



ASSEMBLÉE ANNUELLE DES ACTIONNAIRES 2019 DE CAE

M. Marc Parent, président et chef de la direction

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

Mercredi 14 août 2019

Montréal

FRENCH VERSION

Un CAE : Tous ensemble pour nos clients

(PRÉSENTATION DE LA VIDÉO)

Merci John,

Mesdames et messieurs bonjour, et bienvenue au siège social mondial de CAE! Je vous remercie d'être présents aujourd'hui pour notre assemblée annuelle des actionnaires.

Comme vous l'avez vu dans la vidéo, nos clients sont au cœur de tout ce que nous faisons. Plus que jamais, nous travaillons tous ensemble à CAE pour **ravir nos clients**.

Nous sommes une grande et diverse famille. Plus de 10 000 employés œuvrent aujourd'hui dans différents secteurs de l'entreprise, et ce, dans plus de 35 pays. Comme notre valeur UN CAE le suggère, nous travaillons en équipe dans un but commun : offrir l'excellence en formation.

Un nombre grandissant de compagnies aériennes, de forces de défense et de professionnels de la santé reconnaissent CAE en tant que chef de file de l'industrie et nous font confiance comme **partenaire de choix en formation**.

Cette année marque un jalon très important pour CAE. Pour la première fois de notre histoire, nous avons fourni plus d'un million d'heures de formation pour l'aviation civile. Nous sommes devenus la plus importante entreprise de formation en aviation civile au monde, avec près de 300 simulateurs de vol dans plus de 50 installations.

Chaque année, nous assurons la formation de 220 000 membres d'équipages du secteur civil et de la défense, dont plus de 135 000 pilotes, et des milliers de professionnels de la santé. Nous collaborons avec plus de 300 compagnies aériennes et grands exploitants d'avions d'affaires ainsi qu'avec plus de 50 forces de défense.

Depuis le tout début, nous poursuivons la même mission noble : celle de créer un monde plus sécuritaire. C'est ce qui nous motive chaque jour. Il est gratifiant de savoir que la formation que nous fournissons contribue à la sécurité du transport aérien, permet aux forces de défense d'être prêtes pour leurs missions et aide le personnel médical à sauver des vies. C'est cette mission qui

inspire nos employés la passion et l'engagement nécessaires pour offrir le plus haut niveau de satisfaction à nos clients.

(Exercice financier 2019 – Une année record)

L'exercice financier 2019 a été une année record. Je ne peux vous exprimer à quel point je suis fier de notre rendement. C'est tout simplement la meilleure année de notre histoire.

Je suis certain qu'en tant qu'actionnaires, vous partagez mon enthousiasme : le prix de notre action a bondi de 30 % au cours de la dernière année seulement. Si vous examinez les dix dernières années, le rendement cumulé se situe à 450 %, ce qui dépasse largement l'indice composé TSX pour la même période.

Pour marquer notre rendement et nos perspectives positives à long terme, je suis heureux d'annoncer que le conseil d'administration de CAE a approuvé une hausse de 1 cent ou 10 % du dividende trimestriel de CAE. Il passera donc à 0,11 \$ par action, et ce, à compter du 30 septembre 2019. Il s'agit de la neuvième hausse consécutive du dividende de CAE en neuf ans.

(PAUSE)

Maintenant, examinons ce que nous avons accompli dans chacun de nos secteurs d'activités au cours de la dernière année.

(Aviation civile)

Dans le secteur civil, la plus importante de nos trois unités d'affaires, nous bâtissons l'avenir de la formation en livrant des solutions complètes et novatrices de formation d'élève-pilote à commandant de bord.

L'année dernière, nous avons vendu 78 simulateurs de vol – un chiffre inégalé - et avons remporté un nombre plus élevé de contrats à long terme, symbole d'un large éventail de possibilités pour le futur, et de notre capacité à augmenter le rythme auquel les compagnies aériennes impartissent leurs besoins de formation à CAE.

Figurant parmi les contrats que nous avons signés : une entente de formation des pilotes de 10 ans avec easyJet, des ententes exclusives de formation des pilotes de plusieurs années avec Asiana et CityJet, ainsi qu'une entente exclusive d'impartition de 15 ans avec Avianca.

Nous avons également renforcé notre position sur le marché de l'aviation d'affaires en effectuant l'acquisition de la division Formation pour l'aviation d'affaires de Bombardier. Ceci transforme notre entreprise, et constitue la plus grande acquisition jamais effectuée par CAE. Nous sommes heureux d'accueillir ses 250 employés compétents au sein de notre famille, tout en élargissant nos possibilités sur le marché, en y intégrant les exploitants d'environ 5 000 avions d'affaires Bombardier à l'échelle mondiale.

(Défense et sécurité)

Dans le secteur Défense et sécurité, notre contribution est essentielle à la formation de nos forces de défense alliées.

Le système d'entraînement de l'équipage C-130H de la U.S. Air Force ainsi que le programme de services de soutien aux instructeurs pour la Marine américaine font partie des importants contrats que nous avons conclus. Nous avons aussi remporté d'importants contrats concurrentiels, dont un avec Lockheed Martin pour le programme de navires de combat de surface canadiens et un avec General Atomics pour le programme Protector du Royaume-Uni.

Nous avons également signé des contrats de systèmes de formation avec la Royal New Zealand Air Force pour l'hélicoptère NH90, avec l'armée de l'air allemande pour leurs appareils Eurofighter et Tornado, avec Lockheed Martin pour le C-130J de la U.S. Air Force et avec Boeing pour le P-8A de la Royal Air Force britannique.

Nous anticipons des occasions de croissance aux États-Unis grâce à l'acquisition stratégique d'Alpha-Omega Change Engineering (AOCE). À la suite de cette acquisition, nous avons accueilli 600 employés talentueux à CAE, et nous avons maintenant la capacité de soumissionner, de remporter et d'exécuter des programmes dont le niveau de sécurité est plus élevé.

(Santé)

Dans le secteur de la Santé, CAE joue un rôle de premier plan pour rendre les soins de santé plus sécuritaires. Nos solutions de formation permettent aux professionnels de la santé et aux administrateurs de soins de s'exercer sur des simulateurs de patient et d'améliorer leurs compétences avant de les mettre en application sur de vrais patients, ce qui réduit les risques d'erreurs médicales.

Le flot constant de nouveaux produits de simulation que nous avons mis sur le marché et l'expansion de notre force de vente ont entraîné une croissance

accélérée des revenus. Nous avons lancé des produits novateurs, tels que CAE Luna, notre simulateur pour la formation en soins aux nouveau-nés, ainsi que notre mannequin de soins d'urgence, CAE Ares.

Nous avons aussi accueilli Rekha Ranganathan en tant que nouvelle présidente de CAE Santé. Sa grande expérience commerciale dans le domaine des soins de santé contribuera à amener CAE Santé à un niveau supérieur.

(Rapport d'activité)

La valeur créée par CAE va bien au-delà de nos résultats financiers.

L'an dernier, nous avons élargi nos engagements en matière de responsabilité sociale d'entreprise. Nous avons été actifs sur plusieurs plans, entre autres en faisant la promotion de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail, en instaurant des initiatives environnementales dans nos établissements partout dans le monde et en mettant sur pied un programme qui reconnaît les employés prenant part à des activités bénévoles et qui les incite à le faire.

Nous avons également établi de nouveaux principes éthiques en matière d'utilisation responsable d'analyses des données. En tant que chef de file en matière d'innovation numérique, nous voulons affirmer notre engagement à respecter les normes de conduite éthique les plus élevées lors de nos interactions avec les employés, les clients et tout autre intervenant lorsqu'il s'agit de données.

Je vous invite à consulter notre Rapport annuel d'activités et de responsabilité sociale en ligne pour découvrir comment nos employés contribuent à rendre le monde meilleur, plus propre et plus sécuritaire.

(PAUSE)

Je cède maintenant la parole à Sonya Branco, notre vice-présidente, Finances et chef de la direction financière, qui passera en revue nos résultats financiers.

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

Mesdames et messieurs, bonjour,

Comme Marc l'a mentionné, CAE a enregistré une performance record pour l'exercice 2019.

Les revenus annuels ont augmenté de 17 % pour atteindre 3,3 milliards \$. Le bénéfice net avant les éléments particuliers s'est élevé à 335,2 millions \$, soit 1,25 \$ par action, ce qui représente une hausse de 13 % par rapport à l'exercice précédent. Je suis particulièrement fière des records que nous avons établis, avec des commandes d'une valeur de 4 milliards \$, pour un carnet de commandes de 9,5 milliards \$. C'est le signe que CAE poursuit sur sa lancée en tant que chef de file mondial dans le domaine de la formation en aviation.

Dans l'ensemble, notre solide rendement opérationnel s'est traduit par de bons flux de trésorerie pour l'exercice. En 2019, nous avons généré un taux de conversion du résultat net en flux de trésorerie disponible, près du un pour un. Notre bilan solide et la réceptivité des marchés financiers nous permettent de saisir les occasions d'investissement axées sur les clients et la création de valeur et de poursuivre notre croissance. L'an dernier, nous avons rempli notre objectif pluriannuel de 13 % en ce qui a trait au rendement du capital utilisé en le faisant progresser à 12,9 %.

(PAUSE)

L'exercice 2020 a bien commencé, avec une croissance de 14 % des revenus et une hausse de 15 % du résultat opérationnel avant les éléments particuliers pour le premier trimestre. Notre résultat par action s'est établi à 0,24 \$ avant les éléments particuliers, comparativement à 0,26 \$ l'an dernier. En ce qui concerne les prises de commandes, elles se sont chiffrées à plus de 940 millions \$ pour un carnet de commandes de 9,4 milliards \$.

Quant au reste de l'exercice, nos perspectives de croissance demeurent inchangées. Dans l'ensemble, nous prévoyons continuer de dépasser la croissance du marché. Dans le secteur Civil, nous prévoyons générer une croissance du résultat opérationnel se situant dans les hauts 20 % grâce à la demande soutenue pour nos solutions de formation. Du côté Défense, nous prévoyons un taux de croissance à un chiffre entre la partie médiane et supérieure de la fourchette, étant donné que nous livrons nos commandes en carnet et continuons à remporter des occasions d'affaires dans un marché florissant. Pour le secteur Santé, nous envisageons une croissance à deux chiffres grâce à nos effectifs de vente accrus et au lancement de produits novateurs.

Nous demeurons concentrés sur trois priorités en ce qui concerne la répartition du capital :

La première est d'**investir dans une croissance supérieure et durable**, qu'il s'agisse d'y parvenir par des acquisitions, qui renforcent nos capacités, par le

déploiement de simulateurs de vol dans le cadre de contrats avec les clients, ou par la vente de services de formation à nos clients.

Nous avons une bonne marge de manœuvre dans nos principaux marchés, ce qui nous permet de tirer parti d'occasions d'investissement créant de la valeur tout en augmentant notre rentabilité. À titre d'exemple, le capital investi dans les simulateurs à l'échelle de notre réseau mondial de formation au cours des cinq dernières années a fait passer les rendements différentiels avant impôt à un taux si situant entre 20 % et 30 % après seulement deux à trois ans.

Notre deuxième priorité est d'**offrir à nos actionnaires des rendements à court terme tout en réalisant une croissance à long terme**. Nous avons systématiquement augmenté nos dividendes, proportionnellement à notre croissance et aux importants flux de trésorerie. Par ailleurs, au cours des dernières années, nous avons mis en place un programme de rachat d'actions. Ces deux mesures prises conjointement ont permis à CAE de verser plus de 620 millions \$ à ses actionnaires au cours des cinq dernières années.

Notre troisième priorité en matière de répartition du capital est de **conserver un bilan solide**. Comme la réalisation d'importants flux de trésorerie disponibles fait partie intégrante de nos activités et que nous nous attendons à ce que nos récents investissements en formation entraînent des flux de trésorerie disponibles élevés, nous prévoyons consolider davantage notre bilan, grâce à la réduction de notre niveau d'endettement dans les 24 à 36 prochains mois.

Nous sommes bien positionnés pour enregistrer des rendements croissants qui nous permettront de réaliser notre objectif : être le partenaire de choix en formation.

Je vous remercie de votre attention et laisse maintenant la parole à Marc Parent, notre président et chef de la direction.

Marc Parent, président et chef de la direction

Merci Sonya,

Comme vous pouvez le constater, nous avons vécu une année fantastique et notre stratégie visant à être le partenaire de choix en formation profite à toutes nos parties prenantes.

Voici un aperçu de ce que nous avons accompli au cours des quatre dernières années, depuis notre transition vers une stratégie axée sur la formation. Nous avons obtenu un meilleur accès à des marchés plus grands et en croissance; consolidé notre position de chef de file grâce aux 230 simulateurs vendus au cours des quatre dernières années, et nous avons bâti le plus grand réseau de formation pour l'aviation civile au monde.

Du côté de la Défense, nous avons déployé les deux tiers de tous les nouveaux simulateurs haute-fidélité et sommes devenus un intégrateur de systèmes d'entraînement de premier rang. Nous avons élargi notre offre dans le secteur de la Santé pour conquérir des marchés à plus gros volume. La transformation de CAE à long terme est impressionnante. Pour une entreprise qui, il n'y a pas si longtemps, tirait la majorité de ses revenus des produits, nos revenus sont maintenant récurrents, et proviennent à 60 % des services de formation.

Nous sommes bien positionnés pour atteindre une croissance supérieure grâce à des tendances favorables constantes au sein de nos marchés, à notre leadership mettant l'accent sur l'innovation et au talent de nos employés. Dans le futur, nous continuerons de tirer parti de notre lancée positive en tant que partenaire de confiance pour nos clients.

Nous avons un éventail d'occasions actives en matière d'impartition de la formation des compagnies aériennes. Le fait que l'on se démarque nous offre encore plus de potentiel pour obtenir encore plus de partenariats de formation récurrents et à long terme.

Et nous prévoyons que le transport aérien continuera à augmenter. Pour parler juste du secteur de l'aviation civile, on estime que nous aurons besoin de 300 000 nouveaux pilotes à travers le monde au cours des 10 prochaines années pour répondre à cette croissance et aux départs à la retraite des pilotes actuellement en poste. De plus en plus de compagnies aériennes comptent sur CAE pour les aider à recruter et à former la prochaine génération de pilotes. Southwest Airlines en est le plus récent exemple - nous en avons fait l'annonce il y a deux semaines.

En tant que chef de file en formation pour l'aviation, nous voulons inciter plus de jeunes à choisir le noble métier de pilote. La formation des pilotes joue un rôle crucial dans le maintien du statut de l'aviation comme le mode de transport le plus sécuritaire, et de loin.

Pour les aider à découvrir le métier et le parcours de formation des pilotes, nous avons tenu de nombreuses séances de recrutement à l'échelle mondiale,

lancé un portail pilote et créé le compte CAEpilot sur Instagram et Facebook. Et en permettant à certains élèves-pilotes, clients pilotes ou instructeurs de prendre le contrôle de nos médias sociaux chaque semaine afin de partager leur expérience en direct, le nombre de nos abonnés a augmenté.

Nous sommes aussi convaincus qu'un plus grand nombre de femmes devraient envisager de devenir pilotes, car seulement 5 % des pilotes de ligne sont des femmes aujourd'hui. Alors pour mettre de l'avant des modèles et des ambassadrices pour les femmes aspirant à devenir pilote, nous avons lancé le programme de bourses *CAE Femmes pilotes aux commandes*. Chaque année, des femmes exceptionnelles partageront leur parcours pour devenir pilotes. Avec nos partenaires, nous avons déjà dévoilé nos trois premières gagnantes : Georgina Thomas-Watson, pour easyJet; Daniella Saucedo Orozco, pour Aeromexico; et Bisma Petafi, pour CityJet. Nous ferons l'annonce d'autres gagnantes au cours des prochaines semaines en partenariat avec AirAsia et American Airlines.

Dans le secteur Défense et sécurité, le marché nous est aussi très favorable puisque les gouvernements mondiaux, en mettant la préparation aux missions au cœur de leurs priorités, se tournent vers des partenaires comme CAE pour les aider à créer et à maintenir en poste le personnel d'exploitation essentiel, notamment les pilotes. Nous constatons une bonne dynamique grâce à un important portefeuille d'offres se traduisant en commandes. Nous avons l'intention de maintenir ce rythme en nous appuyant sur nos réussites en tant qu'intégrateur de systèmes de formation.

Pour rendre les soins de santé plus sécuritaires, les professionnels de la santé se tournent de plus en plus vers l'aviation comme modèle, avec ses méthodes de formation fondées sur la simulation. Qui de mieux placé que le chef de file en formation pour l'aviation pour influencer ce domaine? CAE détient le plus large éventail de produits de simulation et de services novateurs dans le domaine de la santé.

Nos solutions sont utilisées par les fabricants de matériel médical, les hôpitaux, ainsi que dans les collèges et universités à l'échelle mondiale. Déjà, le modèle américain appelé *value-based healthcare*, selon lequel les hôpitaux et les médecins sont payés selon les résultats de leurs patients, ouvre de nouvelles possibilités pour CAE puisqu'il crée un lien entre l'efficacité de la formation et les résultats. J'ai confiance en nos perspectives à long terme pour le secteur Santé, qui deviendra une facette importante de CAE.

Notre capacité à innover a toujours alimenté notre croissance et continuera de le faire à l'avenir. L'innovation fait partie de notre ADN. C'est notre sauce secrète. L'an dernier, nous nous sommes engagés à investir 1 milliard de dollars en innovation numérique au cours des 5 prochaines années afin de révolutionner la formation des pilotes, du personnel de cabine et des professionnels de la santé. Nous tirerons parti du pouvoir du numérique pour ravir nos clients et améliorer leur expérience tout au long de ce parcours.

Dans le but d'accélérer notre capacité à nous servir de l'analyse de données et de l'intelligence artificielle, nous avons mis sur pied l'équipe de l'Accélérateur numérique. C'est une équipe vouée à créer des différenciateurs concurrentiels pour satisfaire nos clients, le plus rapidement possible. Regardons cette vidéo pour en apprendre davantage sur eux.

(VIDÉO- Accélérateur numérique)

Nos employés sont au cœur de notre succès. Notre équipe est talentueuse et nous voulons continuer d'attirer de nouveaux employés tout en conservant ceux que nous avons. Comment? En continuant à être un employeur de choix.

Notre culture Un CAE accorde une grande importance au pouvoir d'agir et à la mobilisation des employés. Nous sommes à leur écoute grâce à des sondages bimensuels et nous réagissons rapidement. Nous avons également mis davantage l'accent sur le mieux-être de nos employés et sur la promotion de la santé physique et mentale. Nous favorisons le perfectionnement de nos employés grâce à des échanges fréquents axés sur l'accompagnement professionnel et les objectifs agiles.

Nous avons amorcé la transformation de nos espaces de travail pour favoriser le travail d'équipe, la créativité et l'innovation, tout en mettant l'accent sur la collaboration. Chaque jour est différent et c'est pourquoi les employés peuvent maintenant choisir le poste de travail qui leur convient le mieux. L'ambiance, l'esprit de coopération et l'énergie qui règnent dans ces espaces sont tout simplement incroyables. Bientôt, nous serons 1 500 employés à partager ce type d'environnement à Montréal.

Nous croyons qu'il est impératif que chaque employé sache qu'il peut contribuer à notre succès, sans exception. Notre initiative pour la diversité et l'inclusion vise à créer d'un milieu de travail plus ouvert et plus inclusif et dans lequel chaque employé est en mesure de réussir. Nous avons mis l'accent sur la diversité des genres comme première priorité et je me suis donné pour mission

personnelle de veiller à ce que tout le monde à CAE puisse réaliser son plein potentiel et bénéficie de toutes les possibilités d'avancement.

Et nous progressons bien dans ce domaine. CAE a été sélectionnée pour figurer au Gender-Equality Index (GEI) de Bloomberg pour l'année 2019. Ce n'est pas rien, car nous sommes aux côtés de 230 entreprises pionnières à l'échelle mondiale dans leur engagement en faveur de la transparence quant aux rapports sur les genres en milieu de travail.

Pour conclure, je félicite les employés de CAE pour leur dévouement et leur excellence et je les remercie pour leur contribution. Nous sommes **Un CAE, tous ensemble pour nos clients**, et je suis fier de diriger cette superbe entreprise, chef de file dans son industrie et qui joue un rôle clé en contribuant à faire du monde un endroit meilleur et plus sûr pour tous.

J'aimerais également remercier les membres du conseil d'administration pour leur aide précieuse et leur soutien, et bien entendu, vous, chers actionnaires, pour votre confiance.

Merci.