



**CAE'S 2016 ANNUAL MEETING OF SHAREHOLDERS**

**Speakers:**

**Mr. Marc Parent, President and Chief Executive Officer**

**Ms. Sonya Branco, Vice President, Finance, and Chief Financial Officer**

**Wednesday, August 10, 2016**

**Montreal**

***BILINGUAL / As delivered copy***

## (VIDEO PLAYS)

Merci M. le président du conseil.

Bonjour à tous,

Mesdames et Messieurs, bonjour,

Dans moins d'un an, CAE célébrera son 70<sup>e</sup> anniversaire, et comme vous venez tout juste de le voir dans la vidéo, à CAE, ce n'est qu'un début!

Je suis certain que Ken Patrick, le fondateur de CAE, serait fier de voir la trajectoire qu'emprunte l'entreprise aujourd'hui.

En 1947, il a décidé de créer une entreprise qui était hautement innovatrice et très technologique. Sept décennies plus tard, l'innovation est au cœur même de ce que nous faisons... tout comme la technologie. Même si aujourd'hui, CAE est beaucoup plus qu'une entreprise de haute technologie.

Nous sommes une **entreprise spécialisée dans les services de formation** qui compte plus de 8 000 employés passionnés et chevronnés, bien déterminés à former des pilotes, des forces de défense et des professionnels de la santé dans le monde entier. Une entreprise qui a pour objectif de **façonner l'avenir de la formation** partout dans le monde.

## (PAUSE) (Notre nouvelle vision)

Au cours de l'exercice 2016, nous avons traduit la transformation en cours à CAE en une vision ambitieuse, attrayante et atteignable : **être reconnus mondialement comme le partenaire de choix en formation en vue de renforcer la sécurité, l'efficacité et la préparation.**

Au début des années 2000, 80 % des revenus de notre entreprise provenaient de la vente de simulateurs de vol aux compagnies aériennes. Bien que certains pensent toujours que CAE n'est qu'un fabricant de simulateurs de vol civils, ce secteur compte pour seulement 20 % de nos revenus aujourd'hui. Ce n'est pas parce que ce secteur a diminué; au contraire, il est plus gros que jamais, mais c'est parce que nous avons développé tous les autres secteurs autour de lui. Un autre 20 % de nos revenus proviennent des produits vendus aux clients des secteurs Défense et Santé, et le reste, **près de 60 % de nos revenus, proviennent maintenant des services de formation, principalement des secteurs Civil et Défense.**

Our strategic focus on comprehensive training solutions is driving sustainable growth in our core segments by giving us access to a much larger market. It is also enhancing our stability by increasing the mix of recurring business in each segment.

### **(PAUSE) (Solid progress)**

When I look back at fiscal 2016, I have one word to describe our performance: solid.

We strengthened an already sound balance sheet, delivered double digit year-over-year increases in both revenue and net income, and grew our total backlog by over \$1 billion to \$6.4 billion. We also raised our shareholder dividend and introduced a share repurchase plan.

### **(PAUSE)**

As the training partner of choice for a growing number of airlines, defence forces and healthcare organizations, we have **both the ability and the responsibility** to shape the future of training. Let's take a brief look at how we are doing that in each of our businesses.

### **(Civil Aviation)**

Du côté de l'aviation civile, nous contribuons à façonner l'avenir de la formation en livrant des technologies innovatrices et des **solutions complètes de formation d'élève-pilote à commandant de bord** aux compagnies aériennes et opérateurs d'avions d'affaires du monde entier.

Nous avons passé la dernière décennie à bâtir le plus important réseau de centres de formation de pilotes au monde. Chaque année, nous formons plus de 120 000 pilotes et nous travaillons avec plus de 300 compagnies aériennes et exploitants d'avions d'affaires afin d'accroître la sécurité des vols.

We have approximately 40 airline joint ventures or long-term training partnerships. In fiscal 2016, we reinforced these training "partner of choice" relationships by signing or renewing training service agreements with several airlines, including KLM Cityhopper, Air Europa, Global Jet Luxembourg and a large regional operator in the U.S. We also launched with JetBlue an innovative cadet training program called Gateway Select. It will allow a broader cross-section of people to become pilots by removing some of the barriers to pursuing this exciting career.

We set a new industry record by selling 53 full-flight simulators and qualified the world's first simulators equipped with advanced Upset Prevention and Recovery Training instructor stations.

And we qualified the world's first full-flight simulators of the Bombardier C Series and Airbus A350 – adding to the 150-plus models of civil aircraft we have simulated to date.

### **(PAUSE) (Defence and Security)**

In Defence & Security, we are shaping the future of training by providing air, land, naval and public safety training solutions to more than 50 customers in some 35 countries.

We are now one of **the world's leading training systems integrators** in this market. We help military men and women return home safely by preparing them for a range of missions through our live-virtual-constructive training solutions.

We are also the prime contractor of NATO Flying Training in Canada, a world-renowned military pilot training program. In this new role, we provide classroom, simulator and live flying training support for the Royal Canadian Air Force and allied military pilots.

In fiscal 2016, we signed a long-term comprehensive training contract with the U.S. Army to introduce a modern, flexible flight training program for fixed-wing aviators—a great calling card for us worldwide. As part of this contract, construction is progressing well on our new Training Center in Alabama, and we have now taken delivery of the first aircraft.

Another new contract with the U.S. Air Force will see us provide an end-to-end aeromedical evacuation training system for transport and tanker aircraft. Our Defence and Healthcare businesses are teaming up on this one and we expect to see more synergies between our business segments like this in the future.

And in Europe, we are developing a high-fidelity Predator Mission Trainer for the Italian Air Force, further reinforcing our leading position in the growing market of training remotely piloted aircraft operators.

### **(PAUSE) (Healthcare)**

Nous façonnons également l'avenir de la formation médicale afin **d'aider à améliorer la sécurité des patients et l'efficacité des soins partout dans le monde.**

Nos solutions de formation permettent aux professionnels de la santé de s'exercer sur des simulateurs de patient et d'améliorer leurs compétences avant de les mettre en application sur de vrais patients.

Au cours de l'exercice 2016, nous nous sommes associés avec des organisations nationales et internationales de grande renommée afin de promouvoir l'apprentissage fondé sur la simulation dans le secteur de la santé, notamment l'*American Society of Anesthesiologists* et l'*International Nursing Association for Clinical Simulation and Learning*.

Nous avons livré 1 400 simulateurs de CAE Santé au cours de l'exercice 2016, y compris le premier simulateur au monde intégrant l'imagerie médicale et des scénarios pour le positionnement de pompes cardiaques. Cela porte à 10 500 le nombre de simulateurs de CAE Santé en activité dans le monde entier.

### **(PAUSE) (Activity Report)**

Every day, our employees proudly deliver solutions that shape the future of training and **make the world a safer, better and cleaner place**. You will find several examples of this in our first online Activity Report.

For instance, you will learn how we are teaming up with Conair, a global leader in aerial firefighting equipment and services, to create the world's first wildfire training and simulation centre in British Columbia. With the risks of wildfires increasing worldwide, this centre has the potential to become a training hub for firefighting agencies in Canada and around the world.

You will also read about how our people are contributing to society and how we improved our employee health and safety outcomes in fiscal 2016. Last year, we also signed the United Nations Global Compact and committed to upholding its Ten Principles on universal human rights, labour, the environment and anti-corruption.

None of this would have been possible without the dedication and expertise of thousands of CAE employees who, together with our customers, are shaping the future of training in our three core businesses around the world.

### **(PAUSE) (Introduce Sonya Branco)**

I will now ask Sonya Branco, our Chief Financial Officer, to provide you with an overview of our financial results for fiscal 2016 and the first quarter of fiscal 2017.

## **Sonya Branco, Vice President, Finance and CFO**

Merci Marc.

Mesdames et Messieurs, bonjour.

Regardons tout d'abord brièvement les points saillants de l'exercice 2016.

Nos revenus consolidés se sont établis à 2,5 milliards \$, en hausse de 12 % par rapport à l'exercice 2015 et le résultat net des activités poursuivies attribuable aux détenteurs d'instruments de capitaux propres se situe à 239 millions \$, ou 89 cents par action. Nous avons reçu des commandes d'une valeur de 2,8 milliards \$ au cours de l'exercice, ce qui nous a permis d'atteindre un carnet de commandes total record de 6,4 milliards \$.

The Company's growth was led by Civil, where revenue reached \$1.4 billion, up 10%, and operating income rose 13% to \$237 million for an operating margin of 16.6% for the year. We booked orders valued at an all-time high of \$1.7 billion.

In Defence, we generated revenue of \$970 million, up 13% compared to last year. Our operating income rose 4% to \$120 million for an operating margin of 12.3%. We received total orders of \$986 million, which represented a book-to-sales ratio of 1.02x, which marked the first time in the last four years that annual orders exceeded revenue.

In Healthcare, we continued to show good progress to scale up our position in this nascent market. Revenue was up 20% to \$113 million, and operating income was \$7 million which is 7% higher than the previous year.

Our strong operational performance translated into very good cash flow, for the year. This enabled us to continue on our three capital allocation priorities—namely, market-led growth, increased shareholder returns, and the maintenance of our solid financial position.

Our net cash provided by continuing operating activities net of cash used in investing activities, was \$241 million, up 168% from the prior year. This enabled us to further strengthen our balance sheet, and so our net debt to total capital ratio was 28.9% as of March 31<sup>st</sup> 2016.

Dans l'ensemble, nous avons atteint nos objectifs opérationnels et stratégiques au cours de l'exercice 2016, ce qui place l'entreprise en bonne position pour le prochain exercice et les prochaines années.

## **(PAUSE – Q1 FY17)**

Regardons maintenant brièvement les résultats de notre premier trimestre de l'exercice 2017.

Nous sommes sur une bonne lancée. CAE a obtenu de bons résultats ce trimestre avec une croissance à deux chiffres des revenus et du résultat opérationnel par rapport à l'an dernier, tant pour l'ensemble de CAE que pour les secteurs Civil et Défense individuellement. Nous avons également enregistré un niveau élevé de commandes, ce qui vient appuyer nos perspectives de croissance.

Dans l'ensemble, nos revenus au premier trimestre ont augmenté de 17 % pour atteindre 651,6 millions \$ et notre résultat opérationnel sectoriel a connu une hausse de 13 % pour s'établir à 92,1 millions \$. Le résultat net avant les éléments particuliers s'est établi à 70,9 millions \$, soit 0,26 \$ par action.

We also had good cash performance during the quarter with free cash flow of \$15.5 million. This is up \$76.7 million over the same quarter last year on improved non-cash working capital efficiency and higher cash generated from continuing operating activities.

Uses of cash included funding growth and maintenance capital expenditures of \$54.7 million and repaying \$74 million of debt which came due in June. We also distributed cash to shareholders with \$19 million in dividends and repurchased common shares under the Normal Course Issuer Bid, for another \$18.5 million.

Je suis heureuse de vous annoncer que notre situation financière continue d'être solide avec une dette nette de 880,3 millions \$ à la fin du mois de juin pour un ratio de dette nette sur le capital de 31,6 %.

CAE est en très bonne situation financière, et avec son nouveau carnet de commandes record de 6,5 milliards \$, elle est en bonne position pour poursuivre sa croissance.

Merci de votre attention. Je repasse maintenant la parole à notre chef de la direction, Marc Parent.

**Marc Parent, President and Chief Executive Officer**

Thank you Sonya.

The world around us is evolving at incredible speed – some call it the Fourth Industrial Revolution or Industry 4.0. Non-stop technological breakthroughs are disrupting industries and transforming systems at an unprecedented rate.

Take the aerospace industry. It has gone through numerous transformations, from aluminum to carbon, and now to digital. Aircraft today are highly dependent on software, advanced automation and navigation, and Big Data – an environment we have always worked in at CAE.

As the world leader in training and virtual reality for aviation training, we make it a priority to stay ahead of the curve and capitalize on existing and emerging technologies as differentiators to accelerate the realization of our training vision.

The Internet of Things, a world of connected technologies and devices, and Big Data, have ushered in an era of mass personalization – not only for business-to-consumer companies but also for business-to-business organizations like ours. Just to give you an example, we now have the capability to analyze individual behaviour in real time in the simulator and then use this Big Data to understand and customize the **training to each individual pilot**. At CAE, we are leveraging this capability to shape the future of training.

### **(PAUSE) (Innovation)**

**L'innovation est l'un des facteurs déterminants de notre réussite. Notre culture d'innovation** constitue ce que j'appelle la sauce secrète qui alimente notre leadership lorsque vient le temps de façonner l'avenir de la formation.

Pour préserver notre culture d'innovation florissante, nous investissons pour nous assurer que non seulement la technologie de nos simulateurs, mais également les autres éléments qui nous distinguent sur le plan de la formation – nos instructeurs de vol, nos didacticiels et nos processus – demeurent la norme à atteindre pour tous les concurrents.

Un bon exemple est le programme que nous avons récemment lancé afin de renforcer la qualité de nos instructeurs et faire d'eux un puissant avantage concurrentiel. Nous employons près de 2 000 instructeurs de vol, soit un nombre comparable à celui de nos ingénieurs.

Grâce aussi à notre programme *Les défis de l'innovation*, nous misons plus que jamais sur **le talent de nos employés**. Certains d'entre eux sont avec nous aujourd'hui et j'aimerais les remercier pour leurs précieuses contributions.



## **(PAUSE) (Thought leadership )**

Innovation is allowing us to maintain our position as a thought leader in the industry. CAE has always worked closely with regulatory bodies to help shape the way pilots are trained and improve safety.

And I am very excited about a new opportunity: We now have the capability to create learning programs that are adapted to an airline's specific culture and standard operating procedures. We call it adaptive training and it lies at the heart of the Next Generation Training System we recently launched.

We are pioneering the industry with this **breakthrough pilot training program** **which** will improve training quality and efficiency. By integrating untapped data-driven insights into training we are able to tailor our training to each pilot's individual requirements. For example, if the data shows that a pilot has problems landing in crosswinds, the program will focus on that skill until the pilot masters it. Just last month at the Farnborough Air Show we announced that we reached a strategic milestone with the launch of the validation phase of our Next Generation Training System with our longstanding partner and launch customer, AirAsia. We are the first in the industry to be doing this and we see huge potential for it.

In Defence & Security, we are networking live real aircraft to virtual ones and to constructive or simulated worlds. This creates the next generation of mission training systems which allows aircrews to train in dangerous situations that would be impossible or impractical to reproduce in real life.

Et nous renforçons les synergies entre nos trois secteurs principaux afin de générer de nouvelles occasions d'affaires et de la croissance.

Par exemple, en mettant en application les leçons apprises par nos ingénieurs du secteur Aviation civile lorsqu'ils ont connecté nos simulateurs de vol au « nuage, le 'cloud' », nos ingénieurs du secteur Santé ont récemment été en mesure à leur tour de connecter Lucina, notre simulateur d'accouchement, au « nuage ». Notre objectif consiste à utiliser les mégadonnées pour implanter l'apprentissage évolutif dans le secteur de la santé également.

It is also a good example of how our different markets are converging. We believe the next level of innovation will come from the **intersection of our sectors** – civil aviation and healthcare, defence and healthcare as well as civil and defence. This cross-sector collaboration will drive our future innovations at CAE.

## **(PAUSE – LOOKING AHEAD – SIX PILLARS OF STRENGTH)**

Looking ahead, CAE's future is bright. At our investor day at the end of March, we highlighted CAE's 'six pillars of strength'. They are the fundamentals that define CAE's investment thesis and underpin our strategy.

Our first pillar is our **strong competitive moat**. It allows us to continue to maintain our leadership in competitive markets. Notwithstanding the range of competitors that we face globally – big and small – we continue to lead and earn our position as training partner of choice. Our sale of 53 full-flight simulators, an industry record, is a testament to that. In addition, earlier this year, we had the opportunity to acquire Lockheed Martin Commercial Flight Training and gained valuable customers and assets at a fair value.

Our second pillar: We are well-positioned and have **headroom to grow in large markets**. The training market is much larger than the simulator market – six times bigger in civil aviation and five times bigger in defence.

Troisièmement, CAE tire avantage d'une **proportion élevée d'activités récurrentes**. Le secteur dans lequel nous œuvrons est un secteur hautement réglementé où les pilotes et les autres membres d'équipage doivent s'entraîner régulièrement sur des simulateurs pour conserver leurs certifications.

Nos secteurs bénéficient également de **tendances favorables constantes**. Par exemple, dans le secteur de l'aviation civile, nous anticipons une croissance soutenue du trafic mondial de passagers de l'ordre de 4 ou 5 % en moyenne, comme ce fut le cas au cours des deux dernières décennies. Pour appuyer ce taux de croissance, l'industrie aura besoin de pilotes, beaucoup de pilotes.

Au cours de la prochaine décennie, nous estimons que les compagnies aériennes auront besoin d'environ 25 000 nouveaux pilotes par année pour appuyer la croissance de l'industrie et compenser les départs à la retraite.

In Defence and Security, we foresee a continuing increase in the use of simulation-based training as systems become more sophisticated and complex. Simulation-based training is ideal to cost-effectively maintain readiness, and no company is more skilled at applying and delivering complex training solutions than CAE. In addition, many defence forces are looking to industry for a partner in outsourcing some of their training enterprise – and that aligns perfectly with our expertise and company vision.

In Healthcare, we see tailwinds arising from the rapid proliferation of less invasive but more complex medical procedures and devices. Also, students and interns have even less access than ever to real patients for learning. And the number of avoidable deaths attributed to medical errors is unfortunately growing. It's actually the third cause of death in the US after heart disease and cancer.

And as a result, it's no coincidence that CAE is in healthcare; healthcare professionals are explicitly borrowing best practices from civil aviation which have led to aviation being the safest mode of transportation. Healthcare professionals are leveraging simulation-based training to help train their professionals and improve patient safety.

Our fifth pillar is the **potential for superior returns**. Given our capacity and unique global offering, as well as our considerable headroom to increase market share in training we believe our business can deliver sustainable growth over the long term at a rate that exceeds the underlying growth of our end markets.

Finally, anchoring all of this, our last pillar: our **culture of innovation**, which was the subject of most of my presentation today. I've always called it CAE's secret sauce.

Suffice it to say that this unique combination of strengths creates a compelling case for investing in CAE.

To sum it all up – these are exciting times. The prospects ahead of us are indeed promising, as we continue to shape the future of training in three growing markets around the world.

En témoignage de notre confiance envers les perspectives de croissance à long terme de CAE, nous avons annoncé ce matin que notre conseil d'administration a approuvé une hausse du dividende trimestriel de CAE, pour le faire passer de 7 cents et demi à 8 cents par action. Ceci représente la sixième année consécutive que nous augmentons le dividende.

Enfin, je profite de l'occasion pour remercier nos employés d'avoir joué un rôle clé dans le succès de notre entreprise.

J'aimerais également remercier les membres de notre conseil d'administration pour leurs précieux conseils et leur soutien, et bien sûr vous, nos actionnaires, pour votre confiance.

CAE ne serait certainement pas là où elle est présentement sans votre contribution. Merci.