



Assemblée annuelle et extraordinaire des actionnaires 2025

Allocutions

Calin Rovinescu, CM – Président du conseil d'administration
Marc Parent, CM – Président et chef de la direction
Matthew Bromberg – Président et chef de la direction entrant

13 août 2025

Montréal, Québec

1. Discours d'ouverture du président du conseil d'administration (5-7 minutes)

Accueil et contexte

Mesdames et messieurs bonjour. Je suis Calin Rovinescu, président du conseil d'administration de CAE. Au nom du Conseil et de l'équipe de direction de CAE, j'ai le plaisir de vous souhaiter la bienvenue à cette assemblée annuelle et extraordinaire des actionnaires 2025.

L'assemblée aura lieu en format hybride, ce qui permet à tous les actionnaires et aux fondés de pouvoir désignés, où qu'ils se trouvent, d'assister, de participer en temps réel et de voter en ligne à l'assemblée par l'intermédiaire d'une plateforme Web ou de se rendre sur place pour interagir directement avec les autres actionnaires, les membres du conseil et l'équipe de direction. Les invités peuvent également y assister par l'entremise de la webdiffusion en direct.

L'assemblée se déroulera en français et en anglais. Vous pouvez écouter la webdiffusion et afficher la présentation en français ou en anglais. Si vous souhaitez changer de langue, cliquez sur l'icône de la langue qui se trouve dans le coin supérieur droit de votre écran.

Et maintenant, passons aux présentations.

Je suis à Montréal, au Québec, qui est situé sur les terres de Kanien'kehá :ka (prononcé « gah-NYEN-geh-ha-gah ») en compagnie de certains membres de notre équipe de direction, notamment :

- Marc Parent, notre président et chef de la direction, et administrateur;
- Matthew Bromberg, notre président et chef de la direction entrant.
- Mark Hounsell, chef des affaires juridiques et de la conformité, et secrétaire général, qui agira à titre de secrétaire de la présente assemblée; et
- Samantha Golinski, vice-présidente, Affaires publiques et Communications mondiales, qui agira à titre de modératrice pour toutes les questions que vous pourriez avoir.

Merci à nos actionnaires qui se joignent à nous en personne, ainsi qu'à ceux qui nous écoutent en ligne de partout dans le monde.

L'exercice 2025 a été marqué par de nombreuses réalisations et transformations. Nous avons obtenu des résultats records et effectué une transition au niveau de la direction qui positionne CAE pour l'avenir.

Il s'agit d'un moment charnière pour l'entreprise – une nouvelle ère en matière de leadership, fondée sur les bases solides qui définissent CAE.

Transition vers un nouveau rôle

Avant de parler de nos perspectives, permettez-moi de prendre quelques minutes pour discuter de l'évolution de la gouvernance au sein du conseil. Après l'assemblée générale annuelle, je deviendrai président exécutif du conseil d'administration de CAE. Dans le cadre de ce rôle, en plus d'être responsable du bon fonctionnement du conseil, je continuerai de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des initiatives stratégiques de la Société. En outre, je représenterai CAE à l'échelle mondiale. J'approfondirai les relations avec les investisseurs, les gouvernements et les partenaires de défense et de sécurité dans un monde où les priorités changent et où de nouvelles occasions se présentent.

Matt, à titre de nouveau président et chef de la direction, aura l'entière responsabilité de la gestion quotidienne de l'entreprise et de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie, avec le soutien de son équipe de direction. Ensemble, nous mettrons l'accent sur notre stratégie à long terme, l'affectation disciplinée du capital et la création de valeur durable pour les actionnaires.

De plus, Sophie Brochu assumera un nouveau rôle à titre d'administratrice indépendante principale, renforçant les meilleures pratiques en matière de gouvernance dans le cadre de notre nouvelle structure.

Je vais maintenant prendre quelques instants pour souhaiter la bienvenue aux nouveaux administrateurs qui se sont joints à nous depuis l'assemblée générale annuelle de l'année dernière : Peter Lee de Browning West, Katherine Lehman, associée à Palladium, et Louis Têtu de Coveo.

Je profite également de l'occasion pour saluer les membres du conseil qui ont récemment quitté leur poste. Au nom du conseil, j'aimerais remercier Alan MacGibbon pour ses années de service et son leadership en tant qu'administrateur et président du conseil. Nous remercions également les administrateurs Peg Billson, François Olivier et David Perkins. Ils ont tous apporté une contribution précieuse au cours de leur mandat et ont contribué à la croissance de CAE. Merci.

Ces changements s'inscrivent dans la continuité des valeurs de CAE et visent à renforcer la confiance en notre avenir.

Hommage à Marc Parent

Mais avant de poursuivre, j'ai le privilège de reconnaître une personne dont le leadership a défini CAE pendant plus de 16 ans : Marc Parent.

Au fil des ans, Marc a reçu de nombreuses récompenses de la part de l'industrie. Il a notamment été intronisé en tant que légende vivante de l'aviation et au Panthéon de l'aviation du Canada, et a été nommé membre de l'Ordre du Canada, l'une des distinctions les plus prestigieuses au pays. Étant moi-même un ancien client de CAE par l'entremise d'Air Canada, je peux vous dire que Marc est non seulement reconnu dans les secteurs de l'aéronautique et de l'aviation, mais il est aussi profondément respecté au sein de ces milieux.

Au cours de son mandat à titre de chef de la direction – et pendant plus de deux décennies au sein de CAE –, Marc a transformé cette entreprise, qui était un fabricant de simulateurs, en un chef de file mondial des systèmes de formation et de missions. Il est reconnu pour avoir inculqué à l'ensemble de l'organisation une culture profondément axée sur le client qui continue de définir la façon dont les 13 000 employés de CAE servent leurs partenaires et parties prenantes chaque jour. Aujourd'hui, plus de 60 % de nos revenus annuels proviennent des services de formation récurrents. Depuis que Marc est aux commandes, les revenus de CAE ont plus que triplé au cours des 15 dernières années, passant de 1,5 milliard \$ à l'exercice 2010 à 4,7 milliards \$ à l'exercice 2025. Au cours

de la même période, le cours de nos actions est passé d'environ 8,00 \$ à 40,00 \$ l'action. Si on inclut les dividendes, cela représente un rendement total de plus de 520 % pour les actionnaires.

Marc a renforcé notre avantage concurrentiel, stimulé l'innovation et veillé à ce que la raison d'être de CAE, qui est de rendre le monde plus sécuritaire, soit toujours à l'avant-plan.

Marc, au nom du conseil, de nos employés et de nos actionnaires, je te remercie de ton leadership extraordinaire et de ton héritage durable.

Présentation de Matthew Bromberg

Et maintenant, tournons-nous vers l'avenir. Aujourd'hui, nous sommes fiers d'accueillir notre nouveau président et chef de la direction, Matthew Bromberg, un leader prêt à tirer parti de cet héritage avec une nouvelle perspective pour propulser CAE vers l'avant.

Sa nomination fait suite à une recherche internationale exhaustive et hautement compétitive. Ce qui distingue le plus Matt, c'est son rare équilibre entre QI et QE -- c'est un leader qui allie vision stratégique, profondeur opérationnelle et une grande intelligence émotionnelle. Il possède également une vaste expérience acquise dans des postes de haute direction en aéronautique et en défense,

notamment chez Northrop Grumman, Raytheon et Pratt & Whitney. Cette combinaison unique d'expertise et de leadership fait de lui un candidat exceptionnel pour mener CAE vers la prochaine étape.

Matt comprend aussi ce qui rend CAE unique – nos employés et nos racines en tant qu'entreprise mondiale ayant son siège social au Québec. Il s'est engagé à protéger et à renforcer la culture d'excellence, d'innovation et d'orientation client de CAE, tout en adoptant le patrimoine local qui reflète notre identité. Lui et sa famille déménagent à Montréal, et il apprend déjà le français – ce qui témoigne de son engagement.

Matt, c'est un privilège de te présenter alors que tu te joins à notre équipe de direction. Ton arrivée insuffle une nouvelle énergie et démontre que CAE est prête pour un avenir passionnant.

Ensemble, nous allons de l'avant en misant sur nos forces et en saisissant les occasions à l'horizon.

Passons maintenant à l'ordre du jour.

Formalités

2. Ordre du jour
3. Énoncés prospectifs
4. Ouverture de l'assemblée
5. Constitution de l'assemblée
6. Nomination du scrutateur
7. Quorum
8. Validité de l'assemblée
9. Caractéristiques techniques et vote
10. Procès-verbal de l'assemblée annuelle et extraordinaire des actionnaires 2024
11. États financiers et rapport des auditeurs
12. Élection des administrateurs
13. Nomination des auditeurs
14. Vote consultatif sur la rémunération des hauts dirigeants
15. Approbation des modifications au règlement intérieur de CAE inc.
16. Dernier appel au vote
17. Résultats du scrutin

18. Allocution du président du conseil, du chef de la direction et du nouveau chef de la direction aux actionnaires

Président du conseil – Revue de l'exercice 2025 (8-10 minutes)

Points saillants financiers

Prenons maintenant quelques minutes pour passer en revue les points saillants de l'exercice qui vient de s'écouler. L'exercice 2025 a été l'un des plus importants de l'histoire de CAE, il a permis de renforcer nos bases et nous a préparés à une croissance à long terme.

Nous avons enregistré des revenus records de 4,7 milliards \$, en hausse de 10 % par rapport à l'exercice précédent. Le résultat opérationnel sectoriel ajusté a atteint 732 millions \$, en hausse de 33 % par rapport à 550 millions \$ pour l'exercice 2024, ce qui témoigne de la vigueur de nos résultats. Les flux de trésorerie disponibles se sont établis à 814 millions \$, grâce à une gestion du capital plus rigoureuse. Et notre carnet de commandes ajusté a atteint 20,1 milliards \$, en hausse de 65 %, ce qui nous donne une visibilité inégalée et une stabilité à long terme.

Ces résultats témoignent d'un modèle d'affaires équilibré et d'une solide exécution dans les secteurs Aviation civile et Défense et sécurité – une

diversification entre les marchés soutenue par de puissants facteurs favorables à long terme.

Aviation civile

En ce qui concerne le secteur Aviation civile, le transport aérien continue de se développer partout dans le monde. Les deux plus importants avionneurs ont un carnet de commandes combiné de plus de 17 500 avions, et la flotte mondiale devrait presque doubler au cours des deux prochaines décennies. CAE estime que 300 000 nouveaux pilotes seront nécessaires dans les 10 prochaines années. L'ampleur de cette demande crée à la fois une responsabilité et des possibilités pour CAE.

Notre secteur Civil a généré des revenus de 2,7 milliards \$, en hausse de 11 %, et un résultat opérationnel sectoriel ajusté de 581,5 millions \$, en hausse de 6 %. Le carnet de commandes ajusté du secteur Civil a atteint un niveau record de 8,8 milliards \$, renforçant notre position de plus important partenaire mondial dans le domaine de la formation.

Pour répondre à la demande, nous avons augmenté la capacité opérationnelle de plusieurs centres de formation récemment ouverts, lancé notre nouveau centre de formation des Services de la circulation aérienne à Montréal en partenariat avec NAV CANADA, renouvelé un partenariat à long terme avec

Flexjet et augmenté notre participation dans SIMCOM pour renforcer notre offre sur les marchés à forte croissance. Nous avons également élargi notre capacité de formation sur l'avion Embraer E2 en déployant un simulateur de vol pour soutenir les flottes en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, et nous avons annoncé la formation des pilotes sur l'appareil E2 à Montréal pour Porter Airlines. Dans le domaine de l'aviation d'affaires, nous avons ouvert notre premier centre de formation en Europe centrale, à Vienne, renforçant ainsi notre engagement à rapprocher la formation de l'endroit où nos clients se trouvent et élargissant notre offre de formation sur des appareils tels que le Gulfstream G550 et le Pilatus PC-24.

Sur le plan technologique, nous avons déployé la nouvelle image de marque de nos solutions numériques pour les opérations aériennes, soit *Flightscape – Propulsée par CAE*, offrant des informations en temps réel qui aident les compagnies aériennes à optimiser leurs activités et à réduire les coûts liés aux perturbations, et nous avons lancé une nouvelle fonction appelée le Tableau de tâches unifié, qui apporte encore plus d'efficacité et de visibilité aux activités des compagnies aériennes. Nous avons également annoncé un partenariat à long terme avec Allegiant et renouvelé des ententes avec Spirit Airlines et Air India.

Nos activités de formation pour l'aviation d'affaires ont continué de croître en Amérique du Nord et en Europe, reflétant la vigueur soutenue du secteur et la valeur du réseau mondial de CAE et de ses outils de formation avancés.

Défense et Sécurité

Passons maintenant au secteur Défense et Sécurité. Les marchés de la défense en sont aux premières étapes d'un cycle d'investissement générationnel. Dans l'ensemble des pays membres de l'OTAN et des pays alliés, les gouvernements augmentent les budgets consacrés à la modernisation des forces et au renforcement de l'état de préparation aux missions grâce à des initiatives telles que la stratégie ReArm de l'Union Européenne.

Notamment, ici, dans notre marché principal – le Canada – où nous sommes le principal partenaire en matière de défense, nous constatons un nouvel élan. Le Canada devrait atteindre la cible de 2 % de son PIB en matière de dépenses en défense cette année, cinq ans plus tôt que prévu, et s'est engagé à dépenser 5 % de son PIB d'ici 2030. De même, l'OTAN dans son ensemble discute actuellement de cibles pouvant atteindre 5 % en réponse aux préoccupations accrues en matière de sécurité. De toute évidence, les solutions de simulation et de formation intégrée sont au cœur de ces stratégies, et CAE est en excellente position pour prendre les devants.

Ce secteur a connu l'un des meilleurs exercices de son histoire. Les revenus ont atteint 2 milliards \$, en hausse de 8 %, et le résultat opérationnel sectoriel ajusté s'est considérablement amélioré. Notre carnet de commandes ajusté a doublé, atteignant 11,3 milliards \$, ce qui témoigne de l'investissement générationnel et de notre solide position sur le marché. C'est évident que ce secteur en transformation fait preuve d'une grande vigueur.

Au cœur de ce succès se trouve le programme de formation du personnel navigant de l'avenir (FAcT) de 11,2 milliards \$ au Canada, attribué à SkyAlyne, notre coentreprise avec KF Aerospace, ce qui représente le plus important contrat de l'histoire de CAE. Ce programme définira la formation des équipages de l'Aviation royale canadienne pendant des décennies. De plus, nous avons été nommés partenaire stratégique du programme canadien d'entraînement initial des pilotes de chasse de l'avenir, ce qui témoigne du rôle de CAE dans la préparation de la prochaine génération de pilotes de chasse. Nous avons également favorisé une plus grande collaboration avec Saab sur le projet de sous-marin de patrouille canadien afin d'assurer la mission et la préparation opérationnelle de la marine royale canadienne.

Au-delà du Canada, nous avons renforcé notre leadership aux États-Unis en remportant des contrats tels que les services d'entraînement au vol pour la

U.S. Air Force sur les avions KC-135, le contrat de services de soutien à l'entraînement de l'école de pilotage de la U.S. Army et la poursuite des progrès dans le cadre du programme Simulators Common Architecture Requirements and Standards. Ces programmes placent CAE au cœur de deux des plus importantes initiatives d'entraînement dans le domaine de la défense en Amérique du Nord.

Sur le plan international, l'armée de l'air italienne nous a octroyé un contrat portant sur la fourniture d'un système d'entraînement sur le MQ-9A Reaper, et nous avons prolongé nos partenariats avec Sikorsky sur des technologies de pointe telles que la détection d'anomalies magnétiques.

Ces victoires ne sont pas seulement des contrats; elles renforcent notre rôle de partenaire de confiance dans la modernisation des forces de défense alliées.

Ce qui rend ces résultats encore plus impressionnants, c'est que nous les avons atteints tout en améliorant les marges grâce à une exécution disciplinée, créant ainsi une base solide pour une croissance durable dans le secteur Défense et Sécurité.

Innovation et développement durable

Passons maintenant à l'innovation et au développement durable, deux piliers de la stratégie de CAE. Nous avons déployé CAE Connect, notre application destinée aux clients, à plus de 5 500 utilisateurs de l'aviation d'affaires, créant ainsi le plus grand écosystème de formation connectée de l'industrie. CAE Prodigy, notre système visuel de prochaine génération, a commencé à être livré à des clients cette année. Par ailleurs, notre nouvelle application immersive pour Apple Vision Pro est désormais reconnue comme un exemple phare d'informatique spatiale dans le domaine de l'aviation, utilisée pour aider les pilotes à se familiariser avec le poste de pilotage. Le chef de la direction, Tim Cook, et le chef de la direction financière d'Apple l'ont reconnu lors de la dernière conférence téléphonique sur leurs résultats, ce qui témoigne de son impact.

Le développement durable est également au cœur de notre raison d'être. Au cours de l'exercice 2025, nous avons fait progresser notre feuille de route en matière de décarbonisation, qui a été validée par la *Science Based Targets* initiative, et nous avons lancé le programme *CAE Résilients ensemble* pour mobiliser les fournisseurs et les aligner sur nos engagements climatiques. Nous avons également mis en œuvre de nouveaux processus pour suivre les progrès et intégrer le développement durable dans les décisions d'affaires. Nous commençons à miser sur le prix interne du carbone, un processus qui nous aide

à tenir compte du coût environnemental ainsi que du coût financier des investissements importants à long terme.

Nos initiatives nous ont valu d'être reconnus parmi les entreprises les plus durables du monde et comme la meilleure entreprise de défense du Canada.

Aujourd'hui, le développement durable n'est plus seulement une question de conformité; c'est un avantage concurrentiel qui crée de la valeur pour notre entreprise.

Perspectives

Quelle est la suite des choses? Les bases demeurent solides et durables. Le secteur Aviation civile est soutenu par la demande de pilotes et d'avions. Les dépenses en défense continuent d'augmenter à mesure que les pays alliés accordent la priorité à la préparation et à la modernisation. La technologie et le développement durable donnent un avantage à CAE et font en sorte qu'elle demeure pertinente et exerce une influence positive dans un monde en constante évolution.

Au cours de l'exercice à venir, nous continuerons d'accorder la priorité au déploiement discipliné du capital – en réduisant l'endettement jusqu'à notre ratio

cible et en générant de solides flux de trésorerie disponibles qui soutiennent à la fois l'investissement stratégique et la création de valeur pour nos actionnaires.

Dans le secteur Défense et Sécurité, nous tirerons parti de notre diversification mondiale. Avec des programmes en cours au Canada, aux États-Unis et dans les pays alliés, CAE est en bonne position pour fournir des solutions de formation intégrées et interopérables qui soutiennent la modernisation dans de nombreux domaines.

À nos 13 000 employés, je vous remercie de votre engagement et de votre professionnalisme. Votre expertise et votre dévouement rendent notre succès possible.

CAE est plus forte que jamais – et l'avenir nous appartient.

Merci, Marc, pour ta vision et ton leadership. Je te cède maintenant la parole!

Chef de la direction sortant (~ 4 – 5 minutes)

Bonjour à tous,

Merci, Calin, pour cette présentation. Bienvenue à tous et merci d'être là aujourd'hui!

Diriger CAE au cours des 16 dernières années a été l'honneur de ma carrière – une période marquée par des décisions audacieuses et un engagement indéfectible envers notre mission. En 2009, j'ai assumé ce rôle avec un objectif clair : libérer le plein potentiel de CAE et en favoriser l'évolution. Aujourd'hui, CAE est un chef de file mondial, animé par l'innovation, sa raison d'être et, surtout, la force de ses employés. Cette transformation n'est pas le fruit du hasard; cela s'est produit grâce à la discipline, à une exécution rigoureuse et à l'orientation stratégique qui ont défini le succès de CAE.

Au cours de ces années et dans les domaines de l'aviation civile et de la défense, nous avons bâti une entreprise véritablement équilibrée : en prenant de l'expansion dans de nouveaux marchés, en lançant des solutions révolutionnaires et en renforçant nos bases financières et opérationnelles. Nous avons fait de CAE, qui fabriquait des simulateurs, un partenaire mondial incontesté dans le domaine des systèmes de formation et de missions.

Ce qui rend ce parcours remarquable, c'est la façon dont nous nous sommes adaptés et avons innové sans relâche, malgré les changements et les perturbations, en conservant toujours le rendement et la sécurité comme nos principes directeurs. Notre raison d'être est de rendre le monde plus sécuritaire – une noble mission qui va au-delà des mesures commerciales et qui souligne la responsabilité inégalée que nous assumons chaque jour.

Et nos clients ont toujours été au cœur de tout ce que nous faisons. Nos relations durables et approfondies nous ont permis de comprendre leurs besoins et de prévoir les défis pour leur offrir des solutions avant même qu'ils ne le demandent. Qu'il s'agisse de compagnies aériennes, de pilotes, d'exploitants, de forces de défense et de sécurité, d'organismes de réglementation ou de gouvernements, ce fut un véritable privilège de servir nos clients en tant que partenaire de confiance et de les aider à se préparer pour les moments qui comptent le plus.

Aujourd'hui, CAE est plus forte que jamais. Elle repose sur une base solide et possède la résilience nécessaire pour créer de la valeur à long terme.

Je tiens à remercier nos instructeurs, nos ingénieurs, nos techniciens, notre personnel de soutien et tous les autres pour leur dévouement, leur courage et leur foi en ce que nous faisons. Comme je me plais à le dire, sans nos employés,

nous ne sommes qu'un ensemble d'édifices avec un logo. Mais si vous mettez nos employés n'importe où dans le monde, eh bien, vous avez CAE.

Je cède ma place à Matt Bromberg en toute confiance. Matt apporte l'expérience, la vision et le leadership dont l'entreprise a besoin pour la suite des choses. Il comprend la responsabilité et l'ampleur des possibilités qui s'offrent à nous, et je sais qu'il propulsera CAE avec le même objectif qui nous a toujours guidés.

Il ne s'agit pas d'un message d'adieu, mais bien d'un nouveau chapitre. CAE fera toujours partie de qui je suis, et je continuerai à me réjouir de son succès.

Merci de m'avoir donné l'occasion de diriger cette entreprise remarquable.

Et maintenant, il est temps de commencer la prochaine étape du parcours de CAE, et il n'y a pas de meilleure personne pour prendre les commandes que Matt Bromberg. Matt, à toi la parole.

Vision et perspectives – Nouveau chef de la direction (de 4 à 5 minutes)

Merci, Marc. C'est un honneur de prendre les commandes de CAE et de poursuivre le travail accompli jusqu'à maintenant. Bonjour à tous, c'est un privilège de m'adresser à vous aujourd'hui pour la première fois en tant que nouveau président et chef de la direction entrant de CAE, un rôle que j'assumerai officiellement après cette réunion.

CAE est une entreprise extraordinaire, fière de son histoire et animée d'un objectif clair.

Tout d'abord, je tiens à remercier le conseil de sa confiance et Calin de sa collaboration. Je me réjouis à l'idée de travailler aux côtés de Calin à titre de président exécutif du conseil. Sa perspicacité et son expérience seront inestimables.

Je tiens également à remercier encore une fois Marc Parent pour sa collaboration dans cette transition. Au cours des derniers mois, Marc a non seulement partagé ses idées, mais il a véritablement ouvert les portes du fonctionnement interne de CAE. Il m'a présenté les équipes en coulisses, m'a expliqué les décisions cruciales qui ont façonné l'entreprise et a travaillé en étroite collaboration avec moi pour assurer une transition harmonieuse. Marc, ton leadership pendant 16 ans a fait de CAE une entreprise admirée partout

dans le monde, et je te suis reconnaissant des conseils que tu m'as donnés tout au long de cette transition.

Depuis mon arrivée à CAE en juin, j'écoute et j'apprends. J'ai eu le privilège de me joindre à l'équipe au Salon du Bourget à Paris, le plus grand événement aéronautique et aérospatial au monde. Et ce qui m'a vraiment impressionné, c'est que chaque conversation – avec les partenaires, les fournisseurs et, surtout, nos clients – a toujours fait état du professionnalisme de CAE, de son leadership technique et de l'attention qu'elle porte à ses clients.

J'ai rencontré des équipes à Montréal et ailleurs dans le monde, j'ai discuté avec des clients et des partenaires, et j'ai participé à des discussions stratégiques avec des dirigeants. Partout où je suis allé, j'ai vu les mêmes qualités : professionnalisme, fierté et engagement profond envers l'excellence. Cela me rappelle pourquoi j'ai choisi de me joindre à cette entreprise – pour sa mission essentielle et ses gens qui ont à cœur de la réaliser.

Je cherche maintenant à comprendre comment nous pouvons aller encore plus loin. Cela signifie qu'il faut miser sur ce qui fonctionne, continuer à améliorer le rendement opérationnel et maintenir l'innovation. Nous mettrons l'accent sur l'efficacité opérationnelle et la répartition du capital, ainsi que sur la génération de flux de trésorerie solides afin de créer une valeur durable pour les

actionnaires. J'entrevois la possibilité de tirer parti de nos technologies de défense avancées dans l'ensemble du catalogue de CAE, y compris dans l'aviation commerciale. En même temps, nous pouvons améliorer notre efficacité en appliquant les meilleures pratiques commerciales au sein de notre secteur Défense. Cette pollinisation croisée de l'innovation et de l'efficacité peut créer de la valeur, améliorer les résultats pour les clients et favoriser des rendements plus élevés. Et alors que nous mettons l'accent sur l'efficacité, nous maintiendrons sans relâche notre engagement envers nos clients, envers la qualité, et envers la sécurité.

Grâce à mon expérience dans le domaine de la défense, notamment en tant qu'officier de sous-marin de la marine américaine, je comprends également à quel point le rôle de CAE est essentiel à la préparation des missions des forces alliées. Ce n'est pas seulement une responsabilité, c'est aussi une occasion extraordinaire.

Et oui, j'apprends déjà le français et j'ai hâte de m'installer à Montréal. C'est l'un des plus grands centres aéronautiques au monde et une communauté exceptionnelle. Ma famille et moi sommes ravis d'être ici.

À tous nos employés, merci de votre accueil chaleureux – vous êtes la force de CAE. À tous nos clients et partenaires, merci de votre confiance – nous

continuerons de la mériter. À nos actionnaires, je vous remercie de votre confiance. Je m'engage à créer une valeur durable grâce à une exécution solide et à une croissance intelligente.

C'est un grand moment pour CAE. Nous avons une mission claire, des bases solides et les talents nécessaires pour saisir les occasions qui se présenteront.

Je suis honoré de diriger cette nouvelle phase et j'ai hâte de voir tout ce que nous allons accomplir ensemble.

Merci.

- 19. Période de questions**
- 20. Levée de l'assemblée**