

Annual General Meeting of Shareholders / Assemblée annuelle des actionnaires

Friday August 9, 2019 / Vendredi le 9 août 2019
Westin Montreal, Montréal, Québec

President and CEO's Speech / Allocution du président et chef de la direction

Martin Brassard

Introduction

Merci Gilles et bonjour mesdames et messieurs

Je vois plusieurs visages familiers dans la salle. J'ai assisté à cette assemblée annuelle de l'autre côté de ce podium pendant plusieurs années et j'aimerais tous vous remercier d'être encore et toujours présents parmi nous.

Tout d'abord merci à vous, nos actionnaires pour votre fidélité et support pendant toutes ces années. Nous sommes honorés par votre confiance.

J'aimerais aussi souligner la contribution de nos partenaires, clients et fournisseurs à l'évolution de notre compagnie en une entreprise de classe mondiale qui jouit aujourd'hui d'une réputation enviable sur le marché de l'aéronautique.

A tous nos employés, soyez fiers de ce que nous avons bâti ensemble!

- Nous sommes le 3^e plus important fabricant de Trains d'atterrissage au monde !
- Nous avons une base enviable de clients internationaux – Boeing, Airbus, Lockheed, Embraer, Dassault, BAE, Saab et j'en passe.
- Nous touchons à tous les marchés de l'aviation tant civile que défense.
- Nous avons maintenant 18 installations situés au Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Espagne.
- Beaucoup d'autres défis nous attendent! Continuons de bâtir ensemble une entreprise solide qui répond aux besoins de nos clients.

Revue de l'année

WOW ! What a year it has been !

Our sales reached \$484 M, an increase of 25% over last year, and our funded backlog stood at a record level of \$625 million entering fiscal 2020. Since March, it has continued to grow, hitting a new high of \$747 million.

We have also laid the foundations of our future growth with a very active year in M&A.

- We concluded four business acquisitions that, together, provide us with additional exposure to both the Defence and Commercial markets and increase our customer base worldwide.
- These acquisitions expand our capabilities in the actuation market with existing capacity to build on.
- L'acquisition de CESA marque notre entrée dans le marché des actionneurs utilisés dans les systèmes de contrôles de vol. Ce marché estimé à 7,7 milliards de dollars annuellement représente plus que le double du marché des trains d'atterrissage. Au cours des 9 premiers mois d'exploitation au sein de notre société, Héroux-Devtek Spain a déjà contribué significativement aux résultats de la compagnie et plusieurs synergies ont déjà été réalisées.
- For example, several of Héroux-Devtek's existing customers have presented bidding opportunities to this newly acquired subsidiary. These new opportunities allow us to better understand the actuation market and will soon generate additional revenues. On the cost side, sharing business processes and practices has already generated cost reductions. By sharing our know-how, we have been able to reduce the purchased parts cost of a specific program by more than 15%. Héroux-Devtek Spain is also participating in the newly awarded F-18 program by manufacturing critical components, resulting in capital expenditure savings of approximately \$2M. These are just a few examples of what we can do together.
- **Beaver**, a leading supplier of ball screws and actuation systems, has also delivered strong financial results over the last year. We have plans that will add to Héroux-Devtek Beaver's competitive edge by investing in new technologies and improving the efficiency of their current business processes. We also see them as a key partner in the CESA business development strategy. Ball screws are a critical component of electromechanical actuators, a product that will see increasing demand as new aircraft will feature more electrical components than those flying today.
- Deux autres acquisitions ont été réalisées au cours des 6 derniers mois. La première, Tekalia possède tous les équipements, connaissances et approbations pour effectuer les traitements de surface nécessaires à la fabrication de trains d'atterrissage. Au cours des dernières années nous avons assisté à l'érosion de capacité et de qualité dans ce secteur de la chaîne d'approvisionnement. En procédant à l'acquisition de Tekalia, nous réduisons substantiellement le risque de non-performance de nos activités Train d'atterrissage en plus de générer des revenus additionnels pour l'entreprise. Plus récemment, nous avons acquis la totalité des actions en circulation de **Alta Precision**. Cette société est très bien connue dans l'industrie pour son savoir-faire en tant que fabricant de composant majeurs de Trains d'atterrissage. Le carnet de commandes bien rempli de cette acquisition augmente la diversification de notre portfolio de produits en ajoutant les nouveaux programmes d'avions E-Jet E2 de Embraer ainsi que le A220 d'Airbus.

I am also very proud of the progression of our legacy business.

Two years ago, the Boeing 777 production rate decrease and the loss of the USAF repair and overhaul contract were successive events that could have significantly eaten into our top line.

Since then, we have implemented various cost saving initiatives and aggressively pursued new business. In fact, we restructured the cost base in our Laval, Longueuil and Kitchener operations and have been awarded two new built to print contracts by Boeing, for the F-18 and F-15 programs, as well as the design, development and manufacture of the landing gear for their new unmanned refueling aircraft; the MQ-25 Stingray. We have also been able to repatriate significant portion of the USAF R&O contract and are now the supplier of choice for AAR to deliver on their Repair and Overhaul contract for C-130 and KC-135 platforms.

In addition to these new contracts, we expect additional revenue growth with the introduction of several new programs that each address a different market segment:

- The Boeing 777X that should hit the market at the end of 2020 or early 2021
- The Sikorsky CH-53K heavy lift helicopter for the US Marine corps
- The new Saab Gripen E
- And the Dassault Falcon 6X;

Revenue diversification is key to building long-term sustainable shareholder value in the aerospace market.

Héroux-Devtek is present in all of the Aerospace market sectors, so when investing in our company, you are unlikely to be affected by isolated market fluctuations.

- Our sales are equally distributed between Defence and Commercial, with further diversification within these broad segments
- 43% of our revenues are now derived from proprietary products and the balance are mainly for complete landing gear assemblies secured under long-term contracts, which provides long-term stability to earnings; and,
- Aftermarket parts and service sales make up 36% of our revenues, contributing to margin build-up.

J'invite maintenant Stéphane Arsenault à vous présenter nos résultats financiers pour l'exercice clos le 31 mars 2019 ainsi que nos résultats du premier trimestre de l'exercice en cours. Je reviendrai ensuite pour vous faire part de nos perspectives d'avenir.

[PRÉSENTATION DE STÉPHANE ARSENAULT]

Merci Stéphane,

The aerospace market remains solid, and long-term growth perspectives are still promising. New aircraft are estimated to generate approximately \$200 billion U.S. of sales annually.

For the Large Commercial aircraft segment, Boeing predicts demand for 44,000 AIRCRAFT OVER THE NEXT 20 YEARS. This represents an average of 2,200 aircraft deliveries per year. When compared to 1,600 delivered in 2018, this suggests an average annual market that, over the next 20 years, will be 33% larger than what we have already seen today.

The business jet market is showing signs of recovery. Large cabin aircraft remain popular and are less impacted by the volatility of the economy. Forecasters predict a compounded annual growth rate of 1.5% over the next 5 years driven by the demand for super mid-size to ultra-large aircraft, while demand for smaller aircraft is expected to decline.

Defence budgets are increasing in all parts of the world. The United States of America are the biggest spenders with a \$718 B budget, of which 35% is allocated to Aircraft and related systems. The next eight countries with the most military spending combined make up a total of \$546 B, or around 75% of the US defense budget.

Je vais maintenant résumer les principaux programmes qui composent notre carnet de commandes :

Le marché des gros porteurs : 26% de notre chiffre d'affaire provient de ce segment. La majorité de nos revenus et de notre croissance anticipée proviennent du programme 777X. La clé pour nous est l'entrée en service du 777X. Récemment Boeing et GE ont annoncé certains retards dans le programme de certification. Tel qu'annoncé par M. Muilenburg il y a deux semaines, Boeing a décidé de maintenir la cadence de production à 5 avions par mois en privilégiant la production d'avions de cargaison à l'instar du 777X. Pour être plus précis, la cadence de production attendue pour l'année calendrier 2020 est d'environ 60 avions, tandis que la cadence de livraison de Boeing à ses clients, sera de 3.5 avions par mois. Une fois le nouvel avion en service, il n'est pas déraisonnable de croire qu'à long terme, Boeing augmentera sa cadence de production graduellement pour atteindre ses niveaux historiques de 100 avions par année.

De plus, Boeing et Airbus étudient la possibilité de lancer un avion de ligne d'environ 250 passagers pour remplacer les avions désuets qui desservent présentement ce marché. Les experts estiment qu'entre 4 et 5000 appareils seront nécessaires pour répondre à une demande qui ne cesse de croître. Nous croyons que le premier à lancer un appareil pour ce marché sera Boeing et que la réponse européenne ne tardera pas. Nous avons fait nos preuves en tant que fournisseur de confiance de trains d'atterrissage de grande taille et nous sommes bien positionnés pour obtenir un contenu significatif dans l'un des deux programmes.

7 % of our revenues are generated by the **Business Jet** Segment. Our landing gears are installed on the Learjet and Embraer Legacy/Praetor programs. To date, more than 700 Learjet 45 family airplanes have been delivered and 150 Embraer Legacies are in service. We do not expect a major decline in demand for these programs and are forecasting an increase in aftermarket revenue as more aircraft are delivered. We also anticipate growth once the Falcon 6X, for which we are designing and will manufacture the complete landing gear system, enters into service in 2022. Needless to say, we are always on the lookout for new large business jet programs.

The highly volatile **Civil Helicopter** market, which is driven by the oil and gas industry, represents 2% of our total revenues. We supply many Bell platforms, the Sikorsky S92 and also the Airbus H-175. We expect revenues generated by these programs to remain stable and that growth in this market will come to us with the introduction of the new Leonardo tilt rotor AW609 in 2021. We have completed the design and development of its landing gear and are now in the certification phase.

Nous avons présentement du contenu sur presque tous les programmes d'avion du segment de **transport de la défense**, ce qui représente 24% de nos revenus soit notre 2e plus important créneau. Nous fournissons les trains d'atterrissage complets pour les Lockheed C-130, Leonardo C-27J et les C235 et 295 de Airbus. Nous fabriquons également des composants majeurs de trains d'atterrissage et de systèmes d'actuation pour le A400M et KC-390, des appareils vendus par Airbus et Embraer à l'échelle internationale.

The **Fighter** market segment is also growing. In addition to our long-standing US Navy and USAF relationships, we now supply landing gear and major systems to the leading western aircraft manufacturers.

- We expect additional revenue from the F-35 program as production rates are increasing
- Boeing renewed their trust in our Company by awarding us the sole-source manufacturing of the F-18 and F-15 landing gear.

- We also manufacture the complete landing gear system for Swedish manufacturer Saab's new Gripen E. They have an order book of 96 airplanes to be delivered over the next 5 to 10 years.
- And with the acquisition of CESA, we now have significant content on the Eurofighter program.

Enfin, nous sommes aussi présents dans le marché des **hélicoptères militaires**. Plusieurs plateformes européennes combinées avec le Boeing CH-47 génèrent présentement 11% de nos revenus et, avec l'entrée en service du CH-53K, nous sommes bien positionnés pour augmenter notre chiffre d'affaire dans ce segment.

En conclusion, vous pouvez constater que nous avons une bonne stratégie de croissance et que nous sommes beaucoup plus occupés qu'il y a deux ans. Le défi est maintenant de livrer notre carnet de commande et de bien exécuter notre plan.

When you invest in Héroux-Devtek, you are placing your trust in a very competent team of seasoned executives that is not afraid to take on challenges and will that make the right decisions to lead Héroux-Devtek to continued success.

Before leaving the floor to your questions, I would like to review a few key points:

- The acquisitions of CESA, Beaver, Tekalia and Alta Precision position us for growth
- There are many cross-selling and synergistic opportunities that we will take advantage of;
- We have long term contracts with a solid and diversified customer base;
- We are in the industrialization phase of many recently awarded contracts with limited additional investment required.
- Our firm order backlog that has reached a record \$747 million is a testament to the growth that is to come. We remain confident that we can deliver over 30% revenue growth by 2022.