennes**

### **Airline Sales & Service**

#### **Scheduled Services**

In the Southern Region, adverse economic conditions, escalating costs, and competitive scheduling forced Nordair to reduce its flights and reassign resources to more productive areas.

In the Western Region, schedule improvements, new promotions, and the implementation of an incentive commission plan for travel agencies brought overall traffic gains in both Thunder Bay and Sault Ste. Marie. Nordair reacted quickly to a loss of fare advantage on the Montreal-Toronto route by reducing flight frequency and introducing effective promotions. The Corporation's market share on this route improved by year end.

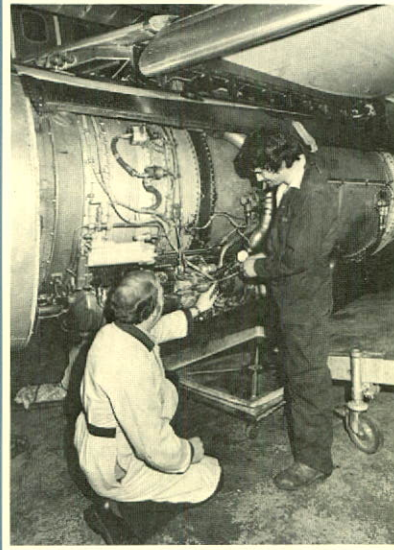
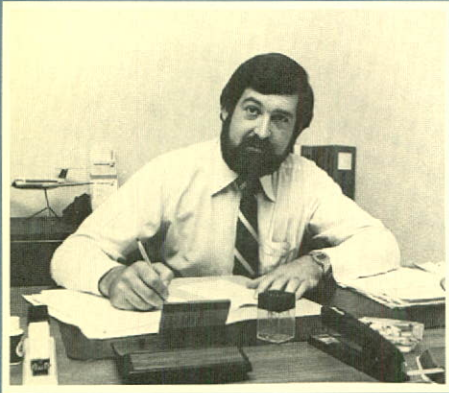
The Northern Region improved its results over last year despite the loss of Asbestos Hill as a major destination. The improved results are attributable to the new all-cargo service from Val d'Or to Fort

### **Ventes/services aériens**

#### **Services réguliers**

Les conditions économiques négatives, l'escalade des coûts et l'intensification de la concurrence, sur le réseau Sud, ont forcé Nordair à réduire le nombre de ses vols et à concentrer ses efforts dans des secteurs plus productifs.

Sur le réseau Ouest, l'amélioration de nos horaires ainsi que le lancement de nouvelles campagnes promotionnelles et de programmes de stimulation des ventes auprès des agents de voyages ont entraîné des gains dans le trafic passagers de Thunder Bay et de Sault-Ste-Marie. Nordair, pour compenser les efforts de ses concurrents sur la route Montréal-Toronto, a dû cependant réduire la fréquence de ses vols et introduire des promotions de ventes dynamiques qui furent bien accueillies par le public voyageur. En fin d'exercice, la part du marché que la Société parvenait à s'attirer sur cette route commença à augmenter de nouveau.



Chimo which began in March of 1981. Later, in December, the all-cargo service was also introduced on the Val d'Or-Frobisher Bay route.

Service to the Cominco Polaris mine on Little Cornwallis Island contributed substantially to increasing the revenues of the Northern Region. In an effort to increase tourism and commerce between Canada and Greenland, Nordair, in cooperation with First Air and SAS/Greenlandair, introduced a joint service between Montreal and Nuuk (Godthåb) via Frobisher Bay.

A slowdown in activity at the James Bay LG2 complex, (now in its final phase), and labour disputes at the hydro-electric project at Poste-de-la-Baleine resulted in a drastic decrease in traffic to these two destinations, so essential to Nordair in 1981. Despite these setbacks, the Northwest Quebec Region boasts a major achievement: airlifting merchandise previously transported by ship. As a result, Nordair's cargo and mail traffic on the Val d'Or route increased noticeably in 1981. In addition, scheduling and service improvements helped Nordair secure a greater share of the Montreal-Val d'Or market and contributed greatly to this region's overall performance.

### **Charters**

A surplus in capacity and stronger price competition resulting from adverse economic conditions characterized the Charter Market in 1981. Nordair reacted to these conditions with frequency adjustments, reductions in its air fares (which resulted in lower financial yields), and by introducing successful mid-week charter programs with various Tour Operators including its subsidiaries Les Voyages Treasure Tours Inc., and Treasure Tours (Canada) Ltd.

### **Special Projects**

In 1981, Nordair continued to operate two specially-modified Lockheed Electra aircraft for Ice Reconnaissance purposes. The Corporation has been operating this program for Environment Canada since 1972, through contracts with Supply and Services Canada.

The Corporation also completed its twenty-second year of flying on the DEWline under contract with the United States Air Force. The contract, under which Nordair provides air service to most DEWline stations from Alaska to Greenland, has been renewed for another year.

### **Customer Services**

Since our airline services are largely influenced by the ability and efficiency of our employees in the Customer Services Department, much emphasis was placed on training to further improve personnel skill and proficiency.

Customer interface was improved with the addition of our own Reservation System and Customer Services personnel

En 1981, la mise en service de nouveaux vols tout-cargo entre Val d'Or-Fort Chimo et Val d'Or-Frobisher Bay a permis au réseau Nord d'amoindrir les effets de la perte substantielle subie par la Société dans le trafic d'Asbestos Hill.

De plus, le service à destination de la mine Cominco Polaris, sur la petite île Cornwallis, a largement contribué à l'augmentation des revenus de cette région. Afin d'intensifier le trafic touristique et le commerce entre le Canada et le Groenland, Nordair, en collaboration avec First Air et SAS/Greenlandair, a introduit un service conjoint entre Montréal et Nuuk (Godthåb), via Frobisher Bay.

En 1981, le ralentissement des activités du complexe de la Baie James (Centrale LG2), actuellement en phase d'achèvement, et les conflits de travail survenus au chantier hydro-électrique du Poste-de-la-Baleine ont entraîné une importante diminution du trafic vers ces deux destinations si importantes pour Nordair. Malgré la détérioration du trafic provoquée par la situation susmentionnée, Nordair a réussi à maintenir assez bien sa position dans cette région du nord-ouest du Québec, en parvenant enfin à obtenir le transport de marchandises qui antérieurement étaient expédiées par bateau. Cette manoeuvre a permis, en 1981, une augmentation substantielle de notre trafic de fret et de courrier. De plus, l'amélioration des horaires et des services de Nordair sur le tronçon Montréal-Val d'Or a contribué à y élargir notre part de marché et à améliorer ainsi notre rendement dans l'ensemble de la région.

### **Affrètements**

Les conditions économiques néfastes en 1981 ont provoqué un excédent de sièges et une plus grande concurrence des prix sur le marché des affrètements. Nordair a réagi à ces conditions en modifiant la fréquence de ses vols et en réduisant ses taux au même niveau que ceux de ses concurrents; ces mesures ont entraîné un rendement financier inférieur. La Société a de plus introduit des programmes efficaces d'affrètements sur semaine en coopération avec plusieurs voyagistes dont ses filiales Les Voyages Treasure Tours Inc., et Treasure Tours (Canada) Ltd.

### **Projets spéciaux**

En 1981, Nordair, grâce à des contrats conclus avec Approvisionnement et Services Canada, a continué de fournir les services de ses deux appareils Lockheed Electra spécialement aménagés pour la reconnaissance des glaces.

En outre, depuis plus de vingt-deux ans, la Société assure le ravitaillement de la ligne de défense DEW, aux termes de contrats annuels conclus avec l'armée de l'air des États-Unis. Le contrat, en vertu duquel Nordair procure un service de transport aérien à la plupart des escales de la ligne de défense DEW à partir de

at Sault Ste. Marie. These services were previously sub-contracted.

In addition, to improve standards and further enhance the quality of our In-Flight Services, purser positions were introduced on all flights.

New developments in cargo movement to our Northern communities required special attention and the utilization of new traffic originating stations to maximize payload and bring about increased yields. A reorganization of our Cargo Department helped improve the overall service to our customers.

### **Airmag**

In order to provide passengers with informative and entertaining reading material on board Nordair's flights, an in-flight magazine called Airmag was launched in September 1981. This magazine, initially containing forty-eight pages, is published ten times per year. Complimentary copies of Airmag are also available at all Nordair offices and ticket counters throughout its network.

## **Airline Technical Operations Engineering and Maintenance**

There were major organizational changes in the Engineering and Maintenance Department in 1981, designed to refine the Corporation's maintenance programs. The improvements produced more efficient cost controls in the purchasing of aircraft materials, and ensured a high level of technical reliability. Furthermore, these programs contained provisions for maintenance work to be performed overnight in 1982 and thus allow greater aircraft availability.

A plan was also developed to computerize the management of aircraft materials and maintenance activities. The completion of Phase One of this project in 1982 will increase the efficiency of logistic backup for maintenance.

Nordair's first Boeing 737 major overhaul (commonly known as Block "D" Check), conducted in the spring of 1981, was a solid start on a program of heavy maintenance, for both Nordair and other Boeing 737 operators. To that effect a Maintenance Contract Centre was launched to ensure that Nordair's maintenance facilities become a profit potential.

### **Operations**

In 1981, Nordair's fleet consisted of eleven Boeing 737 aircraft, three Fairchild FH-227 aircraft and two Lockheed Electra L-188's. The two McDonnell Douglas DC8-52's, also owned by the Corporation, were not operated.

Boeing 737 utilization increased from 33,209 hours in 1980 to 35,065 hours in 1981. However, with the fluctuations in the number of aircraft in operation during these two years, the utilization per aircraft remained constant at 9.1 hours per aircraft per day.

Considerable effort was directed towards reducing operating costs. Fuel

l'Alaska jusqu'au Groenland, vient d'être renouvelé pour une autre année.

### **Services à la clientèle**

Puisque la qualité des services que nous offrons à nos passagers dépend du professionnalisme et de l'efficacité des employés travaillant aux services à la Clientèle, la Société a mis l'accent sur la formation afin d'améliorer d'avantage l'habileté et l'efficacité de son personnel.

Nordair s'est donnée une nouvelle dimension en ouvrant son propre bureau de réservations et en y affectant son propre personnel des services à la Clientèle à Sault-Ste-Marie. Ces services étaient antérieurement sous-traités.

De plus, afin d'améliorer la qualité et le niveau de ses services en vols, la Société a décidé d'affecter un chef de cabine sur chacun de ses vols.

En outre, de nouveaux développements dans l'acheminement du fret à destination des communautés du Grand Nord exigeaient une attention particulière et l'utilisation de nouveaux postes de chargement de façon à maximiser le rendement de la charge marchande des avions. Une réorganisation au sein de notre service du Fret a contribué à l'amélioration globale du rendement de ce service.

### **Airmag**

Au mois de septembre 1981, on procédait au lancement de la revue Airmag destinée à fournir aux passagers, à bord des vols de Nordair, du matériel qui puisse leur servir d'information et de distraction. Ce magazine est aussi disponible à tous les bureaux et comptoirs de billets de Nordair sur tout son réseau.

## **Opération techniques aériennes**

### **Ingénierie et maintenance**

Nordair a procédé, en 1981, à une restructuration organisationnelle au sein de son service de l'Ingénierie et de la Maintenance. Cette réorganisation a permis à la Société de perfectionner ses programmes de maintenance, de contrôler plus efficacement l'acquisition du matériel et de maintenir une fiabilité constante de sa technique. Les programmes établis, au cours de l'année terminée, comprennent des dispositions en vertu desquelles les travaux de maintenance qui devront être effectués en 1982 seront faits la nuit, assurant ainsi une plus grande disponibilité à notre flotte d'avions.

De plus, certains arrangements ont été pris pour lancer le développement d'un programme s'échelonnant sur trois ans, visant à informatiser la gestion du matériel et les travaux de maintenance. En 1982, l'achèvement de la première phase de ce programme se traduira par une augmentation de l'efficacité des programmes de soutien logistique de maintenance.

Nordair a effectué la première inspection majeure sur un de ses B-737 au printemps 1981. Cette inspection, soit



consumption, particularly on longer flights, was the main target. Following an extensive study, Litton LT-211 Omega Navigation Systems were installed on all passenger/cargo aircraft. The first system was only installed in November 1981, and therefore the main effect of this fuel conservation measure will not be felt significantly before 1982.

Nordair's Operation Control Center (NOCC) completed its first full year of operation in December 1981. NOCC was created through organizational adjustments as a decision-making center to guide the Corporation's day-to-day operations more directly. The Center is based on the concept of centralizing Operations and Customer Services functions for better efficiency. The results are evident: there was a considerable improvement in the on-time performance, which averaged 81.6 per cent flights departing within 10 minutes, as compared to 77.2 per cent the previous year.

In 1981, Nordair also inaugurated a professional training center for Flight Crews, Customer Services and In-Flight personnel, as well as Technical Maintenance staff. This new center, named Nordair Academy, enables the Corporation to regroup all its training facilities. It is located at Dorval airport. In 1982, close to 50 per cent of the Center's capacity will be used by Nordair and the balance will be made available to other carriers and interested parties.

l'inspection "D", constitue le début d'un programme de maintenance majeure pour Nordair. À cet effet, un Centre de contrats de maintenance a été créé pour assurer la rentabilité des installations de maintenance de Nordair par l'utilisation de ces installations tant par d'autres transporteurs que par la Société.

### Opérations

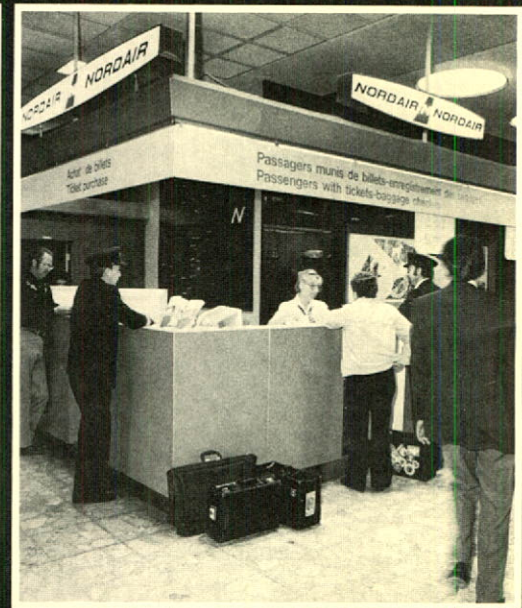
La flotte de Nordair comprenait onze Boeing 737, trois Fairchild FH-227 et deux Lockheed L-188. Les deux DC-8-52, également possédés par la Société n'ont pas été en service en 1981.

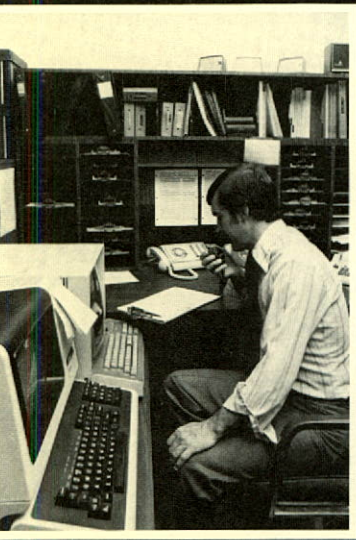
L'utilisation des Boeing 737 est passée de 33,209 heures en 1980 à 35,065 heures en 1981. Toutefois, avec la fluctuation dans le nombre des avions au cours de ces deux années, l'utilisation par avion est demeurée constante à 9,1 heures par jour.

De plus, Nordair a déployé des efforts considérables en vue de réduire ses dépenses d'exploitation. Elle s'est attaquée particulièrement à la consommation du carburant surtout sur les vols à longue distance. À la suite d'une étude très poussée, des systèmes de navigation Omega Litton LT-211 ont été installés sur tous les avions passagers-cargo. Le premier système n'a été installé qu'en novembre 1981 et, en conséquence, l'effet principal de cette mesure de conservation du carburant ne sera réellement ressentie qu'en 1982.

À la fin de l'exercice financier, le Centre de contrôle des opérations de Nordair (NOCC) complétait sa première année d'exploitation. Ce centre de décisions de Nordair a été fondé en vue de centraliser et de contrôler plus directement les opérations aériennes quotidiennes. À Nordair, le centre NOCC est responsable de la coordination de tous les vols de la Société et des services orientés vers les passagers, dans le but d'offrir à sa clientèle un service des plus efficaces. Depuis sa fondation, une nette amélioration du taux de ponctualité des vols s'est fait sentir. Le pourcentage des départs effectués dans les dix minutes de l'horaire publié a été de 81,6 pour cent en 1981, comparativement à 77,2 pour cent l'année précédente.

En outre, au cours de l'année terminée, Nordair a inauguré son Académie, créant ainsi un nouveau centre de formation professionnelle pour le personnel navigant, technique et commercial, les préposés des services à la Clientèle et le personnel technique du service de la Maintenance. Ce nouveau centre moderne et bien équipé, situé à l'aéroport de Dorval, permet de regrouper dans un même immeuble tous les services reliés de quelque manière que ce soit à la formation. Les cours diffusés à l'Académie sont offerts au grand public et au personnel des autres transporteurs aériens. Pour l'année 1982, Nordair anticipe un taux d'utilisation d'environ 50 pour cent par les employés de la Société et le reste demeurant disponible aux clients de l'extérieur.





Employment at December 31, 1981, was 1,289 compared with 1,305 in 1980. At year end, a total of 66 employees had acquired 20 years and more of service, 33 had accumulated 15 years and 134 attained 10 years. The tremendous amount of experience accumulated by these people constitutes evidence of the high degree of maturity, stability and dedication of the airline's personnel and of continuity in its senior management.

A number of collective agreements were negotiated during the year. A twenty-seven month contract, in effect until October 31, 1983, was signed between Nordair and its 163 pilot members represented by the Canadian Airline Pilots Association (CALPA).

An agreement was also reached with the Canadian Airline Flight Attendants Association (CALFAA), representing Nordair's 214 flight attendants, for a twenty-four month contract in effect until December 31, 1982. The agreement followed an eighteen-day strike by CALFAA personnel.

Office personnel, composed of some 140 persons, were certified by the Canada Labour Relations Board in July 1981. They will be represented by the International Association of Machinists and Aerospace Workers (IAMAW). Negotiations for their first collective agreement have been underway since January, 1982.

In addition, contract negotiations are continuing between Nordair and the Canadian Airline Dispatchers Association (CALDA), to come to an agreement on monetary issues related to the second year of the contract.

Finally, the current agreement governing mechanics, agents and ground support employees, also represented by IAMAW, expires on May 31, 1982. Negotiations for renewal will commence in April. With 500 members (excluding office personnel), IAMAW represents close to 40 per cent of Nordair's total work force.

L'effectif de Nordair au 31 décembre 1981 s'élevait à 1289 employés, comparativement à 1305 l'année précédente. En fin d'année, un total de 66 employés avaient complété vingt ans de service ou plus; 33 avaient accumulé quinze années de service et 134 avaient complété dix années de service. L'immense quantité d'expérience accumulée par ces gens constitue la manifestation du degré élevé de maturité, de stabilité et de dévouement du personnel de la Société et de la continuité dans sa haute direction.

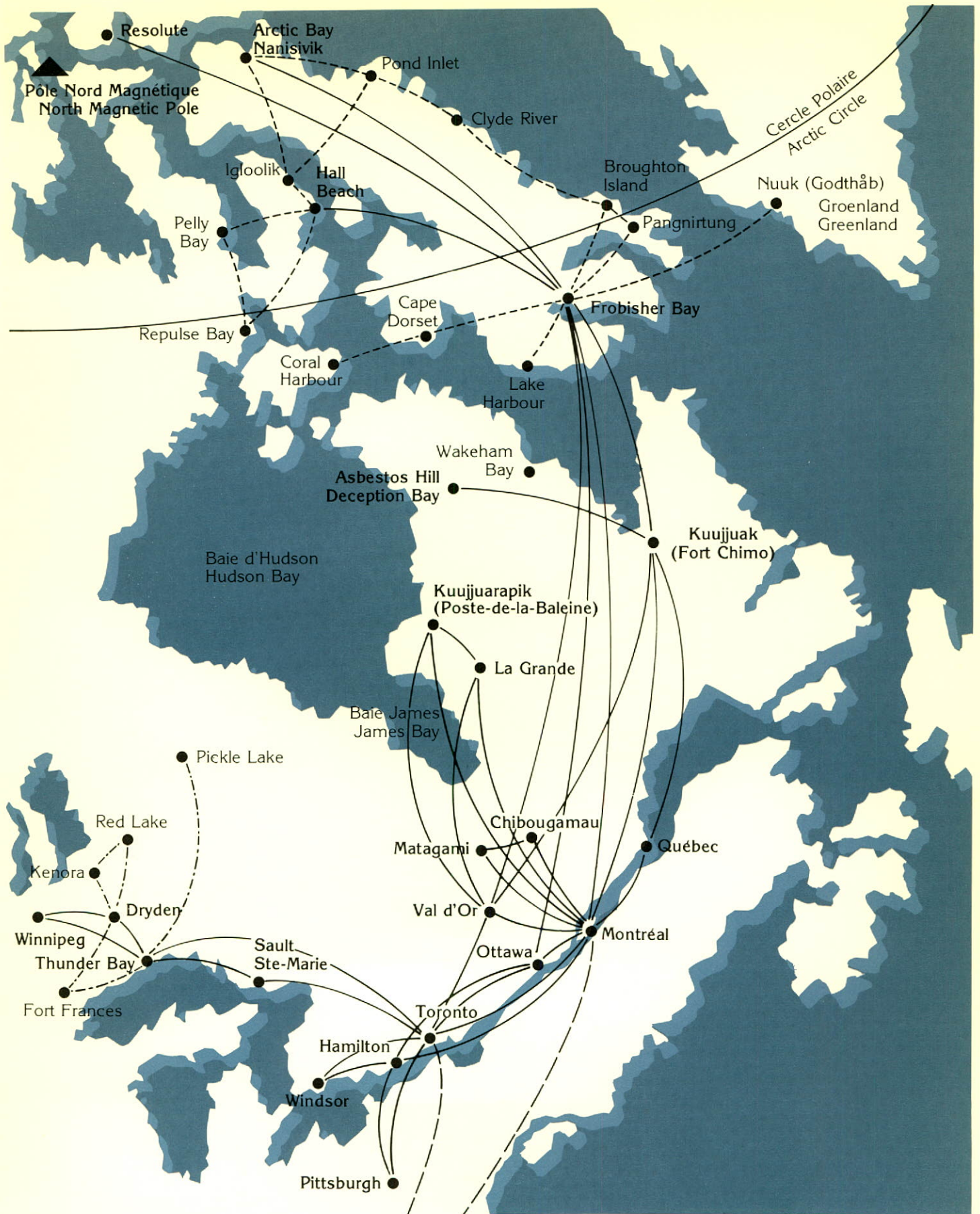
Un certain nombre de conventions collectives ont été négociées au cours de l'année. La convention renouvelée entre la Société et l'Association canadienne des pilotes de lignes (CALPA), a été signée pour une période de vingt-sept mois; elle restera en vigueur jusqu'au 31 octobre 1983. Cent soixante-trois employés de Nordair sont membres de la CALPA. Un accord a aussi été conclu entre la Société et l'Association du personnel navigant commercial des compagnies aériennes canadiennes (APENAC) qui regroupe 214 membres chez Nordair. Cet accord d'une durée de vingt-quatre mois sera en vigueur jusqu'au 31 décembre 1982.

La demande d'accréditation des employés de bureau, un effectif qui compte 140 personnes, a été accordée au mois de juillet 1981 par le Conseil canadien des relations du travail. Ce groupe d'employés sera représenté par l'Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aéro-astronautique (IAMTA). Les négociations relatives à la signature de leur première convention collective sont en marche depuis le mois de janvier 1982.

De plus les négociations entre Nordair et l'Association canadienne des régulateurs de vols (ACRV) se continuent en vue d'arriver à un accord sur des questions monétaires se rapportant à la deuxième année de cette convention.

La convention actuelle qui régit les mécaniciens, les agents et les employés de soutien, tous représentés par l'AIMTA, prend fin le 31 mai 1982. Les négociations pour le renouvellement de cette convention débiteront au mois d'avril. Les 500 membres de l'AIMTA représentent près de 40 pour cent de l'effectif total de Nordair, à l'exclusion des employés de bureau.





Vols nolisés  
 vers le sud  
 Charters to  
 the South

- Services de Nordair  
Nordair Services —————
- Services de First Air  
First Air Services - - - - -
- Services de NorOntair  
NorOntair Services - · - · -

**Nordair Ltd.**  
**Consolidated**  
**Statement of Changes**  
**in Financial Position**

Year ended December 31, 1981

**Nordair Ltée**  
**Évolution de la**  
**situation financière**  
**consolidée**

de l'exercice clos le 31 décembre 1981

<b>Working capital derived from</b>	<b>1981</b>	<b>1980</b>	<b>Provenance du fonds de roulement</b>
Operations			Exploitation
Income before extraordinary item	\$ 1,995,000	\$ 2,742,000	Bénéfice avant poste extraordinaire
Items not affecting working capital			Postes n'affectant pas le fonds de roulement
Depreciation and amortization expense	6,492,000	7,470,000	Dépense d'amortissement
Deferred income taxes	(1,327,000)	3,246,000	Impôts sur le revenu reportés
Amortization of gain on sales and leasebacks	(288,000)	(288,000)	Amortissement du gain sur contrats de cession-bail
Loss (gain) on disposal of property and equipment	(5,411,000)	60,000	Perte (gain) sur disposition de biens-fonds et d'équipement
Provision for anticipated loss on disposal of fixed assets	7,465,000		Provision pour perte anticipée à l'aliénation d'immobilisations
Unrealized loss (gain) on foreign exchange	(81,000)	249,000	Perte non matérialisée (gain non matérialisé) sur change étranger
	<b>8,845,000</b>	<b>13,479,000</b>	
Proceeds from disposal of property and equipment	8,614,000	15,000	Produit de la vente de biens-fonds et d'équipement
Reduction of income taxes due to application of prior years' losses	523,000		Diminution des impôts sur le revenu due aux pertes des exercices antérieurs
Deferred charges	370,000		Frais reportés
Long-term debt		6,994,000	Dettes à long terme
	<b>18,352,000</b>	<b>20,488,000</b>	
<b>Working capital applied to</b>			<b>Affectation du fonds de roulement</b>
Purchase of property and equipment	8,571,000	15,884,000	Achat de biens-fonds et d'équipement
Reduction of long-term debt	3,000,000	4,000,000	Diminution de la dette à long terme
Reduction of obligations under capital leases	1,157,000	1,011,000	Réduction des obligations aux termes des contrats de location-acquisition
Deferred charges		808,000	Frais reportés
	<b>12,728,000</b>	<b>21,703,000</b>	
<b>Increase (decrease) in working capital deficiency</b>	<b>(5,624,000)</b>	<b>1,215,000</b>	<b>Augmentation (diminution) du fonds de roulement déficitaire</b>
<b>Working capital deficiency at beginning of year</b>	<b>8,272,000</b>	<b>7,057,000</b>	<b>Fonds de roulement déficitaire au début de l'exercice</b>
<b>Working capital deficiency at end of year</b>	<b>\$ 2,648,000</b>	<b>\$ 8,272,000</b>	<b>Fonds de roulement déficitaire à la clôture de l'exercice</b>

**Auditors' Report**

To the Shareholders of Nordair Ltée — Nordair Ltd.

We have examined the consolidated balance sheet of Nordair Ltée — Nordair Ltd. as at December 31, 1981 and the consolidated statements of income and retained earnings and changes in financial position for the year then ended. Our examination was made in accordance with generally accepted auditing standards, and accordingly included such tests and other procedures as we considered necessary in the circumstances.

In our opinion, these consolidated financial statements present fairly the financial position of the corporation as at December 31, 1981 and the results of its operations and the changes in its financial position for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Montreal, Canada  
 January 29, 1982

THORNE RIDDELL  
 Chartered Accountants

**Rapport des vérificateurs**

Aux actionnaires de Nordair Ltée — Nordair Ltd.

Nous avons vérifié le bilan consolidé de Nordair Ltée — Nordair Ltd. au 31 décembre 1981 ainsi que l'état consolidé des résultats et des bénéfices non répartis et l'état de l'évolution de la situation financière consolidée de l'exercice clos à cette date. Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues, et a comporté par conséquent les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.

À notre avis, ces états financiers consolidés présentent fidèlement la situation financière de la société au 31 décembre 1981 ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour l'exercice clos à cette date selon les principes comptables généralement reconnus, appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

Montréal, Canada  
 Le 29 janvier 1982

THORNE RIDDELL  
 Comptables agréés

Nordair Ltd.  
**Consolidated  
Statement of Income  
and Retained Earnings**

Year ended December 31, 1981

Nordair Ltée  
**Résultats et  
bénéfices non répartis  
consolidés**

de l'exercice clos le 31 décembre 1981

	1981	1980	
<b>Operating revenue</b>	<b>\$141,574,000</b>	\$125,088,000	<b>Revenus d'exploitation</b>
<b>Operating expenses</b>			<b>Dépenses d'exploitation</b>
Flying operations and maintenance	72,523,000	60,015,000	Frais de vol et d'entretien
Aircraft and traffic servicing	31,368,000	28,327,000	Service — appareils et trafic
Cost of tour operations	6,908,000	9,118,000	Coût de voyages organisés
Other	17,523,000	12,616,000	Autres
Depreciation of property and equipment	4,941,000	5,865,000	Amortissement des biens-fonds et de l'équipement
Amortization of equipment under capital leases	795,000	795,000	Amortissement de l'équipement acquis aux termes des contrats de location-acquisition
Amortization of deferred charges	756,000	746,000	Amortissement des frais reportés
	<b>134,814,000</b>	117,482,000	
<b>Operating income</b>	<b>6,760,000</b>	7,606,000	<b>Bénéfice d'exploitation</b>
<b>Non-operating expenses (income)</b>			<b>Dépenses (revenus) autres que d'exploitation</b>
Interest on long-term debt	3,833,000	3,063,000	Intérêts sur dette à long terme
Interest on obligations under capital leases	421,000	495,000	Intérêts sur obligations aux termes des contrats de location-acquisition
Interest income	(1,171,000)	(1,733,000)	Revenu d'intérêts
Amortization of gain on sales and leasebacks	(288,000)	(288,000)	Amortissement — gain sur contrats de cession-bail
Unrealized loss (gain) on foreign exchange	(81,000)	243,000	Perte (gain) non matérialisée sur change étranger
Loss (gain) on disposal of fixed assets (note 2)	(5,411,000)	60,000	Perte (gain) sur aliénation d'immobilisations (note 2)
Provision for anticipated loss on disposal of fixed assets (note 2)	7,465,000		Provision pour perte anticipée à l'aliénation d'immobilisations (note 2)
Other	166,000	(190,000)	Autres
	<b>4,934,000</b>	1,650,000	
<b>Income before income taxes and extraordinary item</b>	<b>1,826,000</b>	5,956,000	<b>Bénéfice avant impôts sur le revenu et poste extraordinaire</b>
<b>Income taxes</b>			<b>Impôts sur le revenu</b>
Current	1,158,000		Exigibles
Deferred (reduction)	(1,327,000)	3,214,000	Reportés (diminution)
	<b>(169,000)</b>	3,214,000	
<b>Income before extraordinary item</b>	<b>1,995,000</b>	2,742,000	<b>Bénéfice net avant poste extraordinaire</b>
Reduction of current income taxes due to application of prior years' losses — subsidiaries	(523,000)		Diminution des impôts sur le revenu exigibles due aux pertes des exercices antérieurs — filiales
<b>Net income</b>	<b>2,518,000</b>	2,742,000	<b>Bénéfice net</b>
<b>Retained earnings at beginning of year</b>	<b>20,021,000</b>	17,279,000	<b>Bénéfices non répartis au début de l'exercice</b>
<b>Retained earnings at end of year</b>	<b>\$ 22,539,000</b>	\$ 20,021,000	<b>Bénéfices non répartis à la clôture de l'exercice</b>
<b>Earnings per share</b>			<b>Bénéfice par action</b>
Income before extraordinary item	\$ 0.91	\$ 1.26	Bénéfice avant poste extraordinaire
Net income	\$ 1.15	\$ 1.26	Bénéfice net

Nordair Ltd.  
(Incorporated under the laws of Canada)


**Consolidated  
Balance Sheet  
as at December 31, 1981**

Nordair Ltée  
(Constituée en vertu des lois du Canada)

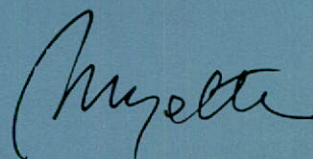
**Bilan  
consolidé  
au 31 décembre 1981**

<b>Assets</b>	1981	1980	<b>Actif</b>
<b>Current assets</b>			<b>A court terme</b>
Cash and short-term deposits	\$ 5,287,000	\$ 3,678,000	Encaisse et dépôts à court terme
Accounts receivable (note 2)	22,276,000	13,139,000	Débiteurs (note 2)
Income taxes recoverable		346,000	Impôts sur le revenu recouvrables
Inventory	3,350,000	3,246,000	Stocks
Prepaid expenses	1,644,000	862,000	Frais payés d'avance
	<b>32,557,000</b>	<b>21,271,000</b>	
<b>Property and equipment (note 3)</b>	<b>72,968,000</b>	<b>80,801,000</b>	<b>Biens-fonds et équipement (note 3)</b>
<b>Deferred charges (note 4)</b>	<b>1,167,000</b>	<b>2,293,000</b>	<b>Frais reportés (note 4)</b>
	<b>\$106,692,000</b>	<b>\$104,365,000</b>	
<b>Liabilities</b>			<b>Passif</b>
<b>Current liabilities</b>			<b>A court terme</b>
Bank indebtedness	\$ 4,504,000		Dettes bancaires
Accounts payable and accrued charges	21,598,000	\$ 21,256,000	Créditeurs et frais courus
Income taxes payable	635,000		Impôts sur le revenu à payer
Contract deposits and unearned revenue	4,311,000	4,200,000	Dépôts sur contrats et revenu non gagné
			Tranche de la dette à long terme
Current portion of long term debt	3,000,000	3,000,000	échéant en moins d'un an
			Versements exigibles des obligations aux
Current portion of obligations under capital leases	1,157,000	1,087,000	termes des contrats de location-acquisition
	<b>35,205,000</b>	<b>29,543,000</b>	
<b>Long-term debt (note 5)</b>	<b>20,360,000</b>	<b>23,441,000</b>	<b>Dettes à long terme (note 5)</b>
<b>Long-term obligations under capital leases (note 6)</b>	<b>3,387,000</b>	<b>4,544,000</b>	<b>Obligations à long terme aux termes des contrats de location-acquisition (note 6)</b>
<b>Deferred gain on sales and leasebacks</b>	<b>1,133,000</b>	<b>1,421,000</b>	<b>Gain reporté sur contrats de cession-bail</b>
<b>Deferred income taxes</b>	<b>18,452,000</b>	<b>19,779,000</b>	<b>Impôts sur le revenu reportés</b>
	<b>78,537,000</b>	<b>78,728,000</b>	
<b>Shareholders' Equity</b>			<b>Avoir des actionnaires</b>
<b>Capital stock</b>			<b>Capital-actions</b>
2,184,161 Class A and Class B common shares	5,616,000	5,616,000	2,184,161 actions ordinaires, catégories A et B
<b>Retained earnings (note 5)</b>	<b>22,539,000</b>	<b>20,021,000</b>	<b>Bénéfices non répartis (note 5)</b>
	<b>28,155,000</b>	<b>25,637,000</b>	
	<b>\$106,692,000</b>	<b>\$104,365,000</b>	

Approved by the Board:  
Approuvé au nom du conseil d'administration:



Roland G. Lefrançois, Director / Administrateur



André F. Lizotte, Director / Administrateur

# Notes to Consolidated Financial Statements

Year ended December 31, 1981

## 1. Accounting policies

a) Consolidation

The consolidated financial statements include the accounts of the corporation and all its subsidiary corporations.

b) Inventory

Inventory comprises spare parts and fuel and is valued at the lower of cost and replacement cost.

c) Property and equipment

Jet and turbo prop flight equipment including those under capital leases, are depreciated to a 15% residual value, based on hours flown, over approximately a 14 year period for jet equipment and 8-12 year periods for turbo prop equipment. Ground equipment and facilities are depreciated by the diminishing balance method at the following rates: building — 10%; equipment — 20%-25%; automotive — 30%.

Engine and airframe overhaul costs and other maintenance and repairs are charged to expense for the year. When property and equipment are sold or otherwise disposed of, the difference between the net carrying value in the accounts and the net proceeds is included in income.

d) Pre-operating expenses

Training and other costs for the introduction of new services and/or new types of aircraft are amortized on a straight-line basis over a period of three years commencing with the date of introduction into revenue service.

e) Translation of foreign currency

Current assets (except inventory), current liabilities and long term debt are translated into Canadian dollars at exchange rates in effect at the balance sheet date. Inventory and property and equipment are translated at exchange rates prevailing at the dates of acquisition. Revenue and expenses other than depreciation are translated at average exchange rates prevailing during the year; depreciation is translated at historical exchange rates. Gains and losses resulting from foreign exchange translation are included in income for the year.

f) Leases

Leases meeting certain criteria are considered capital leases and the related asset and lease obligations are recorded at their present value in the financial statements. Other leases not meeting such criteria are operating leases and the related rentals are charged to expense as incurred.

Gains or losses resulting from sale-leaseback transactions are deferred and amortized in proportion to the amortization of the leased assets.

# Notes afférentes aux états financiers consolidés

de l'exercice clos le 31 décembre 1981

## 1. Conventions comptables

a) Consolidation

Les états financiers consolidés comprennent les comptes de la société et de toutes ses filiales.

b) Stocks

Les stocks comprennent des pièces de rechange et du carburant, et sont évalués au moindre du coût et du coût de remplacement.

c) Biens-fonds et équipement

L'équipement aéronautique à réaction et à turbopropulseurs, y compris celui loué aux termes de contrats de location-acquisition sont amortis jusqu'à concurrence de la valeur résiduelle de 15%, selon les heures de vol effectuées, sur une période d'environ quatorze ans pour l'équipement des réactés, et sur des périodes de huit à douze ans pour l'équipement des avions à turbopropulseurs. L'équipement au sol et les installations sont amortis selon la méthode dégressive aux taux suivants: bâtiment — 10%; équipement — 20%-25%; équipement motorisé — 30%.

Les frais de vérification des cellules et des moteurs ainsi que d'autres frais d'entretien et de réparation sont passés comme dépenses de l'exercice. Lors de la vente ou de la disposition de biens-fonds et d'équipement, la différence entre la valeur comptable nette et le produit net est portée au bénéfice.

d) Frais de démarrage

La formation et autres frais afférents à l'introduction de nouveaux services ou de nouveaux types d'aéronefs sont amortis selon la méthode linéaire sur une période de trois ans à partir de la date où ils donnent lieu à un service qui rapporte un revenu.

e) Conversion des devises étrangères

L'actif à court terme (sauf les stocks), le passif à court terme et la dette à long terme sont convertis en dollars canadiens au cours du change en vigueur à la date du bilan. Les stocks, les biens-fonds et l'équipement sont convertis au cours du change en vigueur aux dates d'acquisition. Les revenus et les dépenses autres que l'amortissement sont convertis aux cours du change moyens en vigueur au cours de l'année; l'amortissement est converti aux cours du change d'origine. Les gains et les pertes résultant de la conversion des devises étrangères sont inclus dans le bénéfice de l'exercice.

f) Baux

Les baux qui répondent à certains critères sont traités comme des contrats de location-acquisition, et les biens loués aux termes de ceux-ci ainsi que les obligations qu'ils engendrent sont présentés dans les états financiers à leur valeur actualisée. Les baux qui ne répondent pas à ces critères sont des contrats de location-exploitation, et les loyers qui s'y rapportent sont passés à la dépense au fur et à mesure qu'ils sont engagés.

Les gains ou les pertes résultant d'une opération de cession-bail sont reportés et amortis en montants proportionnels à l'amortissement pris sur les biens loués.

g) Revenues

Airline and tour revenues are taken into earned income when the related service is provided. Amounts receivable from customers for future transportation and tours are included in accounts receivable. The unearned revenues for such services are included in current liabilities.

h) Deferred income taxes

Deferred income taxes are provided in recognition of differences between amounts claimed for income tax purposes and amounts recorded in the accounts.

i) Pension plans

Current service pension costs are accrued and funded in the current year. Unfunded liabilities for prior service resulting from pension plan amendments are determined by actuarial valuation, funded by periodic payments and charged to operations over periods recommended by the Actuaries.

## 2. Non-operating income and expense

- a) The corporation has retired its two fuel-inefficient DC-8 aircraft and provided \$7,465,000 for the anticipated loss on disposal of these aircraft.

Although the market and future prices for DC-8 aircraft cannot be predicted, and additional adjustments on their disposition could occur, the corporation does not presently believe that further adjustment of the net realizable value of the DC-8 aircraft will be required.

- b) Included in the gain on disposal of fixed assets is an amount of \$5,396,000 resulting from the sale of one Boeing 737 aircraft. Accounts receivable include an amount of \$8,286,000 relating to this disposition.

## 3. Property and equipment

	1981			1980
	Cost	Accumulated Depreciation	Net	Net
Flight equipment	\$ 88,409,000	\$23,382,000	\$65,027,000	\$73,414,000
Ground equipment and facilities	8,854,000	5,257,000	3,597,000	2,248,000
	<u>97,263,000</u>	<u>28,639,000</u>	<u>68,624,000</u>	75,662,000
Flight equipment under capital leases	10,200,000	5,856,000	4,344,000	5,139,000
	<u>\$107,463,000</u>	<u>\$34,495,000</u>	<u>\$72,968,000</u>	\$80,801,000

## 4. Deferred charges

	1981	1980
Pension funding (note 9)	\$ 954,000	\$ 1,461,000
Pre-operating expenses	213,000	832,000
	<u>\$ 1,167,000</u>	\$ 2,293,000

g) Revenus

Les revenus tirés de l'exploitation aérienne et des voyages organisés sont inclus dans les revenus gagnés une fois le service rendu. Les montants à recevoir des clients devant se déplacer ou faire un voyage sont inclus dans les comptes à recevoir. Les revenus non gagnés pour ces services sont inclus dans le passif à court terme.

h) Impôts sur le revenu reportés

Les impôts sur le revenu reportés reflètent l'excédent de l'allocation du coût en capital sur l'amortissement comptable.

i) Régimes de retraite

Le coût des régimes de retraite pour services présents est couru et capitalisé dans l'exercice courant. La dette non capitalisée pour services passés provenant des modifications apportées au régime de retraite a été déterminée à la suite d'une évaluation actuarielle, capitalisée par paiements réguliers et imputée à l'exploitation sur des périodes recommandées par les actuaires.

## 2. Revenus et dépenses non reliés à l'exploitation

- a) La société a suspendu les opérations de ses deux appareils DC-8 dont la consommation en carburant s'avère inefficace et a prévu 7 465 000 \$ pour compenser la perte anticipée à l'aliénation de ces appareils.

Bien que l'on ne puisse prédire le marché et les prix futurs en ce qui concerne les avions DC-8 et que des redressements se rapportant à leur aliénation puissent survenir, la société ne croit pas actuellement que des redressements ultérieurs sur la valeur de réalisation nette de ces DC-8 seront nécessaires.

- b) Un montant de 5 396 000 \$ résultant de la vente d'un Boeing 737 est inclus dans le gain sur aliénation d'immobilisations. Les débiteurs comprennent un montant de 8 286 000 \$ ayant trait à cette vente.

## 3. Biens-fonds et équipement

	1981			1980
	Prix coûtant	Amortissement accumulé	Montant net	Montant net
Équipement aéronautique	88 409 000 \$	23 382 000 \$	65 027 000 \$	73 414 000 \$
Équipement au sol et installations	8 854 000	5 257 000	3 597 000	2 248 000
	<u>97 263 000</u>	<u>28 639 000</u>	<u>68 624 000</u>	75 662 000
Équipement aéronautique aux termes de contrats de location-acquisition	10 200 000	5 856 000	4 344 000	5 139 000
	<u>107 463 000 \$</u>	<u>34 495 000 \$</u>	<u>72 968 000 \$</u>	80 801 000 \$

## 4. Frais reportés

	1981	1980
Capitalisation du coût du régime de retraite (note 9)	954 000 \$	1 461 000 \$
Frais de démarrage	213 000	832 000
	<u>1 167 000 \$</u>	2 293 000 \$

## 5. Long-term debt

	1981	1980
Term bank loans at rates varying between prime plus ¼% and prime plus ½%, payable in semi-annual installments of \$1,500,000; final installment due June 17, 1986.	\$12,500,000	\$15,500,000
Note payable (U.S. \$9,158,000) 8½%, payable in semi-annual installments commencing June 15, 1986, with final installment due December 15, 1989.	10,860,000	10,941,000
	<b>23,360,000</b>	26,441,000
Current portion included in current liabilities	3,000,000	3,000,000
	<b>\$20,360,000</b>	\$23,441,000

Repayment requirements over the next five years amount to \$3,000,000 in each of the years 1982 through 1985 and \$2,056,000 in 1986. The corporation has issued and pledged demand bonds of a total principal amount of \$32,000,000 securing individual bank loans by a fixed charge on specific aircraft. Under the terms of certain trust deeds securing the corporation's bonds, the corporation has covenanted that it will not, without the prior consent of the lender (i) pay any dividends in any fiscal year in excess of 25% of its after tax earnings for such fiscal year; (ii) redeem or reduce any class of capital stock; (iii) incur further indebtedness except in the ordinary course of business; (iv) incur liability as guarantor or endorser; (v) encumber the property of the corporation or of any subsidiary.

The commercial bank in whose favour the demand bonds are issued is guarantor of the 8½% notes.

## 6. Lease commitments

### a) Capital leases

The following is a schedule of future minimum lease payments under capital leases together with the present value of the net minimum lease payments as at December 31, 1981:

1982	\$1,443,000
1983	1,962,000
1984	751,000
1985	1,251,000
Total minimum lease payments	5,407,000
Less amount representing interest	863,000
Present value of net minimum lease payments	4,544,000
Current portion included in current liabilities	1,157,000
Long-term obligations under capital leases	<u>\$3,387,000</u>

Amounts necessary to reduce the minimum lease payments to present value have been calculated at the rates implicit in the leases which vary from 6.2% to 9.2%.

### b) Operating leases

The corporation leases a Boeing 737 aircraft under an operating lease which expires March 31, 1982, the basic rental for which is \$420,000 (U.S. \$354,000) for the three months in 1982.

## 5. Dette à long terme

	1981	1980
Emprunts bancaires à long terme à des taux variant entre le taux préférentiel plus ¼%, et le taux préférentiel plus ½%, remboursables en versements semestriels de 1 500 000 \$, le dernier versement échéant le 17 juin 1986	12 500 000 \$	15 500 000 \$
Billet à payer (9 158 000 \$ US) 8½%, remboursable en versements semestriels à partir du 15 juin 1986, le dernier versement échéant le 15 décembre 1989	10 860 000	10 941 000
	<b>23 360 000</b>	26 441 000
Tranche de la dette à long terme échéant en moins d'un an comprise dans le passif à court terme	3 000 000	3 000 000
	<b>20 360 000 \$</b>	23 441 000 \$

Les remboursements devant être faits au cours des cinq prochains exercices se chiffrent à 3 000 000 \$ pour chacun des exercices 1982 à 1985 et à 2 056 000 \$ pour l'exercice 1986.

La société a émis et nanti des obligations à demande d'un montant total en principal de 32 000 000 \$ garantissant chaque emprunt bancaire par une charge fixe sur un aéronef particulier. Aux termes de certains actes de fiducie garantissant les obligations de la société, la société a accepté que, sans le consentement préalable du prêteur, i) elle ne versera aucun dividende au cours d'un exercice financier quelconque en sus de 25% de ses bénéfices après impôt pour ce même exercice financier, ii) elle ne rachètera ni ne diminuera aucune des catégories d'actions du capital-actions, iii) elle ne contractera pas de dette autrement que dans le cours normal des affaires, iv) elle ne contractera pas de dette comme répondant ou endosseur et v) elle n'engagera pas les biens de la société ou de ses filiales.

La banque commerciale au nom de qui les obligations à demande sont émises est répondante des billets à 8½%.

## 6. Obligations aux termes des contrats de location-acquisition

### a) Contrats de location-acquisition

Le tableau suivant montre les paiements minimums futurs aux termes des contrats de location-acquisition ainsi que la valeur actualisée des paiements minimums nets au 31 décembre 1981:

1982	1 443 000 \$
1983	1 962 000
1984	751 000
1985	1 251 000
Total des paiements minimums	5 407 000
Moins la somme représentant les intérêts	863 000
Valeur actualisée des paiements minimums nets	4 544 000
Tranche échéant en moins d'un an, comprise dans le passif à court terme	1 157 000
Obligations à long terme aux termes des contrats de location-acquisition	<u>3 387 000 \$</u>

Les montants nécessaires pour réduire les paiements minimums aux termes des baux à leur valeur actualisée ont été calculés aux taux implicites des baux, qui varient de 6,2 à 9,2%.

### b) Contrats de location-exploitation

Aux termes d'un contrat de location-exploitation qui expire le 31 mars 1982, la société loue un Boeing 737, dont le loyer de base est 420 000 \$ (354 000 \$ US) pour les trois mois de 1982.

## 7. Other commitments

The corporation has entered into an agreement to purchase a new Boeing 737 aircraft for delivery in June 1982 for a total consideration of \$16,725,000 (U.S. \$14,103,000). Advance payments amounting to \$4,823,000 (U.S. \$4,037,000) have been made as at December 31, 1981.

## 8. Capital stock

Class A and Class B common shares are inter-convertible at any time and rank equally in all respects. At December 31, 1981, 1,060,195 Class A and 1,123,966 Class B common shares were issued and outstanding.

## 9. Pension plan

Amounts paid to fund liabilities created by improving employee pension benefits are included in the balance sheet as deferred charges and are being charged to income over a ten year period ending in 1988. Total pension expense in 1981 is \$1,077,000 (1980 — \$992,000). The latest actuarial valuation as at December 31, 1980 revealed that the market value of the pension fund assets exceeded the accrued pension liabilities of the plan.

## 10. Segmented information

Segment	1981		1980	
	Revenue	Net income	Revenue	Net income (loss)
Airline operations	\$134,067,000	\$1,511,000	\$116,659,000	\$3,393,000
Tour operations	16,918,000	1,007,000	14,482,000	(586,000)
	<b>150,985,000</b>	<b>2,518,000</b>	131,141,000	2,807,000
Inter-segment sales	(9,411,000)		(6,053,000)	
Common costs				(65,000)
	<b>\$141,574,000</b>	<b>\$2,518,000</b>	\$125,088,000	\$2,742,000

	1981		1980	
	Airline Operations	Tour Operations	Airline Operations	Tour Operations
Identifiable assets	\$101,366,000	\$5,326,000	\$100,379,000	\$3,986,000
Capital expenditure	\$ 8,547,000	\$ 24,000	\$ 15,883,000	\$ 1,000
Depreciation and amortization	\$ 6,463,000	\$ 29,000	\$ 7,444,000	\$ 26,000

Inter-segment sales are accounted for at prices comparable to open market prices for similar services.

## 11. Related party transactions

The corporation is directly controlled by Air Canada which is wholly owned by the Government of Canada. Transactions between the corporation and these two related parties have been recorded in the financial statements at fair value and include revenue of \$13,040,000 (1980 — \$9,630,000) and aircraft maintenance expense of \$2,229,000 (1980 — \$2,650,000).

At December 31, 1981 the amounts due from/to these related parties on the above mentioned transactions, including interline traffic are \$2,040,000 (1980 — \$2,029,000) and \$2,258,000 (1980 — \$1,807,000) respectively.

## 7. Autres engagements

La société a conclu une entente en vue d'acheter, pour un montant total de 16 725 000 \$ (14 103 000 \$ US), un Boeing 737 neuf qui doit être livré en juin 1982. Des paiements par anticipation d'un montant de 4 823 000 \$ (4 037 000 \$ US) ont été effectués en date du 31 décembre 1981.

## 8. Capital-actions

Les actions ordinaires de catégorie A sont convertibles en actions ordinaires de catégorie B, et vice versa, en tout temps et prennent rang égal à tout égard. Au 31 décembre 1981, 1 060 195 actions ordinaires de catégorie A et 1 123 966 actions ordinaires de catégorie B avaient été émises et étaient en circulation.

## 9. Régime de retraite

Les sommes versées pour capitaliser une dette créée par l'amélioration des prestations du régime de retraite pour le personnel apparaissent au bilan sous le poste frais reportés, et sont imputés au revenu sur une période de dix ans se terminant en 1988. Le coût total du régime de retraite en 1981 se chiffre à 1 077 000 \$ (992 000 \$ en 1980). La plus récente évaluation actuarielle en date du 31 décembre 1980 a révélé que la valeur marchande des éléments d'actif du régime de retraite excédait les frais courus du régime.

## 10. Information sectorielle

Secteur	1981		1980	
	Revenu	Bénéfice net	Revenu	Bénéfice net (perte)
Exploitation aérienne	134 067 000 \$	1 511 000 \$	116 659 000 \$	3 393 000 \$
Voyages organisés	16 918 000	1 007 000	14 482 000	(586 000)
	<b>150 985 000</b>	<b>2 518 000</b>	131 141 000	2 807 000
Ventes intersectorielles	(9 411 000)		(6 053 000)	
Frais communs				(65 000)
	<b>141 574 000 \$</b>	<b>2 518 000 \$</b>	125 088 000 \$	2 742 000 \$

Éléments d'actif sectoriels	1981		1980	
	Exploitation aérienne	Voyages organisés	Exploitation aérienne	Voyages organisés
Éléments d'actif sectoriels	101 366 000 \$	5 326 000 \$	100 379 000 \$	3 986 000 \$
Dépense en immobilisations	8 547 000 \$	24 000 \$	15 883 000 \$	1 000 \$
Amortissement	6 463 000 \$	29 000 \$	7 444 000 \$	26 000 \$

Les ventes intersectorielles sont comptabilisées à des prix comparables aux prix du marché pour des services similaires.

## 11. Opérations entre apparentés

La société est contrôlée directement par Air Canada, société en propriété exclusive du gouvernement du Canada. Les opérations conclues entre la société et ces deux apparentés sont présentées dans les états financiers à leur juste valeur et incluent les revenus de 13 040 000 \$ (9 630 000 \$ en 1980) et les frais d'entretien des aéronefs de 2 229 000 \$ (2 650 000 \$ en 1980).

Au 31 décembre 1981, les sommes à recevoir de ces apparentés et les montants à payer à ces derniers en rapport avec les opérations mentionnées précédemment, incluant le trafic intercompagnies, se chiffrent respectivement à 2 040 000 \$ (2 029 000 \$ en 1980) et 2 258 000 \$ (1 807 000 \$ en 1980).



## Five years in Review

## Rétrospective quinquennale

	1981	1980	1979	1978	1977	
	(Dollars in thousands except where indicated by *) (En milliers de dollars sauf aux endroits indiqués par *)					
<b>Earnings</b>						<b>Gains</b>
Earnings for the year	\$ 2,518	\$ 2,742	\$ 2,053	\$ 5,215	\$ 3,316	Bénéfices pour l'année
Per share (based on weighted average number of shares outstanding during the year)						Par action (basés sur la moyenne pondérée d'actions en circulation pendant l'année)
Earnings*	\$ 1.15	\$ 1.26	\$ .94	\$ 2.46	\$ 1.53	Bénéfices*
Cash generated from operations*	\$ 4.05	\$ 6.17	\$ 5.44	\$ 3.72	\$ 4.93	Fonds provenant de l'exploitation*
Gain (loss) on sale of fixed assets included in earnings	\$ 3,505	\$ (28)	\$ (35)	\$ 1,895	\$ 837	Gain (perte) sur vente d'immobilisations inclus dans les bénéfices
Anticipated gain (loss) on sale of fixed assets included in earnings	\$ (3,635)	—	—	—	—	Gain (perte) anticipé sur vente d'immobilisations inclus dans les bénéfices
<b>Revenue</b>						<b>Revenus</b>
Passengers and excess baggage	\$ 73,360	\$ 64,708	\$ 45,034	\$ 22,878	\$ 20,101	Passagers et excédent de bagages
Freight	13,918	11,612	9,849	8,429	8,036	Fret
Mail	4,653	2,715	2,386	2,182	2,159	Courrier
Charter and contract	39,753	35,915	43,056	33,072	31,132	Voils nolisés
Tour operations	7,507	8,429	16,759	17,831	16,205	Voyages organisés
Other	2,383	1,709	1,111	1,344	531	Autres
<b>Total Revenue</b>	<b>\$141,574</b>	<b>\$125,088</b>	<b>\$118,195</b>	<b>\$ 85,736</b>	<b>\$ 78,164</b>	<b>Revenu total</b>
Depreciation and Amortization	\$ 6,204	\$ 7,118	\$ 5,411	\$ 3,332	\$ 4,547	Amortissement
Interest — Net	\$ 3,242	\$ 1,919	\$ 497	\$ (467)	\$ 883	Intérêt — net
<b>Financial Position</b>						<b>Situation financière</b>
Working capital (deficiency)	\$ (2,648)	\$ (8,272)	\$ (7,057)	\$ (5,559)	\$ 2,575	Fonds de roulement (déficiaire)
Fixed assets — at cost	\$107,463	\$113,975	\$ 98,279	\$ 67,667	\$ 58,097	Immobilisations — au prix coûtant
Accumulated depreciation	34,495	33,174	26,626	21,663	20,545	Amortissement accumulé
Fixed assets — book value	<b>\$ 72,968</b>	<b>\$ 80,801</b>	<b>\$ 71,653</b>	<b>\$ 46,004</b>	<b>\$ 37,552</b>	Immobilisations — valeur aux livres
Long-term debt (including obligations under capital leases)	\$ 27,904	\$ 32,072	\$ 28,777	\$ 7,459	\$ 14,140	Dettes à long terme (incluant obligations aux termes des contrats de location-acquisition)
Deferred income taxes	\$ 18,452	\$ 19,779	\$ 16,533	\$ 12,185	\$ 9,799	Impôts sur le revenu reportés
Shareholders' equity						Avoir des actionnaires
Per share (based on outstanding shares as at December 31)*	\$ 12.89	\$ 11.74	\$ 10.48	\$ 9.54	\$ 7.25	Par action (basé sur le nombre d'actions en circulation au 31 déc.)*
	(Figures in units as indicated) (Nombres tels que présentés)					
<b>Other</b>						<b>Autres</b>
Number of Employees (as at December 31)	1,289	1,305	1,222	976	854	Nombre d'employés (au 31 décembre)
Number of Passengers	1,173,778	1,233,488	1,060,696	613,388	590,171	Nombre de passagers
Number of Pounds of Cargo (000's)	36,720	37,697	33,646	32,997	31,460	Nombre de livres de fret (000)
Passenger Miles flown (000's)	819,832	857,869	1,055,750	707,616	702,616	Passagers — milles parcourus (000)
Cargo Ton Miles flown (000's)	16,710	16,622	15,612	15,299	15,428	Tonnes — milles de fret parc. (000)
Aircraft Miles flown (000's)	14,076	13,941	14,648	10,710	10,465	Avions — milles parc. (000)

## Directors \* Administrateurs \*

## Officers and Management Direction

### Jean E. Douville

Ville Mont-Royal, Québec

Président-directeur général \*\*

President and Chief Executive Officer \*\*

### Hervé Hébert

Outremont, Québec

Président

President

Fiducie du Québec

Montréal, Québec

### Roland G. Lefrançois, c.r.

Montréal, Québec

Président du conseil

d'administration et

Président du comité de direction

Chairman of the Board and

Chairman of the

Executive Committee

### John W. McGill

Westmount, Québec

Vice-président général et

Chef du groupe d'entreprises

Executive Vice President and

Chief of Group Enterprises

Air Canada

### Frank D. Newton

Islington, Ontario

Consultant associé

Consulting Partner

Wilson, Newton, Roberts & Duncan

Planification architecturale

Architects Planners

### Paul L. Pelletier

Montréal, Québec

Président du Conseil d'administration

La Société d'Ingénierie Pelletier

(Internationale) Ltée

Chairman of the Board

Pelletier Engineering

(International) Ltd.

### Richard A. Wedge

Montréal, Québec

Secrétaire

Secretary

### Michel R. Handfield

Contrôleur et Vice-président adjoint

Comptroller and Assistant Vice President

### Harold J. Londeau

Vice-président et

Directeur, ingénierie et maintenance

Vice President and General Manager,

Maintenance and Engineering

### Joyce H. Miracle

Vice-présidente, finances et

administration

Vice President, Finance and

Administration

### Ronald L. Patmore

Vice-président, région centrale

Vice President, Central Region

### Kurt P. Peiffer

Vice-président général et

Chef de l'exploitation

Executive Vice President and

Chief of Operations

### Paul A. Pelletier

Vice-président, service à la clientèle

Vice President, Customer Services

### Robert L. Schatel

Vice-président, installations

et projets spéciaux

Vice President, Facilities

and Special Projects

### André Bérard

Vice-président adjoint, relations

publiques et gouvernementales

Assistant Vice President, Government

and Public Relations

### Frank Dolha

Vice-président adjoint opérations,

administration et NOCC

Assistant Vice President Operations,

Administration and NOCC

### Louis Haeck

Conseiller juridique et

Adjoint au secrétaire

Legal Counsel and Assistant Secretary

### James McLarnon

Vice-président adjoint, relations

professionnelles

Assistant Vice President, Industrial

Relations

### Dominique Prinnet

Vice-président adjoint, planification

Assistant Vice President, Planning

### Pierre St-Laurent

Directeur de la vérification interne

Chief Internal Auditor

### John Smith

Vice-président adjoint,

opérations aériennes

Assistant Vice President,

Flight Operations

### Gordon M. Wallace

Adjoint au trésorier

Assistant Treasurer

### Siège social:

100, boul. Alexis-Nihon

Saint-Laurent, Québec

### Registered Office:

100 Alexis-Nihon Blvd.

Saint-Laurent, Québec

### Agents de transfert:

#### Transfer Agents:

Compagnie Crown Trust

Crown Trust Company

Montréal, Québec

Toronto, Ontario

### Banquiers:

#### Banks:

La Banque de Montréal

The Bank of Montreal

Montréal, Québec

\* Durant leur terme d'office, messieurs André A. Saint-Denis et André F. Lizotte ont démissionné comme administrateurs et n'ont pas été remplacés.  
During their term of office, Messrs André A. Saint-Denis and André F. Lizotte resigned as Directors and the vacancies were not filled.

\*\* M. Jean E. Douville a été nommé Président-directeur général en remplacement de M. André F. Lizotte dont la démission a pris effet le 28 février 1982.  
Mr. Jean E. Douville was appointed President and Chief Executive Officer to replace Mr. André F. Lizotte who resigned February 28, 1982.



