



CAE'S 2021 ASSEMBLÉE ANNUELLE DES ACTIONNAIRES DE CAE

M. Marc Parent, président et chef de la direction

**Mme Sonya Branco, vice-présidente exécutive, Finances et chef de la direction
financière**

Mercredi 11 août 2021

Montréal

VERSION FRANÇAISE

Bonjour Mesdames et Messieurs et bienvenue à l'assemblée générale annuelle de CAE. Il n'y a pas de mots assez forts pour décrire l'exercice 2021. Qui aurait pu prévoir la chute vertigineuse de 90 % du trafic aérien mondial et la fermeture des frontières dans le monde entier? Notre secteur de l'aviation civile, notre plus grande division, a été frappé de plein fouet et les effets de la pandémie ont également touché nos marchés de la défense et des soins de santé.

CAE a relevé des défis à tous les niveaux et, un an et demi après le début de la pandémie de COVID-19, nous sommes plus forts que jamais. Nous avons fait preuve de courage et de résilience, et nous avons réussi à saisir les opportunités qui s'offraient à nous et à adapter notre stratégie, renforçant ainsi fondamentalement notre entreprise pour l'avenir.

Comme vous l'avez vu dans la vidéo, nous avons persévéré et démontré un grand esprit d'équipe qui est à l'image de notre valeur principale d'entreprise : « Un CAE ».

Nous avons transformé l'adversité en un avantage stratégique majeur. Nous avons pris des mesures extraordinaires pour protéger CAE, nos employés et nos clients, et je n'ai jamais été aussi fier de la façon dont notre entreprise s'est comportée dans ce contexte difficile. En pleine situation de crise, nous avons pris des mesures audacieuses, avant-gardistes et proactives pour consolider nos marchés principaux et nous étendre aux marchés adjacents.

Nous avons mis à profit les marchés de capitaux et levé des fonds propres pour la première fois en 18 ans afin de renforcer notre position sur nos marchés clés de l'aviation civile et de la défense. Nous avons acquis quatre entreprises dans nos marchés principaux et adjacents dans le secteur civil et, avec l'acquisition de la division Formation militaire de L3Harris Technologies, la plus importante acquisition jamais réalisée par CAE, nous avons accru significativement notre présence aux États-Unis, le plus grand marché de la défense au monde. Nous avons lancé de nouveaux produits et nous nous sommes développés dans de nouveaux secteurs de croissance, tout en lançant de nombreuses initiatives visant à renforcer l'excellence opérationnelle et à réduire notre structure de coûts.

Je suis exceptionnellement fier de la manière dont nos employés ont su répondre à l'échelle mondiale. Face aux confinements, aux frontières fermées et à de nombreux autres défis complexes, nos employés ont fait preuve d'initiative, en trouvant des moyens d'assurer la continuité des opérations les plus critiques

de nos clients et en veillant à ce que nous continuions à mériter le privilège d'être leur partenaire de choix. Nombre d'entre eux ont traversé de longues périodes de quarantaine, loin de leurs proches, pour se rendre sur les sites de nos clients et participer à l'installation et à la maintenance des simulateurs ainsi qu'à la formation, un service essentiel au maintien du trafic aérien dans le monde.

L'année écoulée a été l'occasion pour nous de nous unir et de répondre aux appels à l'action dans nos communautés. Nous avons été guidés tout au long du processus par notre vocation de garantir la sécurité, qui est au cœur de tout ce que nous faisons.

Au tout début de la crise, nos employés se sont mis au travail pour tenter de résoudre l'un des problèmes les plus graves du moment : une pénurie aiguë de respirateurs. En moins d'un an, nous avons développé, certifié et livré des milliers de respirateurs au gouvernement du Canada, jouant ainsi un rôle pour aider à sauver des vies et à soutenir l'autosuffisance du Canada.

La capacité d'innovation de CAE ne s'est pas arrêtée là; nous avons su réaffecter nos connaissances, notre expertise et nos actifs de fabrication avancée. Tout en continuant à nous réinventer, nous avons lancé plusieurs autres initiatives pour aider à la lutte contre la COVID-19.

Nous avons élaboré et offert du matériel de formation en ligne gratuit afin de préparer le personnel de santé à lutter contre la pandémie.

Et pour contribuer de manière proactive aux campagnes de vaccination, en utilisant l'intelligence artificielle ainsi que nos capacités de haute technologie, nous avons développé une nouvelle plateforme de formation à l'injection. Nous avons également pris l'initiative de créer le Regroupement des entreprises pour la vaccination afin de réduire la pression sur le système de santé et de contribuer à remettre l'économie sur les rails. J'ai personnellement parlé à des PDG, et mis sur pied une équipe chargée de rassembler les grandes entreprises pour qu'elles travaillent en collaboration avec le gouvernement du Québec afin de créer 23 centres de vaccination.

Le 26 avril, nous avons ouvert, à nos frais, le Centre de vaccination CAE Montréal, le premier de ces centres uniques en leur genre, aux employés de CAE, aux entreprises partenaires, à leurs familles et à la communauté locale. Je suis fier de dire que seulement au centre de vaccination de CAE, nous avons administré près de 33 000 vaccins depuis son ouverture.

(Exercice 2021)

D'un point de vue commercial, compte tenu de l'ampleur des répercussions de la COVID-19, je suis particulièrement satisfait de ce que nous avons réalisé au cours de l'exercice 2021. Même face à la pire crise que notre industrie ait jamais connue, CAE a démontré sa résilience en retrouvant une rentabilité trimestrielle et un flux de trésorerie disponible positif seulement un trimestre après que la pandémie nous ait frappés.

Parlons maintenant de ce que nous avons accompli dans nos différents secteurs.

(Aviation civile)

Dans le secteur civil, la plus grande de nos trois divisions, l'utilisation des centres de formation, qui était à 70 % avant la pandémie, a chuté à un niveau jamais atteint dans les 20 %. Même s'il est toujours inférieur aux niveaux pré-pandémiques, ce pourcentage s'est stabilisé autour de 50 % pendant la majeure partie de l'année.

Malgré ces défis, nos employés ont trouvé de nouveaux moyens pour servir nos clients, et nous sommes demeurés le partenaire de choix en matière de formation pour les compagnies aériennes, les exploitants d'avions d'affaires et les pilotes du monde entier, en signant plusieurs accords de services de formation à long terme et ainsi que des contrats avec une série de nouvelles compagnies aériennes à bas prix.

Nous avons consolidé notre capacité de formation civile et de produits de simulation avec les acquisitions de Flight Simulation Company, de TRU Simulation + Training Canada et avons signé des contrats avec de nombreuses compagnies aériennes. Avec l'acquisition de Merlot Aero Limited et de RB Group, nous avons accéléré notre expansion dans les services basés sur les logiciels.

Nous avons également lancé Airside, une nouvelle plateforme numérique et une communauté en ligne pour les pilotes. Plus de 100 000 utilisateurs dans environ 200 pays ont accédé à cette plateforme qui permet aux pilotes de développer leurs compétences, de rester en contact avec le secteur de l'aviation et de mieux se préparer à poursuivre leur rêve de voler.

Et pour contribuer à rendre la profession plus accessible aux futurs pilotes, nous avons également établi de nouvelles collaborations avec des institutions

financières du monde entier afin de créer un écosystème de financement pour les nouveaux élèves-pilotes. Ces initiatives de financement nous permettront de répondre à la forte demande en pilotes au moment où l'industrie se redressera.

(Défense et sécurité)

Dans le domaine de la défense et de la sécurité, nous avons accueilli un nouveau dirigeant au sein de notre équipe, Dan Gelston, et développé une nouvelle stratégie de défense pour nous aligner encore plus sur les besoins et les priorités des ministères de la Défense nationale, des États-Unis et du Canada, de l'OTAN et des alliés dans le monde entier.

Avec l'acquisition de la division Formation militaire de L3Harris Technologies, nous avons doublé notre présence dans le secteur de la défense aux États-Unis pour devenir le plus grand fournisseur de formation non OEM de l'armée américaine. Nous sommes aujourd'hui la plus importante entreprise au monde en formation et en simulation, indépendamment de la plateforme. Grâce à cette acquisition, les marques emblématiques du secteur de la simulation, Link et Doss Aviation, font désormais partie de CAE. En plus de Reflectone, dont elle a fait l'acquisition en 2001, CAE a réuni sous un même toit l'héritage des pères fondateurs de la simulation, Edwin Link de Link Aviation, Luther Simjian de Reflectone et Ken Patrick de CAE, représentant près d'un quart de millénaire d'excellence combinée en formation et en simulation.

Cette acquisition accélère notre stratégie de croissance et augmente notre capacité à soutenir des opérations multidomaines, tout en nous positionnant pour une expansion dans le soutien aux missions et aux opérations. Elle solidifie notre position dans le domaine aérien, augmente nos capacités sur terre et sur la mer, et nous donne accès à l'espace et au cybernétique. Nous nous concentrons maintenant sur l'accueil et l'intégration des 1 600 employés issus de l'acquisition et nous allons également mettre à profit notre expertise combinée pour soutenir la mission de nos clients dans le domaine de la défense et de la sécurité.

Au cours de l'année, nous avons remporté tous nos appels d'offres essentiels, ainsi que d'importants nouveaux contrats dans notre marché principal, et nous avons étendu notre présence dans l'immersion numérique, le soutien opérationnel et la sécurité. Dans le cadre de ces appels d'offres, nos principales victoires comprenaient un contrat avec la U.S. Air Force pour continuer à fournir des services d'entraînement des équipages de KC-135, et avec la marine des États-Unis pour l'entraînement des équipages de commandement de T-44. Parmi les contrats les plus importants remportés dans notre marché principal, citons les services de formation avancée au pilotage des hélicoptères de l'armée américaine,

et en Europe, le soutien aux programmes P8 et Protector du Royaume-Uni, ainsi que C-130J de la France et de l'Allemagne. De plus, nous avons étendu notre présence sur de nouveaux marchés grâce à plusieurs grandes réussites, notamment le système de gestion de combat de pointe de la U.S. Air Force, l'entraînement au vol de la U.S. Customs and Border Protection, l'initiative d'environnement synthétique unique du Royaume-Uni et un contrat important de la U.S. Special Operations Command pour le développement d'une image opérationnelle commune du système de commandement de la mission, un excellent exemple de la façon dont nous tirons parti du savoir-faire de CAE en matière de modélisation et de simulation dans le marché adjacent du soutien opérationnel.

(Occasions de croissance et santé)

La croissance que nous avons connue au cours de l'année écoulée résulte en partie de la décision que j'ai prise juste avant la pandémie d'ajouter à mon équipe une leader spécialisée en croissance, afin d'améliorer l'orientation et la vigueur des idées innovatrices qui sont développées par CAE. J'ai nommé Heidi Wood au poste de vice-présidente exécutive du développement des affaires et des initiatives de croissance. L'objectif est qu'elle travaille étroitement avec les dirigeants de nos différents secteurs pour repérer et suivre de nouvelles avenues de croissance à l'échelle de CAE, maximiser les possibilités de croissance entre nos divisions, saisir plus rapidement les opportunités d'affaires intéressantes et exploiter celles-ci sur de nouveaux marchés.

En rétrospective, on peut dire qu'il s'agissait d'une décision prémonitoire, car nos marchés éprouvaient des difficultés, tandis que nous concentrons déjà nos efforts à investir dans notre croissance future.

Compte tenu de son rôle dans le développement de nos initiatives de croissance à un stade précoce, j'ai décidé à l'automne 2020 de nommer Heidi au poste de présidente de CAE Santé, notre plus petit secteur ayant un grand potentiel de croissance et encore plus de pertinence dans un monde post-pandémique où la formation virtuelle et la simulation peuvent remplacer la formation en direct. Tout au long de la pandémie, l'équipe de CAE Santé a tout mis en œuvre pour fournir des solutions de formation novatrices afin de contribuer à la préparation des travailleurs de la santé de première ligne et des unités de soins intensifs. CAE Santé a développé et proposé des modules de formation en ligne gratuits sur l'utilisation des équipements de protection individuelle, l'échographie au point de service et l'évaluation de la COVID-19.

De nouveaux outils et de nouvelles capacités de formation ont été lancés, notamment le simulateur pulmonaire CAE Blue Phantom COVID-19, le premier du genre. Notre nouveau cours d'appoint adaptatif sur les respirateurs a remporté le prix EMS World Innovation. Nous avons élargi nos capacités avec l'introduction de CAE Maestro Evolve, en collaboration avec des équipementiers de premier plan, notamment des projets avec Edwards Lifesciences et Cordis pour développer des solutions de formation numérique transformatrices. Nous avons terminé l'exercice avec un chiffre d'affaires de base record pour les soins de santé, et je suis ravi que notre site de fabrication de CAE Santé à Sarasota ait récemment reçu le prix Or des meilleurs fabricants de Floride dans le cadre de la remise des prix *Sterling Manufacturing Business Excellence Awards*.

(Rapport d'activité)

Et au-delà des résultats financiers, CAE est devenue la première entreprise aéronautique canadienne à devenir carboneutre à l'échelle mondiale. Il s'agit d'une réalisation audacieuse, et nous espérons que l'engagement de CAE dans la lutte contre le changement climatique inspirera d'autres entreprises à prendre des mesures concrètes dès aujourd'hui.

Malgré un tourbillon d'éléments imprévisibles, nous avons honoré notre engagement pris avant la pandémie - une nouvelle démonstration du leadership environnemental de CAE et de son engagement envers les générations futures.

Nous avons également progressé en termes de diversité et d'inclusion, en renforçant notre position contre la discrimination et en investissant dans le développement des femmes. Nous disposons désormais de six groupes de ressources pour les employés, qui constituent d'incroyables réseaux d'ambassadeurs. Nos efforts sont reconnus, comme en témoigne notre présence dans l'indice Bloomberg d'égalité entre les sexes pour la troisième année consécutive et notre certification Argent par la Gouvernance au Féminin.

Et surtout, nous nous sommes unis en tant qu'un CAE pour faire face à la COVID-19. Nous donnons la priorité à la sécurité, en nous concentrant sur la vaccination et sur notre volonté de faire la différence dans notre société.

Je vous invite à lire notre rapport annuel d'activité et de responsabilité sociale d'entreprise pour en savoir plus.

(PAUSE)

J'aimerais maintenant demander à Sonya Branco, notre vice-présidente exécutive finances et chef de la direction financière, de nous donner un aperçu de nos résultats financiers.

Sonya Branco, vice-présidente exécutive, Finances et chef de la direction financière

Mesdames et Messieurs, bonjour.

Comme Marc l'a mentionné, malgré le poids des perturbations mondiales majeures sur tous nos marchés, nous avons fait preuve de résilience en retrouvant une rentabilité trimestrielle et un flux de trésorerie disponible positif après notre premier trimestre. Notre reprise s'est poursuivie tout au long de l'exercice.

Dès le début de la pandémie, nous avons fait preuve d'agilité et travaillé sur tous les fronts. Nous avons optimisé notre base d'actifs et notre empreinte mondiale et ajusté nos activités pour correspondre au niveau de demande anticipé pour certains de nos produits et services

Nous avons ensuite joué un rôle offensif et travaillé de manière proactive pour obtenir 1,5 milliard de dollars de capitaux propres. Cette initiative a été très bien accueillie par les marchés financiers, ce qui nous a permis de saisir un pipeline de croissance ainsi que de multiples acquisitions – quatre dans le secteur Civil et une dans le secteur Défense et sécurité – et de nous positionner pour l'avenir.

Au même moment, nous avons renforcé CAE à l'interne, en prévision des nouvelles tendances à venir dans le monde post-COVID. Nous avons mis en place le travail à distance et développé un programme unique pour optimiser l'équilibre entre le travail à domicile et le bureau. Nous avons aussi lancé un programme de restructuration pour 65 à 70 millions de dollars d'économies annuelles récurrentes.

Nos résultats ont été remarquables compte tenu des difficultés rencontrées par le secteur mondial de l'aéronautique pendant cette crise et du ralentissement des contrats de défense.

Notre chiffre d'affaires annuel s'est élevé à 3 milliards de dollars, contre 3,6 milliards de dollars l'année précédente, avec un résultat d'exploitation sectoriel ajusté de 280,6 millions de dollars, par rapport à 590,4 millions de dollars l'année d'avant. Le bénéfice ajusté par action a été de 0,47 \$ cette année, contre 1,34 \$ l'année précédente. Les commandes enregistrées ont atteint 2,7 milliards de dollars pour l'année, occasionnant un impressionnant carnet de commandes d'une valeur de 8,2 milliards de dollars.

Nous avons généré un solide flux de trésorerie disponible annuel de 347 millions de dollars, ce qui témoigne de la position de CAE en tant que société à croissance durable. En plus de bénéficier de vents arrière séculaires et d'un profil générateur de trésorerie, l'exercice 2021 a démontré que CAE a été et reste un port sûr dans la tempête.

(PAUSE)

Cette année, nous continuons sur cette lancée positive avec un premier trimestre qui a démarré en force. Nos revenus ont augmenté de 37 % et le résultat d'exploitation sectoriel ajusté a grimpé à 98,4 millions de dollars en comparaison à l'année dernière, durant laquelle nous avons connu une perte de 2,1 millions de dollars. Le bénéfice ajusté par action a été de 0,19 \$, contre une valeur négative de 0,11 \$ l'an passé. Sur le plan des commandes, nous avons enregistré plus de 521 millions de dollars de commandes, pour un solide carnet de commandes de 7,9 milliards de dollars.

(PAUSE)

Après avoir commencé l'exercice de façon solide, nous sommes en bonne voie pour connaître une excellente croissance cette année. Notre programme de restructuration avance à bon train, et nous continuons à viser une conversion à 100 % du bénéfice net en flux de trésorerie disponible. Si nous regardons vers l'avenir, les perspectives de l'entreprise demeurent extrêmement convaincantes, avec un potentiel de croissance composée et de rendement supérieurs à long terme.

Je vous remercie de votre attention et je passe maintenant le micro à notre PDG, Marc Parent.

Marc Parent, président et chef de la direction

Merci, Sonya. Regardons maintenant nos perspectives pour le futur.

Les nombreux défis qui se sont abattus sur notre secteur exigeaient de changer notre façon de penser. Nous avons adapté toutes nos activités pour soutenir nos clients de manière innovante, le plus souvent à distance. Pendant cette période d'incertitude, nous avons saisi audacieusement les occasions qui se présentaient. En nous appuyant sur les forces de notre entreprise, nous avons adapté notre stratégie, en élargissant nos horizons et adoptant une nouvelle

mission et une nouvelle vision axées sur la haute technologie et l'expansion sur les marchés de croissance adjacents.

Notre **mission** est d'être à l'avant plan de l'immersion numérique grâce à des solutions de formation et de soutien opérationnel de haute technologie pour rendre le monde plus sécuritaire.

Notre **vision** est d'être le partenaire de choix partout dans le monde dans les domaines de l'aviation civile, de la défense et sécurité, et des soins de santé, en révolutionnant la formation et les opérations critiques de nos clients grâce à des solutions numériques immersives qui améliorent la sécurité, l'efficacité et la préparation.

En l'espace de quelques mois, nous avons déjà commencé à révolutionner la formation et les opérations critiques de nos clients grâce à nos solutions immersives numériques.

(PAUSE)

En jouant à la fois à la défense et à l'attaque, nous émergeons dans le monde de l'après COVID-19 plus forts et mieux positionnés dans nos industries clés.

Notre remontée aux niveaux d'avant la pandémie et même au-delà continue de reposer sur le moment et le rythme auxquels les restrictions frontalières pourront être levées en toute sécurité afin que le cours normal des opérations puisse reprendre dans nos marchés principaux et dans les régions où nos clients et nous exerçons des activités importantes.

Malgré des taux de vaccination mondiaux jusqu'à présent très disparates et la volatilité des restrictions frontalières qui continuent d'obscurcir la visibilité habituelle du marché, nous prévoyons toujours une forte croissance dans nos marchés au cours de cet exercice, particulièrement pendant le deuxième semestre.

Cela est particulièrement vrai pour notre secteur **Civil**, où nous constatons une forte demande jusqu'à maintenant contenue pour le transport aérien. Dans le domaine de la formation pour l'aviation d'affaires, où nous sommes un chef de file mondial, l'activité aérienne s'est rétablie beaucoup plus rapidement que l'aviation commerciale et dépasse même désormais les niveaux d'avant la pandémie. Cela augure très bien pour le recrutement de pilotes et la demande en matière de formation pour l'aviation d'affaires dans ce segment très important du marché de

la formation civile. Une grande partie de la demande actuelle provient de nouveaux utilisateurs de l'aviation d'affaires, ce qui selon nous entraîne une expansion du marché.

Quant à l'aviation commerciale, nous sommes en excellente position pour bénéficier d'une plus grande reprise des marchés, qui jusqu'à présent a été plus étroitement menée par le transport aérien intérieur, particulièrement dans les régions où les taux de vaccination sont relativement élevés, ainsi que par les opérations de fret. Dans les régions où le trafic aérien intérieur est important et n'est pas entravé par les restrictions frontalières, nous observons un redressement du marché – ceci nous donne un aperçu de ce que nous réserve l'avenir. Aux États-Unis, le nombre de voyageurs de vols intérieurs est à 80 % ce qu'il était avant la pandémie. D'autres régions mettent plus de temps à se rétablir, surtout en raison des restrictions frontalières internationales. Le taux d'utilisation de notre réseau de centres de formation s'élève à 56 % ce trimestre, contre 70 % avant la pandémie. Nous disposons donc d'une grande capacité pour répondre à la demande du marché à mesure que la reprise se confirme, et conquérir de nouvelles parts de marché auprès des compagnies aériennes qui ont l'habitude d'assurer les formations à l'interne. Nous prévoyons une plus grande volonté de la part des compagnies aériennes de confier davantage de leurs besoins critiques en matière de formation et d'exploitation à CAE en tant que partenaire de choix. À plus long terme, nous prévoyons une demande de pilotes encore plus élevée que prévu en raison de l'attrition et des changements de carrière causés par la crise, ainsi qu'une forte demande de voyages en avion d'affaires.

Nous comptons également nous appuyer sur nos réussites dans le marché émergent de la mobilité aérienne avancée. Nous estimons qu'il y aura une demande potentielle pour la formation de quelque 60 000 pilotes d'ici 2028. Le savoir-faire de CAE est déjà mis en évidence avec Jaunt Air Mobility et Volocopter qui ont choisi CAE comme partenaire, et nous prévoyons que notre entreprise jouera un rôle important de leadership dans le développement des normes en matière de formation pour ce tout nouveau mode de transport aérien.

En matière de **défense**, nous sommes alignés sur les priorités de la défense nationale axées sur la préparation aux menaces contre des adversaires de force comparable, ce qui entraîne un haut niveau de complexité impliquant les cinq domaines que sont l'air, la terre, la mer, l'espace et la cybernétique. Cela signifie que la technologie numérique doit jouer un rôle encore plus important que par le passé dans l'entraînement des forces de la défense. Aussi, nous nous attendons à une demande accrue de nos solutions immersives et synthétiques pour maintenir la préparation des missions et soutenir la prise de décision opérationnelle.

À titre d'exemple, démontrant que notre position s'est déjà considérablement améliorée suite à l'acquisition de la division Formation militaire de L3Harris Technologies, notre secteur Défense a obtenu des positions clés dans trois importants contrats à quantité et à livraison indéfinies (IDIQ) aux États-Unis, de même que deux contrats de premier ordre. Ensemble, ces contrats élargissent considérablement la base de clients et la portée du marché de CAE. Plus précisément, nous avons remporté le plus important contrat IDIQ de toute l'histoire de CAE grâce à notre place de premier plan dans le véhicule IDIQ ASTRO de la U.S. General Service Administration (GSA) pour les opérations de données, les aéronefs, le développement et l'intégration de systèmes, le soutien et les groupes de formation.

Nous avons également obtenu une place de choix dans le cadre du contrat IDIQ MATOC (Multiple Award Task Order Contract) ayant pour but la prestation de services de soutien aux missions de la US Army Futures Command. Le secteur de la Défense a aussi obtenu un mandat dans un domaine de croissance important en tant que partenaire clé d'une petite entreprise pour le contrat IDIQ National Cyber Range Complex.

En outre, le secteur de la Défense a remporté un important contrat concurrentiel d'une valeur de cycle de vie prévue de 90 millions de dollars américains sur huit ans pour le développement de simulateurs et de formations de la U.S. Air Force Joint Terminal Attack Controllers. Une autre première pour CAE : nous avons remporté un contrat d'agence à trois lettres, élargissant notre pénétration du marché du soutien opérationnel et de la formation multidomaine en environnement synthétique.

Nous constatons également une plus grande croissance dans le domaine de la **Santé** grâce à nos nouveaux produits d'apprentissage numérique et virtuel, aux solutions de formation COVID-19 et à la reconnaissance générale accrue de la valeur de la préparation fondée sur la simulation. Les investissements consentis ces dernières années pour étoffer notre gamme de produits de soins infirmiers se sont avérés être la bonne stratégie, dans la mesure où l'année écoulée a augmenté la pénurie croissante de personnel infirmier et le besoin de formation fondée sur la simulation.

Notre société n'a jamais accordé autant d'importance aux soins de santé, et nous avons renforcé notre organisation commerciale en nommant des vétérans du secteur connus pour leur capacité à conduire le changement, à étendre les marchés et à obtenir des résultats. Avec cette équipe renouvelée, nous nous concentrerons sur quatre vecteurs de croissance distincts, poursuivant nos **activités principales** de simulation et de formation, tout en nous développant sur les marchés adjacents suivants : **Activités stratégiques, Forces de défense et gouvernements, et Commerce électronique.**

(PAUSE)

Pour renforcer l'exécution de notre nouvelle stratégie globale, il y a à peine quelques semaines, en partenariat avec les gouvernements du Canada et du Québec, et en présence du premier ministre du Canada et du premier ministre du Québec, j'ai fait une annonce importante : nous allons investir un milliard de dollars dans l'innovation au cours des cinq prochaines années!

Nous lançons le projet Resilience, une initiative de transformation grâce à laquelle nous développerons les technologies de demain. CAE est un moteur d'innovation canadien, et la recherche et le développement nous permettront de renforcer notre leadership en matière de formation en créant des solutions numériques immersives dans tous nos marchés.

Le projet Resilience positionnera CAE comme un chef de file en matière de haute technologie, de soutien opérationnel, de technologies de soins de santé avancées et de solutions de formation pour le nouveau marché prometteur de la mobilité aérienne avancée. Et dans le cadre de notre engagement à créer une industrie aéronautique plus durable, nous investirons également dans le développement de technologies et de solutions pour les avions électriques. Nous allons moderniser notre flotte de 200 avions d'entraînement légers pour réduire notre empreinte carbone et contribuer à un monde plus vert.

(PAUSE)

En conclusion, je peux dire que je n'ai jamais été aussi confiant quant aux perspectives de notre grande entreprise.

Nous avons dit que nous allions sortir plus forts de la pandémie, et nous le sommes déjà. Nous réduisons notre structure de coûts pour réaliser des économies récurrentes de 65 à 70 millions de dollars. Nous avons consolidé notre position sur le marché **civil** en faisant l'acquisition de deux sociétés, dont une dans la formation et l'autre dans les produits. Et nous avons augmenté notre marché exploitable en étendant notre présence dans les secteurs adjacents du Civil grâce à trois autres acquisitions, à savoir RB Group, Merlot, et plus récemment, GlobalJet Services. Dans le domaine de la défense, nous avons doublé notre présence aux États-Unis, le plus grand marché mondial de la **défense**, renforçant ainsi considérablement notre position. Nous ne pourrions être plus enthousiasmés par l'acquisition de la division militaire de L3 Harris Technologies et les synergies que nous nous attendons à obtenir en la combinant avec CAE.

Le programme annoncé la semaine dernière avec la US Air Force et nos positions IDIQ sont de parfaits exemples de la façon dont l'acquisition élargit nos offres de base à travers les opérations multidomaines et donne accès à de nouveaux clients et programmes. Dans le domaine de la **santé**, nous constatons une préférence du marché pour l'entraînement axé sur la simulation, et nous stimulons nos services de ventes afin d'accélérer davantage la croissance des revenus.

Nous avons solidifié le cœur de nos activités, et nous sortons également de la pandémie avec une nouvelle marge de manœuvre potentielle considérable sur tous nos marchés grâce aux marchés adjacents que nous avons ciblés. Nous mettons l'accent sur l'immersion numérique et les services activés par logiciel à forte croissance. Nous disposons d'une solide réserve d'occasions potentielles et d'un bilan tout aussi robuste. Nous avons une image de marque formidable à CAE, renforcée par notre souci de satisfaire nos clients et par nos efforts humanitaires. Nous disposons d'une équipe de direction renouvelée dans les secteurs de la santé et de la défense, d'une culture fantastique ainsi que d'une nouvelle vision offrant de grandes possibilités.

(PAUSE)

Enfin, il y a quelques semaines, nous avons reçu une très bonne nouvelle : CAE a été sélectionnée pour faire partie de l'indice S&P TSX60, qui regroupe les 60 sociétés les plus représentatives du marché boursier canadien. Nous considérons l'inclusion de CAE dans cet indice exclusif comme une reconnaissance de la stature, du leadership industriel et de la durabilité de cette grande entreprise, et nous sommes très fiers de figurer désormais dans ses rangs.

Lorsqu'on examine les actions de CAE à long terme, même avec la pandémie de COVID-19, on voit que sa capitalisation boursière a presque quadruplé, passant d'un peu plus de 3 milliards de dollars à plus de 12 milliards de dollars au cours des dix dernières années. Le cours de CAE a augmenté de 226 % durant la même période, ce qui est supérieur à la hausse de 75 % du TSX. Il est donc clair que, même si certaines années seront plus volatiles que d'autres, et notamment en raison d'une pandémie, lorsque nous évaluons notre action sur le long terme, nous avons montré - et nous continuerons à le faire - que nous prenons les bonnes décisions pour soutenir une vision à long terme.

Je remercie nos employés pour leur dévouement et leur ingéniosité dans ces circonstances sans précédent. Leur résilience et leur effort dans le travail nous ont permis d'avoir du succès. Je suis particulièrement fier de diriger cette grande

entreprise, leader du secteur, qui joue un rôle clé pour rendre le monde meilleur et plus sécuritaire.

(PAUSE)

Avant de céder la parole à notre président John Manley, je tiens à lui adresser mes félicitations. Il a reçu le Prix des fellows 2021 de l'Institut des administrateurs de sociétés. Il s'agit de la plus haute distinction pour les administrateurs de sociétés au Canada, décernée à ceux qui ont apporté une contribution exceptionnelle aux conseils d'administration à travers le Canada en apportant un leadership solide en matière de gouvernance d'entreprise. John, c'est un honneur et un privilège de bénéficier de vos conseils.

Je tiens également à remercier tous les membres de notre conseil d'administration pour leurs conseils et leur soutien, et bien sûr vous, nos actionnaires, pour votre confiance. Merci à tous.