



CAE'S 2017 ANNUAL MEETING OF SHAREHOLDERS

Speakers:

Mr. Marc Parent, President and Chief Executive Officer

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

Thursday, August 10, 2017

Montreal

As delivered

Merci M. le Président.

Good morning ladies and gentlemen,

Bonjour à tous,

CAE fête ses 70 ans cette année et, comme vous l'avez vu dans la vidéo, nous avons célébré cet anniversaire ici à Montréal et dans plus d'une centaine d'établissements de CAE à l'échelle mondiale. Vous venez d'avoir un aperçu de notre fierté d'appartenir à cette grande société et à cette formidable famille, qui s'étend dans certains cas sur trois générations!

Lorsque Ken Patrick, un ancien officier de l'Aviation royale canadienne, a fondé la famille CAE en 1947, son objectif était, je cite, de « tirer avantage d'une équipe formée à la guerre, extrêmement novatrice et très axée sur la technologie ».

Il a fait ses débuts avec 18 employés, dans un hangar de l'aéroport de Saint-Hubert en vendant de l'équipement radar, des radios et des télévisions. Quelques années plus tard, son équipe et lui étaient déjà en train de créer les premiers simulateurs de CAE : un simulateur de vol CF 100 destiné à l'Aviation royale canadienne et, pour le marché civil, le premier simulateur de vol commercial construit au Canada pour les Lignes aériennes Canadien Pacifique.

Quelques-uns d'entre vous reconnaîtront peut-être l'appareil présenté à l'écran derrière moi. L'image remonte aux années 70. Elle montre l'une des maquettes en 3D de véritables paysages que nous construisions pour permettre aux pilotes de s'entraîner à l'aide de simulateurs. Une caméra projetait le paysage dans le poste de pilotage du simulateur afin de créer une scène visuelle. À l'époque, on considérait cela comme de la haute fidélité.

Quelques innovations plus tard, en 1982, CAE avait conçu le premier simulateur de niveau D au monde : un simulateur de vol tellement réaliste que la formation sur un véritable avion n'était plus nécessaire.

Et nous connaissons la suite de l'histoire. Une histoire ancrée dans l'innovation et qui définit les normes de l'industrie. Une histoire qui a fait de CAE le **partenaire de choix en formation** d'un nombre croissant de compagnies aériennes, de forces de défense et de professionnels de la santé.

Chaque année, nous formons plus de 120 000 membres d'équipage civil et de défense et nous travaillons avec plus de 300 compagnies aériennes et grands exploitants d'avions d'affaires pour renforcer la sécurité des déplacements aériens.

Notre réseau de formation, qui est le plus grand au monde, compte aujourd'hui plus de 65 centres de formation et d'écoles de pilotage dans le monde. Aujourd'hui, lorsque vous montez à bord d'un avion commercial, il est probable que son équipage ait été formé par nous, ou sur de l'équipement CAE conçu et construit par nos employés dévoués ici même à Montréal.

Au sein de l'industrie de la défense, nous sommes un chef de file en tant qu'intégrateur de systèmes de formation, en proposant une grande gamme de formations à une cinquantaine de forces de défense dans plus de 35 pays. Nous aidons ces hommes et ces femmes à se préparer à des missions en tous genres.

Nous sommes également l'un des plus importants fournisseurs de solutions novatrices de formation en soins de santé, qui permettent au personnel médical de toujours mieux soigner les patients.

Nous pouvons tous être fiers de la noble mission de CAE : rendre les déplacements aériens **plus sécuritaires**, et préparer les forces de défense **à leur mission** et le personnel médical **à sauver des vies**.

Let's look now at our performance in fiscal 2017.

It was undoubtedly one of the best years in our seven-decade history. We generated \$2.7 billion in revenue, secured a record \$7.5 billion backlog and expanded our customer base around the globe.

In Civil Aviation, we achieved a record \$1.7 billion in orders and increased both our training centre utilization and our operating margins. We continued to lead the market with 50 full-flight simulators sold, and signed long-term training services contracts with Jet Airways in India, Vietnam Airlines and Korea Airports Corporation, among others.

To help bolster our competitive position, we completed two large-scale initiatives. One involved a process improvement program to significantly improve how we engineer, build, deploy and support our simulators. The other program served to enhance our ability to improve the customer experience by helping us recruit, onboard, develop and retain the best training instructors.

In Defence & Security, orders increased by 40% over the previous year to a record \$1.4 billion, with CAE securing major long-term training system integration contracts.

This included a contract to build the U.S. Army's new fixed-wing training center in Dothan, Alabama, which we commissioned ahead of schedule. We are very proud that in June, our first cohort of students graduated to become US Army Fixed-wing aviators.

We also won key contracts at home such as the Royal Canadian Air Force's Fixed Wing Search and Rescue program where CAE will provide a full training solution for the newly acquired Airbus C295 aircraft. And, our NATO Flying Training in Canada contract was extended to 2023 after our first full year of operation, which was the most productive in the program's 16-year history.

Other important defence contracts included a naval training centre for the UAE, and a contract to provide ground-based training equipment for the French Air Force's Initial Flight Training program.

These contracts speak to the ongoing success of our global defence business and Training Systems Integration strategy.

In Healthcare, we also demonstrated our innovation leadership and continued to position the business for long-term growth.

We delivered a total of 2,000 healthcare simulators in fiscal 2017, increasing the number in operation globally to 12,500 and we doubled our business with original equipment manufacturers of complex medical devices.

Overall for CAE, and beyond our strong financial results in fiscal 2017, we also significantly improved our health, safety and environmental performance. Our 8,500 employees continue to embed corporate social responsibility in everything they do. I invite you to read our interactive online Activity Report to find out how our employees are helping make the world a better, cleaner and safer place.

I'd now like to ask Sonya Branco, our Chief Financial Officer, to provide us with an overview of our financial results.

Sonya Branco, Vice President, Finance and CFO

Good morning ladies and gentlemen.

CAE's financial performance in fiscal 2017 was strong.

Our year-over-year consolidated revenue grew by 8% to \$2.7 billion. Annual net income before specific items was \$278.4 million, or \$1.03 per share, representing an EPS increase of 20% over the previous year. We received orders valued at \$3.2 billion for a record total backlog of \$7.5 billion.

Civil Aviation led our growth with year-over-year revenue increasing by 9% to \$1.6 billion and our segment operating income by 15% to \$273 million for an operating margin of 17.5%. We also booked orders valued at an all-time high of \$1.7 billion.

In Defence, we generated revenue of \$1 billion, up 7% compared to the prior year. Our segment operating income rose 1% to \$120 million for an operating margin of 11.6%. We received total orders of \$1.4 billion for a book-to-sales ratio of 1.33x, marking the second consecutive year that annual orders exceeded revenue.

In Healthcare, orders took longer to materialize from our sales pipeline, but we continued to make good progress to position the business. Revenue was down 2% to \$110.7 million, and segment operating income was \$6.6 million versus \$7.2 million the previous year.

Overall for CAE, our strong operational performance translated into very good cash flow, enabling us to remain focused on our three capital allocation priorities: market-led growth, increased shareholder returns and maintaining our solid financial position.

Free cash flow was up 32% to \$327.9 million, compared to \$247.7 million in the same period last year, for a cash conversion ratio of 118%. The higher free cash flow stemmed mainly from a lower investment in non-cash working capital and an increase in cash from continuing operating activities.

By achieving these operational and strategic milestones in fiscal 2017, CAE is well positioned for both the year ahead and the long term.

Regardons brièvement nos résultats du premier trimestre de l'exercice 2018.

Nos progrès au premier trimestre s'alignent avec nos perspectives pour l'année, qui demeurent inchangées. Nous continuons de bénéficier d'une demande soutenue pour les solutions proposées par CAE dans un marché fort.

Dans l'ensemble, nos revenus au premier trimestre ont augmenté de 7 % pour s'établir à 698,9 millions \$, et le résultat opérationnel s'élevait à 97,8 millions de dollars, en hausse de 10 % par rapport au premier trimestre de l'exercice précédent. Le résultat net des activités poursuivies attribuable aux détenteurs d'instruments de capitaux propres s'est établi à 63,8 millions \$, soit 0,24 \$ par action.

Le flux de trésorerie disponible durant le trimestre s'est avéré négatif de 37,9 millions \$. Cela est principalement dû à des investissements plus élevés dans le fonds de roulement hors trésorerie. Nous enregistrons habituellement un niveau d'investissement plus élevé dans le fonds de roulement hors trésorerie au cours de la première moitié de l'exercice financier, et une partie de cet investissement a tendance à s'inverser au cours de la deuxième moitié.

Les flux de trésorerie ont servi à financer les dépenses d'investissement en immobilisations liées à la croissance et à la maintenance de 49,1 millions \$. Nous avons également versé des dividendes de 21,0 millions \$ aux actionnaires et racheté des actions ordinaires aux termes d'une offre publique de rachat dans le cours normal des activités, pour un montant de 2,7 millions \$.

Notre position financière demeure solide avec un ratio de dette nette sur le capital de 27,5 % et une dette nette de 804,3 millions \$ à la fin du mois de juin.

En résumé, nos résultats financiers solides et notre carnet de commandes d'une valeur de 7,3 milliards \$ positionnent bien CAE pour la poursuite de sa croissance.

Je vous remercie pour votre attention et je redonne maintenant la parole à notre chef de la direction, Marc Parent.

Marc Parent, President and Chief Executive Officer

Thank you Sonya.

What will fuel CAE's growth in the future? Our six pillars of strength. They are the fundamentals that define CAE's investment thesis and underpin our strategy.

We benefit from a high degree of recurring business, we have a strong competitive moat, and we have significant headroom in large markets that are being driven by secular tailwinds. These factors, combined with our deep-rooted culture of innovation, give us the potential to generate superior returns.

Let's look at some of our key market drivers.

In Civil Aviation, as the world's leader in the training of airline pilots, we introduced at the Paris Air Show earlier this summer our first-ever *CAE Airline Pilot Demand Outlook*.

The industry is expecting a continued increase in travel, in fact the International Air Transport Association is forecasting that passenger trips will grow by 4.2% annually over the next 10 years.

Supporting this growth requires pilots --and lots of them. A compelling takeaway from our report is the need for 255,000 new airline pilots over the next 10 years to meet the demands of the industry's growth and to compensate for retirements.

Another important consideration, highly relevant for airlines and CAE, is that half of the pilots who will fly the world's commercial aircraft in the next 10 years have not yet begun to train!

This record demand will challenge current pilot recruitment channels and development programs. And as a thought leader in aviation training, we are working more closely than ever with the airline industry to create innovative pilot career pathways.

As an example, in the US, we launched the Gateway Select Program with JetBlue. In Europe, we are recruiting cadets for easyJet. We have many other cadet training programs with airlines in every part of the world. They include flydubai, Indigo, JetAirways, AirAsia, China Southern and China Eastern, Japan Airlines, Vietnam Airlines, as well as Ryanair.

We are also developing new training systems to accelerate the development of first officers into captains. With our longstanding partner, AirAsia, we've leveraged years of training innovation to create and validate a ground-breaking training system. It represents a step change in the way commercial pilots are trained. By using Big Data, it provides unprecedented insight into a pilot's performance and development needs.

Our offering enables unmatched flexibility to adapt and evolve our solutions to fit our customers' needs. To that point, I am very pleased with new strategic developments with airlines announced this morning, involving Singapore Airlines, China Southern Airlines and AirAsia. These developments strengthen CAE's position in China and the ASEAN region, the fastest growing commercial aviation markets in the world.

We signed a Memorandum of Understanding with **Singapore Airlines** to establish a joint venture to be operated out of the Singapore Airlines Training Centre near Changi airport in Singapore. This marks an important evolution in our relationship with one of the world's premiere carriers. Once underway, this joint venture will serve the training needs for Singapore Airlines, and SIA Group Airlines, including: SIA Cargo, Silk Air and Scoot, as well as other operators in the ASEAN region.

We also concluded a transaction with **China Southern Airlines** whereby China Southern has acquired our share of the Zhuhai Flight Training Centre. The evolution of this relationship allows us the flexibility to address the broader aviation training market in China and the ASEAN region. As part of the transaction, China Southern will outsource to CAE, third-party airline training being conducted at the Zhuhai Training Centre. And in addition, we will continue to serve China Southern as their partner for training services support, ab-initio pilot training, and for their simulation equipment needs.

In response to reports published in the media, we have also confirmed that we are in advanced discussions with Air Asia to conclude a sale and purchase agreement for CAE to buy **AirAsia's** 50% share of the Asian Aviation Centre of Excellence joint venture. CAE's relationship with AirAsia began in 2004 and with this agreement, it would expand with a contract for all the training requirements of AirAsia and its affiliates – not only for pilots, but for flight attendants, engineering and ground operations. This would be in support of all the aircraft types they operate for an extended term.

These are indeed exciting times for CAE and our Civil business, as we look to grow our share of the large and growing global aviation training market.

In Defence & Security, for the first time in a decade, we see defence budgets on the rise. The US defense budget is projected to reach a historic high to respond to the emerging global geopolitical environment. Canada, the United Kingdom, Australia, and most NATO nations are following suit, projecting increases in defense with readiness as their number one priority.

Defence forces are faced with preparing to respond to short-term contingencies, as well as counter longer-term threats as potential adversaries modernize their forces. Funding for advanced technologies is increasing. Artificial intelligence, augmented reality, cyber warfare and big data analytics are central to this strategy, and CAE is leveraging all these technologies in our training solutions.

Our reputation as a technically-advanced Training Systems Integrator is growing with defence forces around the world. Our customers come to CAE to innovate and apply technology to increase the fidelity of their training. For example, earlier this summer we supported the Royal Australian Air Force in an exercise connecting fighter, transport and surveillance aircraft simulators to train in a complex, operational environment.

And we're leveraging our know-how across all defence domains. The naval training centre we are building in the UAE will deliver training to individual sailors as well as the entire ship's crew working as a team. It will also allow for joint-mission training across Air, Land and Sea.

Rising defense budgets with a focus on readiness, an emphasis on advanced technology, and secular trends, such as increased outsourcing, position CAE's Defense & Security business as a leader in a \$15B global market.

En matière de soins de santé, la science-fiction est devenue réalité, alors que nous constatons une croissance exponentielle d'innovations révolutionnaires. Alors que de nouveaux produits et procédures très perfectionnés sont développés, les professionnels de la santé ont besoin d'une formation avancée pour apprendre comment les utiliser. Et CAE est bien positionnée pour assurer cette formation.

En janvier, nous avons lancé, avec l'HoloLens de Microsoft, un nouveau simulateur pour la formation à l'échographie. Celui-ci génère une image holographique en temps réel lorsque l'utilisateur passe une sonde échographique sur un mannequin. Le CAE VimedixAR est décrit par les spécialistes de l'industrie comme une expérience d'apprentissage unique avec un énorme potentiel d'amélioration de la sécurité des patients.

C'est un très bon exemple de ce que CAE peut accomplir dans le domaine de la santé. Nous sommes devenus la première entreprise dans le monde à concevoir pour le marché de la simulation médicale une application commerciale utilisant le nouveau HoloLens de Microsoft. Microsoft elle-même a dit être inspirée par la façon dont CAE a intégré HoloLens à sa gamme de simulation.

Et nous continuons à bousculer le marché avec de nouvelles technologies qui contribuent à former les professionnels de la santé au traitement des patients et à sauver des vies. Nous venons de lancer CAE Juno, un mannequin nouvellement conçu pour l'enseignement des compétences cliniques, qui est destiné aux programmes de soins infirmiers, le plus grand marché pour la formation en soins de santé.

Étant donné que le nombre d'heures de pratique clinique auprès de véritables patients continue à diminuer, CAE Juno aidera les étudiants et les équipes à se préparer au milieu de la santé d'aujourd'hui, plus complexe et rapide, et en constante évolution.

Nous voyons déjà une réponse positive à la gamme d'innovations de CAE, et nous sommes sûrs que la santé pourra devenir une portion plus importante de l'ensemble des activités de CAE.

Tous ces progrès dans nos trois principaux secteurs d'activité ne seraient pas possibles sans notre culture d'innovation. Dans le cadre de nos « Défis de l'innovation », nos employés s'attaquent à certains des concepts dont j'ai parlé aujourd'hui, comme l'analyse des mégadonnées, la réalité virtuelle et l'intelligence artificielle. Ils font appel à l'innovation ouverte et à la production participative pour trouver les idées qui vont alimenter la croissance de CAE et apporter de la valeur à nos clients.

Nous les voyons ici discuter de leurs idées avec les membres de la haute direction lors d'un événement inspiré de l'émission télévisée *Dans l'œil du dragon* ou Shark Tank. Le plus beau dans tout ça, c'est que les meilleures idées de nos employés se retrouvent au bout du compte dans nos produits et services.

Les collaborations d'employés avec les universités et les centres de recherche stimulent également l'innovation dans nos solutions. Ces collaborations mettent l'accent sur l'expérience utilisateur et sur l'intégration des nouvelles technologies telles que la biométrie, les neurosciences et l'analyse des mégadonnées pour étudier les comportements et améliorer nos solutions de formation.

Aujourd'hui, CAE propose la plupart des solutions de formation les plus novatrices et complètes du marché. Nous investissons pour conserver une longueur d'avance, et nos solutions se distinguent par l'intégration des meilleures technologies existantes et émergentes. Nous sommes une véritable entreprise 4.0!

Et, à mesure que nous continuerons à tirer parti du potentiel de la révolution numérique, nous sommes convaincus que nous remporterons une part encore plus grande du marché de la formation dans les secteurs de l'aviation civile, de la défense et sécurité, et de la santé.

Pour attester de notre confiance dans les perspectives d'avenir de CAE, en plus du régime de rachat d'actions que nous continuons à offrir, j'ai le plaisir de vous annoncer que notre conseil d'administration a, pour la septième année consécutive, approuvé une hausse de 13 % de nos dividendes trimestriels, qui passent cette fois de 8 à 9 cents par action.

Pour terminer, je souhaiterais remercier nos employés, dont plus d'une centaine sont présents aujourd'hui, pour leur rôle essentiel à notre réussite. Leur passion, leur innovation et leur concentration nous ont permis de devenir les meilleurs dans notre domaine – de créer une marque qui inspire la confiance dans le monde entier.

Vous avez peut-être vu le slogan que nous avons créé pour notre 70^e anniversaire : **Des milliers d'histoires. Un CAE.** Ce slogan ne peut pas être mieux choisi. Nos employés sont animés par une fierté et une passion, et ils en ont récemment fait part dans un livre électronique d'histoires. Sans ses employés, CAE ne serait tout simplement pas CAE.

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

Merci beaucoup.