

## Avis de convocation

# Assemblée Générale Mixte 2019

Mercredi 15 mai 2019 à 10h00

Auditorium de Châteaufort' City George V  
28, avenue George V  
Paris (8<sup>e</sup>), France

---

Combined ordinary and extraordinary  
Annual General Meeting

Wednesday 15 May 2019 at 10:00 a.m.



## Sommaire / Contents

<b>Comment participer à l'Assemblée générale ?</b> <i>How to take part in our Annual General Meeting?</i>	<b>p. 1</b>
<b>Ordre du jour</b> <i>Agenda</i>	<b>p. 4</b>
<b>Thales en 2018 – Exposé sommaire</b> <i>Thales in 2018 – Summary Report</i>	<b>p. 5</b>
<b>Rapport du Conseil d'administration sur les projets de résolution</b> <i>Report of the Board of directors on the draft resolutions</i>	<b>p. 17</b>
<b>Projet de résolutions</b> <i>Proposed resolutions</i>	<b>p. 38</b>
<b>Composition du Conseil d'administration</b> <i>Composition of the Board of Directors</i>	<b>p. 40</b>
<b>Biographie de l'administratrice dont le renouvellement est proposé à l'Assemblée générale</b> <i>Biography of the director whose renewal is submitted to the General Meeting</i>	<b>p. 42</b>
<b>Rapports des Commissaires aux comptes</b> <i>Reports of the Auditors</i>	<b>p. 43</b>
<b>Demande d'envoi de documents</b> <i>Request for additional documents</i>	<b>p. 45</b>

*(The English translation is for convenience only)*



**ACCUEIL DES ACTIONNAIRES À PARTIR DE 9H15  
L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE NE SERA PAS SUIVIE D'UN COCKTAIL\***

**THALES**

Société Anonyme au capital de 639 312 243 €  
Siège social : Tour Carpe Diem – Place des Corolles – Esplanade Nord  
92400 Courbevoie – France  
552 059 024 RCS Nanterre  
Siret : 552 059 024 01891

\* La Société a décidé de reverser à sa Fondation une somme équivalente au coût du cocktail.

# COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?

## HOW TO TAKE PART IN OUR ANNUAL GENERAL MEETING?

### 1 Participation à l'Assemblée

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit de participer à l'Assemblée.

#### 1.1 Formalités préalables à effectuer pour participer à l'Assemblée générale

Conformément à l'article R. 225-85 du Code de commerce, les actionnaires devront justifier de la propriété de leurs actions, à la Record Date, soit le **lundi 13 mai 2019 à zéro heure, heure de Paris** (ci-après J-2), soit dans les comptes de titres nominatifs tenus pour la Société par son mandataire, Société Générale, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire habilité.

**Pour les actionnaires au nominatif**, cette inscription en compte à J-2 dans les comptes de titres nominatifs est suffisante pour leur permettre de participer à l'Assemblée.

**Pour les actionnaires au porteur**, cette inscription en compte des actions doit être constatée par une attestation de participation délivrée par le teneur de compte, qui apportera ainsi la preuve de la qualité d'actionnaire du titulaire des titres. L'attestation de participation est établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire non résident représenté par l'intermédiaire inscrit. Le teneur de compte doit joindre l'attestation de participation au formulaire de vote par correspondance ou par procuration, ou à la demande de carte d'admission, et l'adresser à Société Générale (Service Assemblées, CS 30812, 44 308 Nantes Cedex 3).

L'actionnaire pourra à tout moment céder tout ou partie de ses actions, toutefois si le dénouement de la vente (transfert de propriété) intervient :

- avant J-2 0h00 heure de Paris, le vote exprimé par correspondance, la procuration, la carte d'admission, éventuellement accompagnés d'une attestation de participation, seront invalidés ou modifiés en conséquence, selon le cas ;
- après J-2 0h00 heure de Paris, quel que soit le moyen utilisé, il ne sera ni notifié par l'intermédiaire habilité ni pris en considération par la Société.

#### 1.2 Modes de participation à l'Assemblée

L'actionnaire a le droit de participer à l'Assemblée générale :

- soit en y assistant personnellement ;
- soit en votant par correspondance ;
- soit en se faisant représenter par toute personne physique ou morale de son choix ;
- soit en se faisant représenter par le Président de l'Assemblée générale.

Tout actionnaire ayant déjà exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation (dans les conditions définies au paragraphe II de l'article R. 225-85), ne peut plus choisir un autre mode de participation à l'Assemblée. Il est toutefois précisé que l'actionnaire ayant voté à distance (par Internet ou en utilisant le formulaire de vote papier) n'aura plus la possibilité de voter directement à l'Assemblée ou de s'y faire représenter en vertu d'un pouvoir, mais aura la possibilité d'y assister, sauf disposition contraire des statuts.

Afin de faciliter leur participation à l'Assemblée, la Société offre à ses actionnaires la possibilité de demander une carte d'admission, de désigner ou révoquer un mandataire, ou de voter **via le site Internet sécurisé « Votaccess »**.

**Le site Votaccess sera ouvert du mercredi 24 avril 2019 à 9 heures (heure de Paris) au mardi 14 mai 2019 à 15 heures (heure de Paris).**

Afin d'éviter tout engorgement éventuel de la plateforme Votaccess, il est vivement recommandé aux actionnaires de ne pas attendre la veille de l'Assemblée générale pour saisir leurs instructions.

Seuls les titulaires d'actions au porteur dont l'établissement teneur de compte a adhéré au système Votaccess et leur propose ce service pour cette Assemblée pourront y avoir accès.

Le teneur de compte titres de l'actionnaire au porteur, qui n'adhère pas à Votaccess ou soumet l'accès du site à des conditions d'utilisation, indiquera à l'actionnaire comment procéder.

#### 1.2.1 Actionnaires souhaitant participer personnellement à l'Assemblée générale

L'actionnaire souhaitant assister personnellement à l'Assemblée générale devra se munir d'une carte d'admission.

L'actionnaire au nominatif inscrit depuis un mois au moins à la date de l'avis de convocation recevra la brochure de convocation accompagnée d'un formulaire unique par courrier postal, sauf s'il a demandé à être convoqué par voie électronique.

Il pourra obtenir sa carte d'admission, soit en renvoyant le formulaire unique dûment rempli et signé à l'aide de l'enveloppe réponse prépayée jointe à la convocation reçue par courrier postal, soit en se connectant au site Internet [www.sharinbox.societegenerale.com](http://www.sharinbox.societegenerale.com) avec ses identifiants habituels, pour accéder au site de vote.

La carte d'admission sera envoyée à l'actionnaire par courrier postal, sauf s'il demande et imprime directement celle-ci en se connectant au site de vote.

L'actionnaire au porteur, soit se connectera avec ses codes d'accès habituels sur le portail Internet de son teneur de compte titres pour accéder au site Votaccess, puis suivra la procédure indiquée à l'écran pour imprimer sa carte d'admission, soit adressera une demande de formulaire unique à son teneur de compte titres. Dans ce dernier cas, s'il n'a pas reçu sa carte d'admission le **lundi 13 mai 2019** (J-2 ouvrés), il devra demander à son teneur de compte titres de lui délivrer une attestation de participation qui lui permettra de justifier de sa qualité d'actionnaire à J-2 pour être admis à l'Assemblée.

Il sera fait droit à toute demande reçue au plus tard le **samedi 11 mai 2019** (J-3). Pour faciliter leur accueil, il serait néanmoins souhaitable que les actionnaires désirant assister à l'Assemblée fassent leur demande le plus tôt possible pour recevoir la carte en temps utile.

Les actionnaires au porteur et au nominatif doivent être en mesure de justifier de leur identité pour assister à l'Assemblée générale.

Les actionnaires devront se présenter avant l'heure fixée pour le début de l'Assemblée générale. Au-delà, leur accès en salle, avec possibilité de vote, ne pourra être garanti.

#### 1.2.2 Actionnaires ne pouvant assister personnellement à l'Assemblée générale

L'actionnaire n'assistant pas personnellement à l'Assemblée peut participer à distance i) en donnant pouvoir, ii) en votant par correspondance, ou iii) en votant par Internet.

### 1.2.2.1 Désignation – Révocation d'un mandataire

L'actionnaire ayant choisi de se faire représenter par un mandataire de son choix, peut notifier cette désignation ou la révoquer :

- par courrier postal, à l'aide du formulaire de vote envoyé, soit directement pour les actionnaires au nominatif, à l'aide de l'enveloppe réponse prépayée jointe à la convocation, soit par le teneur du compte titres pour les actionnaires au porteur et reçu par Société Générale, Service des Assemblées générales, CS 30812, 44 308 Nantes Cedex au plus tard le **samedi 11 mai 2019** (J-3) ;
- par voie électronique, en se connectant, pour les actionnaires au nominatif au site [www.sharinbox.societegenerale.com](http://www.sharinbox.societegenerale.com) et, pour les actionnaires au porteur sur le portail Internet de leur teneur de compte titres pour accéder au site Votaccess, selon les modalités décrites au paragraphe 1.2.2.3 ci-après au plus tard le **mardi 14 mai 2019** (J-1) à 15 heures.

Il est rappelé que les procurations écrites et signées doivent indiquer les nom, prénom et adresse de l'actionnaire ainsi que ceux de son mandataire. La révocation du mandat s'effectue dans les mêmes conditions de forme que celles utilisées pour sa désignation.

Il est précisé que pour toute procuration donnée par un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée générale émettra un vote selon les recommandations du Conseil d'administration.

Au regard de ce qui précède, les mandats ne seront pas acceptés le jour de l'Assemblée.

### 1.2.2.2 Vote à distance à l'aide du formulaire unique

Les actionnaires n'assistant pas personnellement à cette Assemblée et souhaitant voter par correspondance ou être représentés en donnant pouvoir au Président de l'Assemblée, pourront :

- pour l'actionnaire nominatif : renvoyer le formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration, qui lui sera adressé avec la convocation, sauf s'il a demandé à être convoqué par voie électronique, à l'aide de l'enveloppe réponse prépayée jointe à la convocation ;
- pour l'actionnaire au porteur : demander ce formulaire par lettre au teneur du compte. Cette demande devra être parvenue au plus tard six (6) jours avant la date de réunion de cette Assemblée, soit le **jeudi 9 mai 2019**.

Le formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration devra être renvoyé au teneur du compte, qui se chargera de le transmettre à la Société Générale accompagné d'une attestation de participation justifiant de sa qualité d'actionnaire à J-2.

Les actionnaires renverront leurs formulaires de telle façon que la Société Générale puisse les recevoir au plus tard le **samedi 11 mai 2019** (J-3 francs), sauf disposition contraire des statuts.

Il est précisé qu'aucun formulaire reçu par la Société après cette date ne sera pris en compte.

### 1.2.2.3 Vote par internet

L'actionnaire au nominatif se connectera au site [www.sharinbox.societegenerale.com](http://www.sharinbox.societegenerale.com) en utilisant son code d'accès Sharinbox. Le mot de passe de connexion au site lui a été adressé par courrier lors de son entrée en relation avec Société Générale Securities Services. Il peut être ré-envoyé en cliquant sur « Obtenir vos codes » sur la page d'accueil du site.

L'actionnaire devra ensuite suivre les instructions dans son espace personnel en cliquant sur le nom de l'Assemblée dans la rubrique « Opérations en cours » de la page d'accueil puis sur « Voter » pour accéder au site de vote.

L'actionnaire au porteur se connectera, avec ses codes d'accès habituels, sur le portail internet de son teneur de compte titres pour accéder au site Votaccess et suivra la procédure indiquée à l'écran.

Le vote par internet sera ouvert du **mercredi 24 avril 2019 à 9 heures (heure de Paris) au mardi 14 mai 2019 à 15 heures (heure de Paris)**.

Afin d'éviter toute saturation éventuelle, il est recommandé aux actionnaires de ne pas attendre la date ultime pour se connecter.

## 2 Demandes d'inscription de projets de résolution ou de points à l'ordre du jour

Un ou plusieurs actionnaires représentant au moins la fraction du capital prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables, peuvent requérir l'inscription de points à l'ordre du jour ou de projets de résolutions dans les conditions prévues aux articles L. 225-105 et R. 225-71 à R. 225-73 du Code de commerce.

Les demandes d'inscription de points ou de projets de résolutions à l'ordre du jour par les actionnaires remplissant les conditions légales devaient être envoyées, dans les conditions prévues par l'article R. 225-73 du Code de commerce au siège social (Tour Carpe Diem – Place des Corolles – Esplanade Nord – 92400 Courbevoie) dans un délai de vingt jours à compter de la publication de l'avis de réunion publié au BALO du 8 mars 2019, par lettre recommandée avec accusé de réception, soit au plus tard le **jeudi 28 mars 2019**.

Elles devaient être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte qui justifie de la détention ou de la représentation par les auteurs de la demande de la fraction du capital exigée par l'article R. 225-71 susvisé. La demande d'inscription de projets de résolution devait en outre être accompagnée du texte des projets de résolution et la demande d'inscription de points à l'ordre du jour devait être motivée.

L'examen par l'Assemblée des points et projets de résolutions déposés par les actionnaires dans les conditions légales et réglementaires est subordonné à la transmission par les auteurs de la demande d'une nouvelle attestation justifiant de l'inscription en compte des titres dans les mêmes conditions à J-2.

Ces points ou ces projets de résolutions nouveaux seront inscrits à l'ordre du jour de l'Assemblée et portés à la connaissance des actionnaires dans les conditions déterminées par la réglementation en vigueur.

Les demandes d'inscription de projets de résolution présentées par le Comité d'entreprise, dans les conditions prévues par le Code du travail, devaient être adressées dans les dix jours de la publication de l'avis de réunion publié au BALO du 8 mars 2019, soit au plus tard le **lundi 18 mars 2019**.

## 3 Questions écrites

Conformément à l'article R. 225-84 du Code de commerce, l'actionnaire qui souhaite poser des questions écrites doit, à compter de la présente publication et au plus tard le quatrième jour ouvré précédent la date de l'Assemblée, soit le **jeudi 9 mai 2019**, adresser ses questions au siège social par lettre recommandée avec demande d'avis de réception au Président du Conseil d'administration, ou par voie électronique à l'adresse électronique suivante : [mandataireag@thalesgroup.com](mailto:mandataireag@thalesgroup.com).

Pour être prises en compte, ces questions doivent impérativement être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte.

## 4 Droit de communication des actionnaires

Les documents qui doivent être tenus à la disposition des actionnaires dans le cadre de l'Assemblée seront mis à disposition au siège social de la Société, à compter de la publication de l'avis de convocation.

Les documents et informations mentionnés à l'article R. 225-73-1 du Code de commerce destinés à être présentés à l'Assemblée seront mis à la disposition sur le site Internet de la Société [www.thalesgroup.com/fr/investor/retail-investors/assemblee-generale-annuelle](http://www.thalesgroup.com/fr/investor/retail-investors/assemblee-generale-annuelle) au plus tard le 21<sup>e</sup> jour avant l'Assemblée générale.



# COMMENT REMPLIR LE FORMULAIRE DE VOTE ? HOW TO FILL IN THE FORM?

**A** Vous désirez assister personnellement à l'assemblée générale ? Cochez A

*You wish to attend the shareholders meeting in person? Tick box A*

**2** Vous désirez donner pouvoir au Président de l'assemblée ? Cochez ici

Datez et signez en bas du formulaire.

*To appoint the Chairman of the Meeting as your proxy? Tick here*

*Date and sign at the bottom of the form.*

**3** Vous désirez donner pouvoir à une personne dénommée, qui sera présente à l'assemblée ?

Cochez ici et inscrivez les coordonnées de cette personne.

*To appoint another individual as proxy: Tick here*

*And enter the names and address of the person who will attend the Meeting on your behalf.*

**IMPORTANT : Avant d'exercer votre choix, veuillez prendre connaissance des instructions situées au verso - Important : Before selecting please refer to instructions on reverse side**  
 Quelle que soit l'option choisie, noircir comme ceci  la ou les cases correspondantes, dater et signer au bas du formulaire - Whichever option is used, shade box(es) like this , date and sign at the bottom of the form.

**A.**  Je désire assister à cette assemblée et demande une carte d'admission : dater et signer au bas du formulaire. / I wish to attend the shareholder's meeting and request an admission card : date and sign at the bottom of the form.  
**B.**  J'utilise le formulaire de vote par correspondance ou par procuration ci-dessous, selon l'une des 3 possibilités offertes / I prefer to use the postal voting form or the proxy form as specified below.

**THALES**

Tour Carpe Diem  
Place des Corolles  
Esplanade Nord  
92400 COURBEVOIE  
S.A. au capital de 639 312 243 Euros  
552 059 024 RCS NANTERRE

**ASSEMBLEE GENERALE MIXTE**  
du 15 Mai 2019 à 10H00  
Auditorium de Châteaufort' City George V  
28, avenue George V - 75008 PARIS

**COMBINED GENERAL MEETING**  
of May 15, 2019 at 10:00 a.m.  
Châteaufort' City George V auditorium  
28, avenue George V - 75008 PARIS

**CADRE RÉSERVÉ À LA SOCIÉTÉ - FOR COMPANY'S USE ONLY**

Identifiant - Account

Nombre d'actions / Number of shares

Nombre de voix - Number of voting rights

Nominatif / Registered  / Vote simple / Single vote

Porteur / Bearer  / Vote double / Double vote

**1** JE VOTE PAR CORRESPONDANCE // I VOTE BY POST  
Cf. au verso (2) - See reverse (2)

Je vote OUI à tous les projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'Administration ou le Directoire ou la Gérance, à l'EXCEPTION de ceux que je signale en noircissant comme ceci  la case correspondante et pour lesquels je vote NON ou je m'abstiens.

*I vote YES all the draft resolutions approved by the Board of Directors, EXCEPT those indicated by a shaded box - like this , for which I vote NO or I abstain.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	Oui / Non/No Yes Abst/Abs	Oui / Non/No Yes Abst/Abs
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
10	11	12	13	14	15	16	17	18	B <input type="checkbox"/>	G <input type="checkbox"/>
19	20	21	22	23	24	25	26	27	C <input type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>
28	29	30	31	32	33	34	35	36	D <input type="checkbox"/>	J <input type="checkbox"/>
37	38	39	40	41	42	43	44	45	E <input type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>

Sur les projets de résolutions non agréés par le Conseil d'Administration ou le Directoire ou la Gérance, je vote en noircissant comme ceci  la case correspondant à mon choix.

*On the draft resolutions not approved by the Board of Directors, I cast my vote by shading the box of my choice - like this .*

Si des amendements ou des résolutions nouvelles étaient présentés en assemblée / In case amendments or new resolutions are proposed during the meeting  
 - Je donne pouvoir au Président de l'assemblée générale de voter en mon nom. / I appoint the Chairman of the general meeting to vote on my behalf.....  
 - Je m'abstiens (l'abstention équivaut à un vote contre). / I abstain from voting (is equivalent to vote NO).....  
 - Je donne procuration (cf. au verso renvoi (4)) à M., Mme ou Mlle, Raison Sociale pour voter en mon nom / I appoint (see reverse (4)) Mr, Mrs or Miss, Corporate Name to vote on my behalf.....

Pour être prise en considération, toute formule doit parvenir au plus tard :  
*In order to be considered, this completed form must be returned at the latest:*

à la banque / to the bank 11 Mai 2019 / May 11, 2019

**2** JE DONNE POUVOIR AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE  
Cf. au verso (3)

*I HEREBY GIVE MY PROXY TO THE CHAIRMAN OF THE GENERAL MEETING*  
See reverse (3)

**3** JE DONNE POUVOIR À : Cf. au verso (4)  
*I HEREBY APPOINT: See reverse (4)*

M. Mme ou Mlle, Raison Sociale / Mr, Mrs or Miss, Corporate Name

Adresse / Address

**ATTENTION : s'il s'agit de titres au porteur, les présentes instructions ne seront valides que si elles sont directement retournées à votre banque.**  
**CAUTION : if it is about bearer securities, the present instructions will be valid only if they are directly returned to your bank.**

Nom, prénom, adresse de l'actionnaire (les modifications de ces informations doivent être adressées à l'établissement concerné et ne peuvent être effectuées à l'aide de ce formulaire). Cf au verso (1)  
*Surname, first name, address of the shareholder (change regarding this information have to be notified to relevant institution, no change can be made using this proxy form). See reverse (1)*

Date & Signature

**1** Vous désirez voter par correspondance ? Cochez ici

Éventuellement noircir les cases des résolutions qui ne recueillent pas votre adhésion.

**N'oubliez pas de remplir la case amendements et résolutions nouvelles.**

*You wish to vote by post? Tick here*

*If there are any resolutions that you disagree with, fill in the corresponding box(es).*

**Do not forget to fill in the "Amendments and New Resolutions" box.**

**4** Quel que soit votre choix, datez et signez ici.

*Whichever option is used, date and sign here.*

**5** Vérifiez vos nom et adresse.

*Check your details here.*

# ORDRE DU JOUR

## AGENDA

*The shareholders of Thales are convened to a Combined Ordinary and Extraordinary General Meeting*

**WEDNESDAY 15 MAY 2019 AT 10:00 A.M.**

**CHÂTEAUFORM' CITY GEORGE V AUDITORIUM**

28 avenue George V, Paris (8<sup>e</sup>), France

To consider, and if thought fit, to approve the following agenda:

### ORDINARY RESOLUTIONS

1. Approval of the consolidated financial statements for the 2018 financial year.
2. Approval of the Company's financial statements for the 2018 financial year.
3. Allocation of the parent company's earnings and calculation of the dividend at €2.08 per share for 2018.
4. Renewal of Ms Armelle de Madre as an "External Individual" director.
5. Approval of the compensation scheme paid or granted to Mr Patrice Caine, Chairman and Chief Executive Officer and the sole company representative, for the financial year ending 31 December 2018.
6. Approval of principles and criteria for the determination, breakdown and allocation of fixed, variable and exceptional components of the total compensation and benefits of all types granted to the Chairman and Chief Executive Officer of Thales.
7. Authorisation granted to the Board of Directors to allow the Company to trade in its own shares (with a maximum purchase price of €140 per share).

### EXTRAORDINARY RESOLUTION

8. Authorisation granted to the Board of Directors to cancel shares acquired as part of a share buy-back programme.

### ORDINARY RESOLUTIONS

9. Powers to carry out formalities.
10. Renewal of Mazars as principal Statutory Auditor.

Les actionnaires de Thales sont convoqués en Assemblée générale mixte le :

**MERCREDI 15 MAI 2019 À 10 HEURES,**

**À L'AUDITORIUM DE CHÂTEAUFORM' CITY GEORGE V**

28 avenue George V, Paris (8<sup>e</sup>), France

à l'effet de délibérer sur l'ordre du jour suivant :

### RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

1. Approbation des comptes consolidés 2018.
2. Approbation des comptes sociaux 2018.
3. Affectation du résultat de la société mère et fixation du dividende à 2,08 € par action au titre de 2018.
4. Renouvellement de Madame Armelle de Madre en qualité d'administratrice « Personnalité extérieure ».
5. Approbation de la rémunération de Monsieur Patrice Caine, seul dirigeant mandataire social de Thales, au titre de l'exercice 2018.
6. Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-Directeur général de Thales.
7. Autorisation donnée au Conseil d'administration en vue de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions (avec un prix maximum d'achat de 140 € par action).

### RÉSOLUTION À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

8. Autorisation donnée au Conseil d'administration d'annuler des actions acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions.

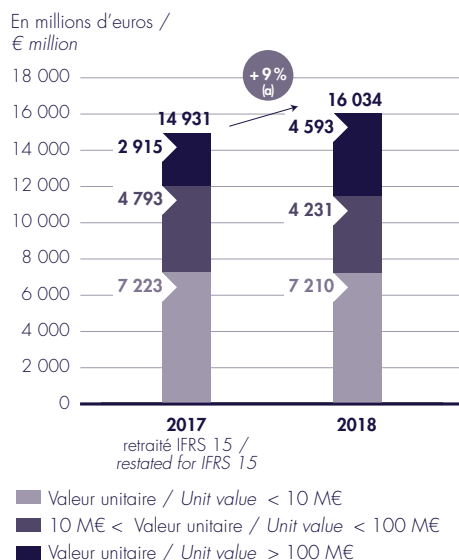
### RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

9. Pouvoirs pour formalités.
10. Renouvellement de Mazars en qualité de Commissaire aux comptes titulaire.

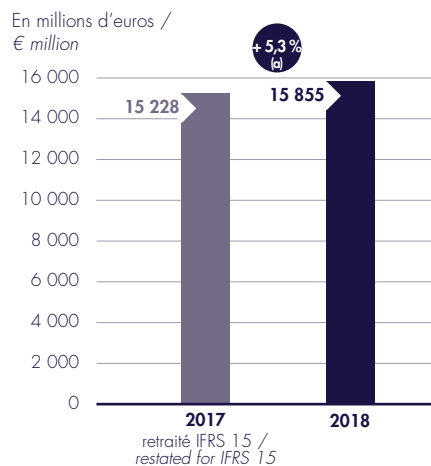
# THALES EN 2018 – EXPOSÉ SOMMAIRE

## THALES IN 2018 – SUMMARY REPORT

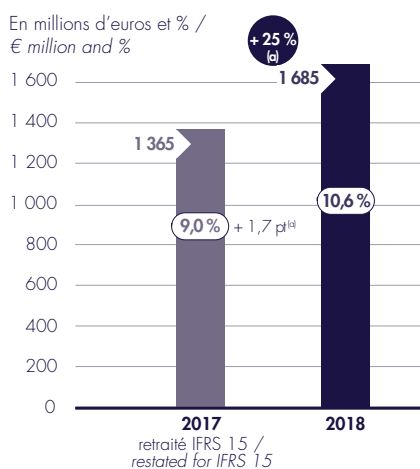
### PRISES DE COMMANDES / ORDER INTAKE



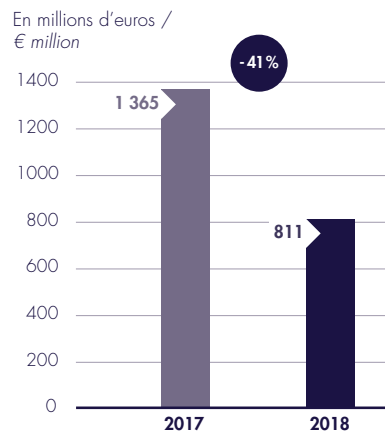
### CHIFFRE D'AFFAIRES / SALES



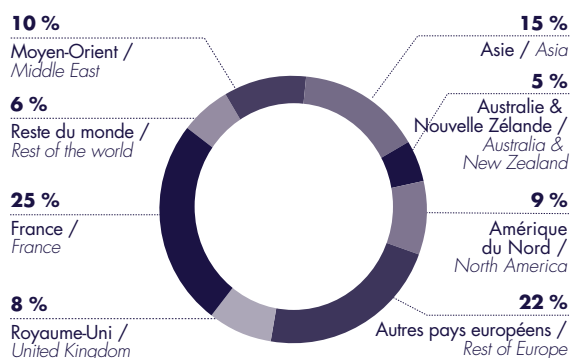
### EBIT ET MARGE D'EBIT (b) / EBIT AND EBIT MARGIN (b)



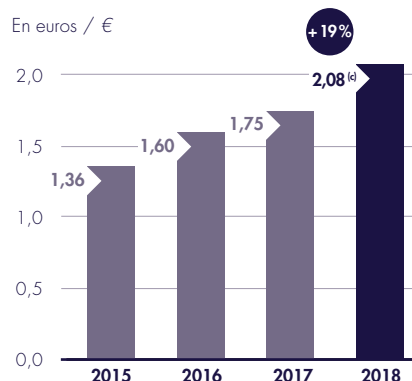
### FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL (b) / FREE OPERATING CASH FLOW (b)



### CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION 2018 / SALES BY DESTINATION



### DIVIDENDE PAR ACTION / DIVIDEND PER SHARE



(a) Organique : à périmètre et taux de change constants. / Organic: at constant scope and exchange rates.

(b) La définition des indicateurs non strictement comptables figure en pages 12 et 13. / The definition of all non-GAAP measures can be found on pages 12 and 13.

(c) Proposé à l'Assemblée Générale du 15 mai 2019. / Proposed to the 15 May 2019 Annual General Meeting.

## FULL-YEAR 2018 RESULTS

In 2018, Thales once again exceeded all the financial objectives it had set: an order intake of around €15.5 billion, an organic sales growth of +4% to +5% compared to 2017, and an EBIT of between €1,620 million and €1,660 million, based on February 2018 scope and currency.

When these results were disclosed, Patrice Caine, Chairman and Chief Executive Officer, underlined the following points: "Thanks to the commitment of its 66,000 employees, 2018 has been an excellent year for Thales. Order momentum stepped up in the fourth quarter, enabling order intake to reach €16 billion and exceed the annual objective. For the third year running, organic sales growth exceeded 5%, driven by an exceptional year in Transport and strong growth in the Defence & Security segment. Operating profitability improved across all segments and reached 10.6%, a level never before achieved by the Group.

Our action plan until 2021 is clear: to support profitable growth in the long term, we will continue to roll out our operational performance initiatives and to strengthen our customer-centric culture while also continuing to step up our investments in innovation.

The integration of Gemalto, which we have been actively preparing for over a year, was completed in March 2019. This transformative acquisition, announced in December 2017, is a powerful booster of our strategy. In the next few years, it will consolidate our leadership position in the digital transformation of our markets and our customers, and will allow us to build a global leader in the digital security market.

In an increasingly digital world, Thales's business model, which is both resilient and balanced, is creating more value than ever."

## RÉSULTATS ANNUELS 2018

En 2018, Thales a à nouveau dépassé les objectifs financiers qu'il s'était fixés, qui étaient d'enregistrer des prises de commandes d'environ 15,5 Mds€, de réaliser un chiffre d'affaires en croissance organique entre 4 et 5 % par rapport à 2017 et de générer un EBIT compris entre 1 620 et 1 660 M€, sur la base du périmètre et des taux de change de février 2018.

À l'occasion de la publication de ces résultats, Patrice Caine, Président-Directeur général, a souligné les points suivants « Grâce à la mobilisation de ses 66 000 collaborateurs, Thales a réalisé une très belle année 2018. La dynamique commerciale s'est accélérée au quatrième trimestre, permettant aux prises de commandes d'atteindre 16 Mds€ et de dépasser ainsi l'objectif annuel. Pour la troisième année consécutive, la croissance organique du chiffre d'affaires a dépassé 5 %, portée par une année exceptionnelle dans le Transport et une croissance solide dans le secteur Défense et Sécurité. La rentabilité opérationnelle a progressé dans tous les secteurs et a atteint 10,6 %, franchissant un nouveau palier jamais atteint par le Groupe.

Notre plan d'action d'ici 2021 est clair : pour soutenir la croissance rentable dans la durée, nous continuons à déployer nos initiatives de performance opérationnelle et à renforcer notre culture client tout en poursuivant l'accélération de nos investissements dans l'innovation.

Cette année a également été celle de la préparation minutieuse de l'intégration de Gemalto, qui a été finalisée en mars 2019. Annoncée en décembre 2017, cette acquisition transformante est un véritable accélérateur de notre stratégie. Dans les prochaines années, elle nous permettra de consolider notre position de leader de la transformation digitale de nos métiers et de nos clients, et nous permettra de construire un leader mondial du marché de la sécurité digitale.

Dans un monde toujours plus digital, le business model de Thales, à la fois robuste et équilibré, est plus que jamais créateur de valeur. »

	2018	2017 retraité IFRS 15 2017 restated for IFRS 15	2017 publié 2017 reported	Variation totale <sup>(a)</sup> Total change	Variation organique Organic change
<b>En millions d'euros sauf résultat par action et dividende (en euros) / In € millions, except earnings per share and dividend (€)</b>					
<b>Prises de commandes <sup>(b)</sup> / Order intake<sup>(b)</sup></b>	16 034	14 931	14 920	+ 7 %	+ 9 %
<b>Carnet de commandes en fin de période / Order book at end of period</b>	32 329	32 064	31 914	+ 1 %	+ 1 %
<b>Chiffre d'affaires / Sales</b>	15 855	15 228	15 795	+ 4,1 %	+ 5,3 %
<b>EBIT <sup>(c)</sup> / EBIT<sup>(c)</sup></b>	1 685	1 365	1 543	+ 23 %	+ 25 %
<b>en % du chiffre d'affaires / in % of sales</b>	10,6 %	9,0 %	9,8 %	+ 1,7 pt	+ 1,7 pt
<b>Résultat net ajusté, part du Groupe <sup>(d)</sup> / Adjusted net income, Group share<sup>(d)</sup></b>	1 178	840	982	+ 40 %	
<b>Résultat net ajusté, part du Groupe, par action <sup>(d)</sup> / Adjusted net income, Group share, per share<sup>(d)</sup></b>	5,55	3,97	4,64	+ 40 %	
<b>Résultat net consolidé, part du Groupe / Consolidated net income, Group share</b>	982	680	822	+ 44 %	
<b>Free cash-flow opérationnel <sup>(d)</sup> / Free operating cash flow<sup>(d)</sup></b>	811	1 365	1 365	- 554	
<b>Trésorerie nette en fin de période <sup>(d)</sup> / Net cash at end of period<sup>(d)</sup></b>	3 181	2 971	2 971	+ 209	
<b>Dividende par action / Dividend per share</b>	2,08 <sup>(d)</sup>	1,75	1,75	+ 19 %	

(a) Toutes les « variations totales » sont calculées par rapport aux chiffres retraités de l'application de la norme IFRS 15, qui figurent dans les états financiers consolidés 2018. / All the "total changes" are calculated compared with the figures restated for the application of IFRS 15, which appear in the 2018 consolidated financial statements.

(b) À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, le Groupe applique la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients », qui introduit la notion de carnet de commandes comptable (« chiffre d'affaires restant à comptabiliser »). Les définitions du « carnet de commandes » et des « prises de commandes » ont été ajustées en conséquence, sans impact matériel aux bornes du Groupe. / As of 1 January 2018, the Group has been applying the IFRS 15 standard "Revenue from contracts with customers", which introduces the concept of accounting order book ("revenue remaining to be recognized"). The definitions of "order book" and "order intake" have been adjusted accordingly, with no material impact at Group level.

(c) Indicateurs financiers à caractère non strictement comptable, voir définitions en annexe, pages 12 et 13. / Non-GAAP financial indicators, see definitions in the Appendices, pages 12 and 13.

(d) Proposé à l'Assemblée générale du 15 mai 2019. / Proposed to the Shareholders' Meeting on 15 May 2019.



## CHIFFRES CLÉS

### KEY FIGURES

	2018	2017 retraité IFRS 15 <i>2017 restated for IFRS 15</i>	2017 publié 2017 <i>reported</i>	Variation totale <i>Total change</i>	Variation organique <i>Organic change</i>
<b>Prises de commandes / Order intake</b> <i>(en millions d'euros) / (€ million)</i>					
<b>Aérospatial / Aerospace</b>	5 346	5 237	5 200	+ 2 %	+ 3 %
<b>Transport / Transport</b>	1 858	1 781	1 780	+ 4 %	+ 6 %
<b>Défense &amp; Sécurité / Defence &amp; Security</b>	8 775	7 857	7 883	+ 12 %	+ 13 %
<b>TOTAL – SECTEURS OPÉRATIONNELS / TOTAL – OPERATING SEGMENTS</b>	<b>15 979</b>	<b>14 875</b>	<b>14 863</b>	<b>+ 7 %</b>	<b>+ 9 %</b>
<b>Autres / Other</b>	55	57	57		
<b>TOTAL / TOTAL</b>	<b>16 034</b>	<b>14 931</b>	<b>14 920</b>	<b>+ 7 %</b>	<b>+ 9 %</b>
<b>Dont marchés matures <sup>(a)</sup> / Of which mature markets <sup>(a)</sup></b>	12 797	10 722	10 824	+ 19 %	+ 21 %
<b>Dont marchés émergents <sup>(a)</sup> / Of which emerging markets <sup>(a)</sup></b>	3 237	4 210	4 095	- 23 %	- 22 %

**(a) Marchés matures : Europe, Amérique du nord, Australie, Nouvelle-Zélande ; marchés émergents : tous les autres pays. Voir tableau page 16. /**  
*Mature markets: Europe, North America, Australia, New Zealand. Emerging markets: all other countries. See page 16.*

	2018	2017 retraité IFRS 15 <i>2017 restated for IFRS 15</i>	2017 publié 2017 <i>reported</i>	Variation totale <i>Total change</i>	Variation organique <i>Organic change</i>
<b>Chiffre d'affaires / Sales</b> <i>(en millions d'euros) / (€ million)</i>					
<b>Aérospatial / Aerospace</b>	5 780	5 747	5 985	+ 0,6 %	+ 1,4 %
<b>Transport / Transport</b>	2 001	1 723	1 761	+ 16,1 %	+ 17,9 %
<b>Défense &amp; Sécurité / Defence &amp; Security</b>	8 020	7 690	7 983	+ 4,3 %	+ 5,6 %
<b>TOTAL – SECTEURS OPÉRATIONNELS / TOTAL – OPERATING SEGMENTS</b>	<b>15 800</b>	<b>15 160</b>	<b>15 729</b>	<b>+ 4,2 %</b>	<b>+ 5,4 %</b>
<b>Autres</b>	55	67	66		
<b>TOTAL</b>	<b>15 855</b>	<b>15 228</b>	<b>15 795</b>	<b>+ 4,1 %</b>	<b>+ 5,3 %</b>
<b>Dont marchés matures <sup>(a)</sup> / Of which mature markets <sup>(a)</sup></b>	10 960	10 570	10 913	+ 3,7 %	+ 4,7 %
<b>Dont marchés émergents <sup>(a)</sup> / Of which emerging markets <sup>(a)</sup></b>	4 894	4 657	4 882	+ 5,1 %	+ 6,5 %

**(a) Marchés matures : Europe, Amérique du nord, Australie, Nouvelle-Zélande ; marchés émergents : tous les autres pays. Voir tableau page 16. /**  
*Mature markets: Europe, North America, Australia, New Zealand. Emerging markets: all other countries. See page 16.*

	2018	2017 retraité IFRS 15 2017 restated for IFRS 15	2017 publié 2017 reported	Variation totale Total change	Variation organique Organic change
<b>EBIT / EBIT</b> (en millions d'euros) / (€ million)					
<b>Aérospatial / Aerospace</b>	580	567	601	+ 2 %	+ 3 %
en % du chiffre d'affaires / in % of sales	10,0 %	9,9 %	10,0 %	+ 0,2 pt	+ 0,2 pt
<b>Transport / Transport</b>	88	57	72	+ 56 %	+ 57 %
en % du chiffre d'affaires / in % of sales	4,4 %	3,3 %	4,1 %	+ 1,1 pt	+ 1,1 pt
<b>Défense &amp; Sécurité / Defence &amp; Security</b>	1 007	757	869	+ 33 %	+ 35 %
en % du chiffre d'affaires / in % of sales	12,6 %	9,8 %	10,9 %	+ 2,7 pts	+ 2,8 pts
<b>TOTAL – SECTEURS OPÉRATIONNELS / TOTAL – OPERATING SEGMENTS</b>	<b>1 675</b>	<b>1 380</b>	<b>1 542</b>	<b>+ 22 %</b>	<b>+ 23 %</b>
en % du chiffre d'affaires / in % of sales	10,6 %	9,1 %	9,8 %	+ 1,5 pt	+ 1,5 pt
<b>Autres – hors Naval Group / Other – excluding Naval Group</b>	(53)	(48)	(47)		
<b>TOTAL – hors Naval Group / TOTAL – excluding Naval Group</b>	<b>1 623</b>	<b>1 333</b>	<b>1 495</b>	<b>+ 22 %</b>	<b>+ 23 %</b>
en % du chiffre d'affaires / in % of sales	10,2 %	8,8 %	9,5 %	+ 1,5 pt	+ 1,5 pt
<b>Naval Group (quote-part à 35 %) / Naval Group (35% share)</b>	63	33	48	+ 91 %	+ 91 %
<b>TOTAL / TOTAL</b>	<b>1 685</b>	<b>1 365</b>	<b>1 543</b>	<b>+ 23 %</b>	<b>+ 25 %</b>
en % du chiffre d'affaires / in % of sales	10,6 %	9,0 %	9,8 %	+ 1,7 pt	+ 1,7 pt

## ORDER INTAKE

2018 order intake amounted to **€16,034 million, up 7%** on 2017 (+9% at constant scope and currency). The ratio of order intake to sales ("book-to-bill") stood at **1.01** compared to 0.98 in 2017.

Thales booked **19 large orders with a unit value of over €100 million**, representing a total amount of **€4,593 million**:

- 3 large orders recorded in Q1 2018, covering the modernisation of air traffic control in Australia (OneSKY project), the supply of systems on board the 12 additional Rafale combat aircraft ordered by Qatar, and the renovation of signalling systems on one of the main railways in Poland;
- 3 large orders recorded in Q2 2018, covering the design of a new-generation very high throughput satellite for Eutelsat (Konnect VHTS), the supply to the German Navy, in a consortium with Atlas Elektronik, of the combat management system (CMS) for 5 K130 corvettes, and the modernisation of sonar systems equipping the Australian Royal Navy's Collins class submarines;
- 4 large orders recorded in Q3 2018, linked to the projects "Meteosat Third Generation" (meteorological observation satellites), Connect (London metro radio network), CONTACT (military software radios in France) and Adapt (service contract for the British Army);
- 9 large orders booked in Q4 2018:
  - a new framework agreement to upgrade the mission segment of the Galileo satellite navigation system,
  - the development, through a consortium, of 4 radar observation satellites for South Korea,
  - the design of several systems for the future metro lines of the Grand Paris Express,
  - signalling systems for the extension of a major railway line in an emerging country,
  - a contract related to the development by MBDA of the new Mica NG missile for the French Army,

## PRISES DE COMMANDES

Les **nouvelles commandes** de l'exercice 2018 s'élevèrent à **16 034 M€, en hausse de 7 %** par rapport à 2017 (+ 9 % à périmètre et taux de change constants). Le ratio des prises de commandes rapportées au chiffre d'affaires (**book-to-bill**) s'éleva à **1,01** contre 0,98 en 2017.

Thales engrange **19 grandes commandes d'un montant unitaire supérieur à 100 M€**, pour un montant total de **4 593 M€** :

- 3 grandes commandes enregistrées au premier trimestre 2018, couvrant la modernisation du contrôle aérien en Australie (projet OneSKY), la fourniture de systèmes pour équiper 12 avions de combat Rafale supplémentaires au Qatar, et la rénovation des systèmes de signalisation sur l'un des principaux axes ferroviaires en Pologne ;
- 3 grandes commandes enregistrées au deuxième trimestre 2018, concernant la réalisation pour le compte d'Eutelsat d'un satellite très haut débit de nouvelle génération (Konnect VHTS), la fourniture à la marine allemande, en consortium avec Atlas Elektronik, du système de gestion de combat (CMS) pour 5 corvettes K130, et la modernisation des sonars équipant les sous-marins de classe Collins de la marine royale australienne ;
- 4 grandes commandes enregistrées au troisième trimestre 2018, liées aux projets « Meteosat Third Generation » (satellites d'observation météorologique), Connect (réseau radio du métro de Londres), CONTACT (radios logicielles militaires en France) et Adapt (contrat de service pour l'armée britannique) ;
- 9 grandes commandes enregistrées au quatrième trimestre 2018 :
  - un nouveau contrat cadre pour améliorer le segment de mission du système de navigation par satellite Galileo,
  - le développement, dans le cadre d'un consortium, de 4 satellites d'observation radar pour la Corée du Sud,
  - la réalisation de différents systèmes pour les futures lignes de métro du Grand Paris Express,
  - les systèmes de signalisation de l'extension d'une grande ligne ferroviaire dans un pays émergent,
  - un contrat dans le cadre du développement par MBDA du nouveau missile Mica NG pour l'armée française,

- 2 contrats de modernisation des systèmes de télécommunication de l'armée française,
- le contrat de développement du nouveau standard F4 du Rafale pour l'armée française, incluant de nouveaux capteurs et systèmes de communication,
- le développement d'un système de défense de nouvelle génération pour les futures frégates de la marine royale néerlandaise.

À **11 441 M€**, les prises de commandes **d'un montant unitaire inférieur à 100 M€** sont en baisse de 5 % par rapport à 2017, le Groupe ayant enregistré moins de commandes d'une valeur unitaire comprise entre 10 et 100 M€. Les prises de commandes d'un montant inférieur à 10 M€ sont stables par rapport à 2017, la croissance au 4<sup>e</sup> trimestre résorbant totalement le retard observé sur la première partie de l'année.

Du point de vue géographique <sup>(1)</sup>, les prises de commandes dans les marchés émergents, qui avaient bénéficié de 7 grandes commandes en 2017 contre seulement 3 cette année, s'élèvent à 3 237 M€ et sont en baisse de 23 %. Les prises de commandes dans les marchés matures s'inscrivent quant à elles en hausse sensible (+ 19 % à 12 797 M€), tirées par la croissance des budgets de défense dans de nombreux pays.

Les prises de commandes du secteur **Aérospatial** s'établissent à **5 346 M€** contre 5 237 M€ en 2017 (+ 2 %). Cette croissance limitée s'explique par des évolutions contrastées : les prises de commandes des activités d'avionique et de multimédia de bord (IFE) s'inscrivent en baisse, l'année 2017 ayant bénéficié de l'enregistrement de deux grandes commandes dans ces domaines. Comme prévu, les prises de commandes de l'activité Espace se redressent fortement après une année 2017 faible, bénéficiant de plusieurs succès auprès de grands clients institutionnels.

À **1 858 M€**, les prises de commandes du secteur **Transport** restent dynamiques, en hausse de 4 % par rapport à 2017. Ce secteur bénéficie notamment de plusieurs contrats importants dans la signalisation grandes lignes.

Les prises de commandes dans le secteur **Défense & Sécurité** s'élèvent à **8 775 M€** contre 7 857 M€ en 2017 (+ 12 %), bénéficiant notamment d'une bonne dynamique dans les équipements pour navires, pour avions de combats, le contrôle aérien, les réseaux de communication militaires et la cybersécurité. Le carnet de commandes de ce secteur dépasse pour la première fois les 20 Mds€, soit 2,5 années de chiffre d'affaires, renforçant la visibilité sur l'activité des années à venir.

## CHIFFRE D'AFFAIRES

Le **chiffre d'affaires** de l'exercice 2018 s'établit à **15 855 M€**, contre 15 228 M€ en 2017, en hausse de 4,1 %. La variation organique (à périmètre et taux de change constants) atteint + 5,3 %, tirée par une solide dynamique dans les secteurs Transport et Défense & Sécurité.

Du point de vue géographique <sup>(1)</sup>, cette performance s'explique par une bonne dynamique à la fois dans les marchés émergents (+ 6,5 % à périmètre et change constants) et dans les marchés matures (+ 4,7 % à périmètre et change constants). En 5 ans, le chiffre d'affaires du Groupe dans les marchés émergents a ainsi augmenté de plus de 2 Mds€, passant de 2,9 Mds€ en 2013 à 4,9 Mds€ en 2018 (+ 70 %).

Dans le secteur **Aérospatial**, le chiffre d'affaires s'élève à **5 780 M€**, en hausse de 0,6 % par rapport à 2017 (+ 1,4 % à périmètre et change constants). Cette croissance limitée traduit le ralentissement du marché des satellites de télécommunications commerciaux ainsi qu'une base de comparaison élevée dans le multimédia de bord, en partie compensé par la bonne dynamique des activités aéronautiques.

- 2 contracts for the modernisation of the French Army's telecommunication systems,
- the development contract for the new Rafale F4 standard for the French Army, including new sensors and communication systems,
- the development of a new state-of-the-art defence system for the future frigates of the Royal Netherlands Navy.

At **€11,441 million**, orders of less than **€100 million per unit** were down 5% on 2017, with the Group having recorded fewer orders with a unit value of between €10 million and €100 million. Orders with a unit value of less than €10 million remained stable compared to 2017, with the growth in Q4 fully absorbing the delay observed in the first part of the year.

From a geographical perspective<sup>(1)</sup>, order intake in emerging markets, which had benefited from 7 large orders in 2017 versus only 3 this year, was down 23% to €3,237 million. Meanwhile, order intake in mature markets rose significantly (+19% to €12,797 million), driven by the increase in defence budgets in many countries.

At **€5,346 million** compared to €5,237 million in 2017, order intake in the **Aerospace** segment was up +2%. This slight increase is explained by opposing trends: order intake in the avionics and In-Flight Entertainment (IFE) businesses was down, having benefited in 2017 from the booking of two large orders in these domains. As expected, order intake in the Space business showed clear signs of recovery following a weak 2017, benefiting from several successes with large institutional clients.

At **€1,858 million**, order intake in the **Transport** segment remained buoyant, up 4% on 2017. This segment benefited in particular from several large main line signalling contracts.

Order intake in the **Defence & Security** segment was **€8,775 million** compared to €7,857 million in 2017 (+12%), benefiting from robust bookings in equipment for ships, fighter aircraft, air traffic management, military communication networks and cybersecurity. For the first time, the order book for this segment exceeded €20 billion, representing 2.5 years' worth of sales, and increasing visibility on the business in the years to come.

## SALES

2018 sales amounted to **€15,855 million**, compared to €15,228 million in 2017, up 4.1%. The organic change (at constant scope and currency) came in at +5.3%, driven by strong momentum in the Transport and Defence & Security segments.

From a geographical<sup>(1)</sup> perspective, this performance reflected solid growth in both emerging (+6.5% at constant scope and currency) and mature markets (+4.7% at constant scope and currency). As a result, in 5 years, the Group's sales in emerging markets have increased by more than €2 billion, from €2.9 billion in 2013 to €4.9 billion in 2018 (+70%).

In the **Aerospace** segment, sales totalled **€5,780 million**, up 0.6% compared to 2017 (+1.4% at constant scope and currency). This limited growth reflects the slowdown of the commercial telecom satellite market, along with a high basis of comparison in In-Flight Entertainment, partly offset by good momentum in the aeronautical businesses.

(1) Voir tableau page 16.

(1) See table on page 16.

In the **Transport** segment, sales totalled **€2,001 million**, up 16.1% compared to 2017 (+17.9% at constant scope and currency). The segment benefited from the ramp-up of the large urban rail signalling contracts signed in 2015 and 2016, combined with an upturn in main line activity.

Sales in the **Defence & Security** segment reached **€8,020 million**, up 4.3% compared to 2017 (+5.6% at constant scope and currency). Many different businesses contributed to this momentum: surface radars, optronics, systems for fighter aircraft, systems and services for military ships, military radiocommunications, cybersecurity, etc.

## RESULTS

In 2018, consolidated **EBIT<sup>(1)</sup>** amounted to **€1,685 million**, or **10.6%** of sales, compared to €1,365 million (9.0% of sales) in 2017.

The **Aerospace** segment posted EBIT of **€580 million (10.0% of sales)**, versus €567 million (9.9% of sales) in 2017. The margin in this segment improved slightly, with competitiveness initiatives and lower restructuring costs offsetting the acceleration of R&D expenses, particularly in the space segment.

EBIT for the **Transport** segment continued to recover, reaching **€88 million (4.4% of sales)** compared to €57 million (3.3% of sales) in 2017. The delivery of old low or zero margin contracts proceeded as planned. In 2019, the improvement in this segment's margin should be affected by the recording of a restructuring provision related to the implementation of an ambitious engineering transformation plan.

In **Defence & Security**, EBIT markedly improved to reach **€1,007 million**, compared to €757 million in 2017 (+33%). This segment's margin was **12.6%** compared to 9.8% in 2017 pro forma IFRS 15, and 10.9% in 2017 on a reported basis. Besides the non-recurrence of the negative effect linked to the application of IFRS 15, this significant improvement is explained by the strong sales momentum, the impact of competitiveness initiatives, solid project execution and an exceptional provision reversal of €20 million following the resolution of two trade disputes.

The contribution of **Naval Group** to EBIT was **€63 million** in 2018, compared to €33 million in 2017, benefiting in particular from the increase in its sales (+13%), its competitiveness initiatives, and the non-recurrence of the negative effect linked to the application of IFRS 15.

At **-€7 million** in 2018 compared to €5 million in 2017, the amount of **net financial interest** remained very low. **Other adjusted financial results (expenses)<sup>(1)</sup>** amounted to a net expense of **-€8 million** in 2018, compared to a net expense of -€29 million in 2017, primarily due to the recovery in foreign exchange performance. **Financial costs on pensions and other long-term employee benefits<sup>(1)</sup>** improved (**-€52 million** compared to -€63 million in 2017), benefiting in particular from the decrease in net liability and a lower discount rate in the United Kingdom.

**Adjusted net income, Group share<sup>(1)</sup>** amounted to **€1,178 million**, compared to €840 million in 2017, after an adjusted income tax<sup>(1)</sup> of -€387 million compared to -€375 million in 2017. At 26.7%, the effective tax rate was up slightly on 2017 excluding one-off items<sup>(2)</sup> (26.2% – 33.0% including these one-off items).

**Adjusted net income, Group share, per share<sup>(1)</sup>** came out at **€5.55**, up 40% on 2017 (€3.97).

At **€982 million**, consolidated net income, Group share was up **44%**, benefiting from the strong improvement in income from operations (+€307 million).

(1) Non-GAAP financial indicator, see definition in the Appendices, pages 12 and 13.

(2) In 2017, the tax expense included 3 non-cash one-off items, linked to changes in the tax rules in France and the United States, for a sum of €77 million on the 2017 pro forma IFRS15 adjusted income statement.

Le secteur **Transport** enregistre un chiffre d'affaires de **2 001 M€**, en hausse de 16,1 % par rapport à 2017 (+ 17,9 % à périmètre et change constants). L'activité bénéficie toujours de la montée en charge des grands contrats de signalisation ferroviaire urbaine signés en 2015 et 2016, combinée à une accélération de l'activité grandes lignes.

Le chiffre d'affaires du secteur **Défense & Sécurité** atteint **8 020 M€**, en hausse de 4,3 % par rapport à 2017 (+ 5,6 % à périmètre et change constants). Un grand nombre d'activités contribuent à cette dynamique : radars de surface, optronique, systèmes pour avions de combat, systèmes et services pour navires militaires, radiocommunications militaires, cybersécurité...

## RÉSULTATS

Le Groupe affiche pour 2018 un **EBIT<sup>(1)</sup>** de **1 685 M€**, soit **10,6 %** du chiffre d'affaires, contre 1 365 M€ (9,0 % du chiffre d'affaires) en 2017.

Le secteur **Aérospatial** enregistre un EBIT de **580 M€ (10,0 % du chiffre d'affaires)**, contre 567 M€ (9,9 % du chiffre d'affaires) en 2017. La marge de ce secteur progresse légèrement, les initiatives de compétitivité et la baisse des coûts de restructuration compensant l'accélération des dépenses de R&D, en particulier dans le spatial.

L'EBIT du secteur **Transport** poursuit son redressement et atteint **88 M€ (4,4 % du chiffre d'affaires)**, contre 57 M€ (3,3 % du chiffre d'affaires) en 2017. La livraison des contrats anciens à marge faible ou nulle se déroule comme prévu. En 2019, la progression de la marge de ce secteur devrait être affectée par l'enregistrement d'une provision de restructuration dans le cadre de la mise en œuvre d'un plan ambitieux de transformation de l'ingénierie.

L'EBIT du secteur **Défense & Sécurité** est en progression marquée et atteint **1 007 M€**, contre 757 M€ en 2017 (+ 33 %). La marge de ce secteur s'établit à **12,6 %** contre 9,8 % en 2017 après retraitement IFRS 15, et 10,9 % en 2017 en données publiées. Outre la non-réurrence de l'effet négatif lié à l'application de la norme IFRS 15, cette amélioration significative s'explique par la solide dynamique commerciale, l'impact des initiatives de compétitivité, la bonne qualité d'exécution des projets et une reprise de provision exceptionnelle de 20 M€ suite à la résolution de 2 litiges commerciaux.

La contribution de **Naval Group** à l'EBIT s'élève à **63 M€** en 2018, contre 33 M€ en 2017, bénéficiant notamment de la croissance de son chiffre d'affaires (+ 13 %), de ses initiatives de compétitivité, et de la non-réurrence de l'effet négatif lié à l'application de la norme IFRS 15.

À **-7 M€** en 2018 contre 5 M€ en 2017, le montant des **intérêts financiers nets** reste très faible. Les **autres résultats financiers ajustés<sup>(1)</sup>** s'élèvent à **-8 M€** en 2018, contre -29 M€ en 2017, principalement sous l'effet du redressement du résultat de change ajusté. Le **résultat financier sur retraites et avantages à long terme ajusté<sup>(1)</sup>** est en amélioration (**-52 M€** contre -63 M€ en 2017), bénéficiant en particulier de la baisse de l'engagement net et du taux d'actualisation au Royaume-Uni.

Le **résultat net ajusté, part du Groupe<sup>(1)</sup>** s'élève ainsi à **1 178 M€**, contre 840 M€ en 2017, après un impôt sur les bénéfices ajusté<sup>(1)</sup> de -387 M€ contre -375 M€ en 2017. À 26,7 %, le taux effectif d'imposition est en légère hausse par rapport à 2017 hors éléments exceptionnels<sup>(2)</sup> (26,2 % – 33,0 % en incluant ces éléments exceptionnels).

Le **résultat net ajusté, part du Groupe, par action<sup>(1)</sup>** ressort à **5,55 €**, en hausse de 40 % par rapport à 2017 (3,97 €).

À **982 M€**, le **résultat net consolidé, part du Groupe** enregistre une hausse de **44 %**, bénéficiant de la forte amélioration du résultat opérationnel courant (+ 307 M€).

(1) Indicateur financier à caractère non strictement comptable, voir définition en annexe, pages 12 et 13

(2) En 2017, la charge d'impôt intégrait 3 éléments exceptionnels, sans impact net sur la trésorerie, liés à des modifications des règles d'imposition en France et aux États-Unis, pour un montant de 77 M€ sur le compte de résultat 2017 ajusté retraité de l'impact de la norme IFRS 15.



## SITUATION FINANCIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2018

En 2018, le **free cash-flow opérationnel** <sup>(1)</sup> s'élève à **811 M€** contre 1 365 M€ en 2017. Cette baisse s'explique par le retournement partiel des éléments exceptionnels qui avaient amené le BFR à un niveau très bas au 31 décembre 2017.

Au 31 décembre 2018, la **trésorerie nette** s'élève ainsi à **3 181 M€** contre 2 971 M€ au 31 décembre 2017, après la distribution de 382 M€ de dividendes (349 M€ en 2017) et un décaissement net de 61 M€ lié aux acquisitions et cessions réalisées au cours de l'exercice, correspondant notamment à une prise de participation complémentaire de Thales Alenia Space dans la société américaine Spaceflight Industries, dans le cadre du projet de constellation « BlackSky ».

Les **capitaux propres, part du Groupe** atteignent **5 700 M€**, contre 4 922 M€ au 31 décembre 2017, le résultat net consolidé, part Groupe (982 M€) et la baisse de l'engagement net de retraites (287 M€ net d'impôt) compensant largement la distribution de dividendes (382 M€) et la baisse de valeur des couvertures de change (88 M€ net d'impôt).

## PROPOSITION DE DIVIDENDE

Le Conseil d'administration a décidé de proposer aux actionnaires, qui seront convoqués en Assemblée générale le 15 mai 2019, la distribution d'un **dividende de 2,08 €** par action, en hausse de 19 % par rapport à 2017, correspondant à un taux de distribution du résultat net ajusté par action de 38 %, stable par rapport à 2017.

S'il est approuvé, ce dividende sera détaché le 21 mai 2019 et mis en paiement le 23 mai 2019. Le versement de ce dividende sera effectué intégralement en numéraire et s'élèvera à 1,58 € par action, compte tenu de l'acompte de 0,50 € par action déjà versé en décembre 2018.

## PERSPECTIVES

Les perspectives décrites ci-dessous ne prennent pas en compte le projet d'acquisition de Gemalto <sup>(2)</sup>, ni la cession en cours de l'activité de modules matériels de sécurité à usage général (GP HSM). Le Groupe pourra être amené à les mettre à jour selon la date de clôture effective de ces 2 opérations.

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, le Groupe applique la norme IFRS 16 (« contrats de location »). Sur la base des travaux actuels, l'impact de cette norme ne sera pas significatif sur l'EBIT du Groupe.

En 2019, Thales devrait continuer à bénéficier de la bonne orientation de la majorité de ses marchés, combinée à son positionnement différencié sur les solutions digitales. Dans ce contexte, les **prises de commandes** devraient se situer **autour de 16 Mds€**.

Le **chiffre d'affaires** devrait conserver une dynamique solide, et enregistrer une **croissance organique de 3 à 4 %** par rapport à 2018, intégrant la normalisation de la croissance du secteur Transport après une année 2018 exceptionnelle.

## FINANCIAL POSITION AT 31 DECEMBER 2018

In 2018, **free operating cash flow**<sup>(1)</sup> amounted to **€811 million** compared to €1,365 million in 2017. This decrease is explained by the partial reversal of one-off items which had driven working capital to a very low level at 31 December 2017.

At 31 December 2018, **net cash** totalled **€3,181 million** compared to €2,971 million at 31 December 2017, after the distribution of €382 million in dividends (€349 million in 2017) and a net disbursement of €61 million linked to acquisitions and disposals completed during the year, corresponding in particular to an additional stake acquired by Thales Alenia Space in the US company Spaceflight Industries, as part of the "BlackSky" constellation project.

**Shareholders' equity, Group share** totalled **€5,700 million**, compared to €4,922 million as at 31 December 2017, with consolidated net income, Group share (€982 million) and the decrease in the net pension liability (€287 million net of tax) largely offsetting the distribution of dividends (€382 million) and the decrease in the value of currency hedges (€88 million net of tax).

## PROPOSED DIVIDEND

At the Annual General Shareholders' Meeting on 15 May 2019, the Board of Directors will propose the distribution of a **dividend of €2.08** per share, an increase of 19% on 2017, corresponding to an adjusted net income per share pay-out ratio of 38%, stable compared to 2017.

If approved, the ex-dividend date will be 21 May 2019 and the payment date will be 23 May 2019. The dividend will be paid fully in cash and will amount to €1.58 per share, after deducting the interim dividend of €0.50 per share paid in December 2018.

## OUTLOOK

The outlook described below does not take into account the acquisition of Gemalto<sup>(2)</sup>, nor the ongoing disposal of the GP HSM business. The Group may need to update it depending on the effective closing date of these 2 transactions.

Since 1 January 2019, the Group has been applying the IFRS 16 "Leases" standard. Based on the current assessment, this standard is expected to have no material impact on Group EBIT.

In 2019, Thales should continue to benefit from positive trends in the majority of its markets, combined with its unique positioning in digital solutions. In this context, **order intake** is expected to be around **€16 billion**.

**Sales** are expected to continue showing solid momentum and achieve **organic growth of 3% to 4%** compared to 2018, incorporating the normalisation of growth in the Transport segment after an exceptional performance in 2018.

(1) Indicateur financier à caractère non strictement comptable, voir définition en annexe, pages 12 et 13

(2) Pour plus de détails, merci de se référer à la section 2.5 du Document de référence 2018.

(1) Non-GAAP financial indicator, see definition in the Appendices, pages 12 and 13.

(2) For further details, please refer to section 2.5 of the 2018 Registration document.



As announced during the June 2018 Capital Markets Day, the Group will continue to step up its R&D investments, specifically targeting digital technologies. Self-funded R&D expenses are therefore expected to grow slightly faster than sales.

The growth in sales, combined with the impact of the Ambition 10 strategy on competitiveness and differentiation of products and services, should result in Thales delivering an **EBIT** of between €1,780 million and €1,800 million (based on February 2019 scope and currency), representing an increase of 6% to 7% compared to 2018.

Over the 2018-2021 period, and based on February 2019 scope, Thales has set the following medium-term targets:

- an **organic sales growth**<sup>(1)</sup> of +3% to +5% on average over the 2018-2021 period, with each operating segment expected to outperform its market;
- an **EBIT margin** of 11% to 11.5% by 2021, resulting from a 200 to 240 basis point improvement<sup>(2)</sup> related to competitiveness initiatives, partly reinvested in self-funded R&D, representing approximately 50 to 100 basis points<sup>(2)</sup>.

## APPENDICES

### Note on methodology

In this report, amounts expressed in millions of euros are rounded to the nearest million. As a result, the sums of the **rounded amounts** may differ very slightly from the reported totals. All ratios and changes are calculated based on underlying amounts.

“**Organic change**” measures the movement in monetary indicators excluding the effects of changes in exchange rates and scope of consolidation. It is defined as the difference between (i) the indicator for the prior period, recomputed at the exchange rates applicable for the current period to entities whose reporting currency is not the euro, less the contribution of entities divested during the current period, and (ii) the value of the indicator for the current period less the contribution of entities acquired during the current period.

### Definitions of non-GAAP financial indicators

In order to facilitate monitoring and benchmarking of its financial and operating performance, the Group presents three key non-GAAP indicators, which exclude non-operating and/or non-recurring items. They are determined as follows:

- **EBIT**, an adjusted operating indicator, corresponds to income from operations plus the share in the net income of equity-accounted companies, before the impact of entries relating to the amortisation of intangible assets acquired (purchase price allocation – PPA) recorded as part of business combinations. It also excludes other expenses booked to income from operations that are directly linked to business combinations, which are unusual by nature;

(1) Compared to 2017 pro forma IFRS 15 sales.

(2) Compared to the EBIT margin (9.8%) and the level of self-funded R&D (5.0%) on the reported 2017 income statement.

Comme annoncé lors de la journée investisseurs de juin 2018, le Groupe poursuivra le renforcement de ses investissements en R&D, en particulier dans les technologies digitales. Les dépenses de R&D autofinancées devraient ainsi croître légèrement plus rapidement que le chiffre d'affaires.

La croissance du chiffre d'affaires, combinée aux effets du plan Ambition 10 sur la compétitivité et la différenciation des produits et services, devrait conduire Thales à afficher, sur la base du périmètre et des taux de change de février 2019, un **EBIT** compris entre 1 780 et 1 800 M€, en hausse de 6 à 7 % par rapport à 2018.

Sur la période 2018-2021, et sur la base du périmètre de février 2019, le Groupe s'est fixé les objectifs de moyen-terme suivants :

- une **croissance organique du chiffre d'affaires**<sup>(1)</sup> comprise entre + 3 % et + 5 % en moyenne sur la période 2018-2021, tirée par une surperformance de tous les secteurs opérationnels par rapport à leurs marchés respectifs ;
- une **marge d'EBIT** comprise entre 11 et 11,5 % à l'horizon 2021, traduisant l'impact positif des initiatives de compétitivité (200 à 240 points de base<sup>(2)</sup>) partiellement réinvesti dans la R&D autofinancée (50 à 100 points de base<sup>(2)</sup>)

## ANNEXES

### Note méthodologique

Dans cet exposé, les montants exprimés en millions d'euros sont arrondis au million le plus proche. Par conséquent, les sommes des **montants arrondis** peuvent présenter des écarts non significatifs par rapport aux totaux reportés. Tous les ratios et variations sont calculés à partir des montants sous-jacents.

La **variation organique** d'un indicateur monétaire mesure son évolution indépendamment des effets mécaniques de variation des taux de change et de périmètre du Groupe. Elle est obtenue en calculant la variation entre la valeur de cet indicateur pour l'année n-1, actualisée aux taux de change de l'année n pour les entités reportant en devises autres que l'euro, dont est déduite la valeur de l'indicateur pour les cessions réalisées au cours de l'année n, et la valeur de cet indicateur pour l'année n, dont est déduite la valeur de l'indicateur pour les acquisitions réalisées au cours de l'année n.

### Définition des indicateurs financiers à caractère non strictement comptable

Afin de mieux permettre le suivi et la comparabilité de ses performances opérationnelles et financières, le Groupe présente trois indicateurs clés, à caractère non strictement comptable, qui permettent d'exclure des éléments non opérationnels et/ou non récurrents. Ils sont déterminés comme suit :

- l'**EBIT**, agrégat opérationnel ajusté, correspond au résultat opérationnel courant, augmenté de la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence, avant impact des écritures relatives à l'amortissement des actifs incorporels acquis (purchase price allocation, « PPA ») enregistrées dans le cadre de regroupement d'entreprises. Il exclut également les autres charges enregistrées au sein du résultat opérationnel courant qui sont directement liées aux regroupements d'entreprises, événements non usuels par leur nature ;

(1) Par rapport au chiffre d'affaires 2017 retraité de l'application de la norme IFRS 15.

(2) Comparé à la marge d'EBIT (9,8 %) et au niveau de R&D autofinancée (5,0 %) figurant sur le compte de résultat 2017 publié.

- le **résultat net ajusté** correspond au résultat net, sous déduction des éléments suivants, nets des effets impôts correspondants :
  - amortissement des actifs incorporels acquis (PPA) enregistrés dans le cadre de regroupements d'entreprises,
  - charges enregistrées au sein du résultat opérationnel courant ou du résultat financier <sup>(1)</sup> qui sont directement liées à ces regroupements d'entreprises, événements non usuels par leur nature,
  - résultat des cessions, variations de périmètre et autres,
  - perte de valeur sur actifs immobilisés,
  - variation de juste valeur des instruments dérivés de change (comptabilisés au sein des « autres résultats financiers » dans les comptes consolidés),
  - écarts actuariels sur les avantages à long terme (comptabilisés au sein du « résultat financier sur retraites et avantages à long terme » dans les comptes consolidés) ;
- le **free cash-flow opérationnel** correspond au cash-flow net des activités opérationnelles avant contributions au titre de la réduction des déficits de financement des régimes de retraite au Royaume-Uni, et après déduction des investissements nets d'exploitation.

Les définitions de l'EBIT et du résultat net ajusté impliquent la définition d'autres agrégats sur le **compte de résultat ajusté** : coût de l'activité ajusté, marge brute ajustée (qui correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et le coût de l'activité ajusté), coûts indirects ajustés, autres résultats financiers ajustés, résultat financier sur retraites et avantages à long terme ajusté, impôt sur les bénéfices ajusté, résultat net ajusté, part du Groupe, par action, dont le calcul est détaillé pages 15 et 16.

La **trésorerie nette** correspond à la différence entre la somme des postes « trésorerie et équivalents de trésorerie » et « actifs financiers courants » et les dettes financières à court et long-terme, après déduction des instruments dérivés en couverture de taux. Son calcul figure dans la note 6.2 des états financiers consolidés.

Il est rappelé que seuls les états financiers consolidés au 31 décembre 2018 font l'objet d'un audit des Commissaires aux comptes, y compris l'EBIT dont le calcul est détaillé dans la note 2 « Informations sectorielles », la trésorerie nette, dont la définition et le calcul figurent dans la note 6.2 « Trésorerie (dette financière) nette », et le *free cash-flow* opérationnel, dont la définition et le calcul sont précisés dans la note 6.4 « variation de la trésorerie nette ». Les données financières ajustées, autres que celles fournies dans ces notes, font l'objet de travaux de vérification au titre de la lecture d'ensemble des informations du présent communiqué.

L'impact des écritures d'ajustement sur les comptes de résultat au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2017 est détaillé dans les tableaux des pages 14 et 15.

- **adjusted net income** corresponds to net income, excluding the following items and net of the corresponding tax effects:
  - amortisation of acquired intangible assets (PPA) recorded as part of business combinations,
  - expenses recognised in income from operations or financial income<sup>(1)</sup>, that are directly related to business combinations, which are unusual by nature,
  - gains and losses on disposals of assets, changes in scope of consolidation and other,
  - impairment of non-current assets,
  - changes in the fair value of derivative foreign exchange instruments (recognised under "Other financial income and expenses" in the consolidated financial statements),
  - actuarial gains (losses) on long-term benefits (recognised under "Finance costs on pensions and other long-term employee benefits" in the consolidated financial statements);
- **free operating cash flow** corresponds to the net cash flow from operating activities before contributions to reduce the pension deficit in the United Kingdom, and after deducting net operating investments.

The definitions of EBIT and of adjusted net income drive the definition of other operating indicators on the **adjusted income statement**: adjusted cost of sales, adjusted gross margin (which corresponds to the difference between sales and adjusted cost of sales), adjusted indirect costs, other adjusted financial income, finance costs on pensions and other long-term employee benefits, adjusted income tax, adjusted net income, Group share, per share, the calculation of which is outlined on pages 15 and 16.

**Net cash** corresponds to the difference between the sum of "cash and cash equivalents" and "current financial assets" items and short and long-term borrowings, after deduction of interest rate derivatives. Its calculation appears in note 6.2 of the consolidated financial statements.

Readers are reminded that only the 2018 consolidated financial statements were audited by the Statutory Auditors, including the calculation of EBIT, which is outlined in Note 2 "Segment information", net cash, the definition and calculation of which appears in Note 6.2 "Cash (net debt)" and free operating cash flow, the definition and calculation of which are specified in Note 6.4 "Changes in net cash". Adjusted financial information other than that provided in the notes to the consolidated financial statements is subject to the verification procedures applicable to all information included in this press release.

The impact of these adjustment entries on the 2017 and 2018 income statements is outlined in the tables on pages 14 and 15.

(1) La définition du résultat net ajusté a été adaptée pour prendre en compte les frais liés à l'acquisition de Gemalto enregistrés en résultat financier (8,4 M€ en 2018). Voir note 6.1 des états financiers consolidés au 31 décembre 2018.

(1) The definition of adjusted net income has been adapted to take into account expenses related to the acquisition of Gemalto recorded in financial result (€8.4 million in 2018). See note 6.1 of the 2018 consolidated financial statements.

## COMPTE DE RÉSULTAT AJUSTÉ, EBIT ET RÉSULTAT NET AJUSTÉ – 2018

### ADJUSTED INCOME STATEMENT, EBIT AND ADJUSTED NET INCOME – 2018

En millions d'euros sauf résultat par action (en euros)	Compte de résultat consolidé 2018 2018 consolidated profit and loss account	Ajustements / Adjustments				Compte de résultat ajusté 2018 2018 adjusted P&L
		(1)	(2)	(3)	(4)	
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES / SALES</b>	<b>15 855</b>					<b>15 855</b>
Coût de l'activité / Cost of sales	(11 768)	1				(11 767)
Frais de R&D / R&D expenses	(881)	2				(879)
Frais commerciaux / Marketing and selling expenses	(1 098)	3				(1 095)
Frais généraux et administratifs / General and administrative expenses	(554)	2				(552)
Coûts des restructurations / Restructuring costs	(48)					(48)
Amortissement des actifs incorporels acquis (PPA) / Amort. of acquisition-related intangible assets (PPA)	(103)	103				0
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT / INCOME FROM OPERATIONS</b>	<b>1 403</b>					<b>N/A</b>
Résultat des cessions, variations de périmètre et autres / Disposal of assets, changes in scope of consolidation and other	(73)		73			0
Perte de valeur sur actifs immobilisés / Impairment on non-current assets	0					0
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence / Share in net income of equity affiliates	145	27				172
<b>EBIT / EBIT</b>	<b>N/A</b>					<b>1 685</b>
Intérêts financiers nets / Net financial interest	(7)					(7)
Autres résultats financiers / Other financial income and expenses	(78)			71		(8)
Résultat financier sur retraites et avantages à long terme / Finance costs on pensions and other long-term employee benefits	(47)				(5)	(52)
Impôt sur les bénéfices / Income tax	(314)	(31)	(20)	(24)	2	(387)
Taux effectif d'impôt sur les bénéfices* / Effective income tax rate*	- 26,2 %					- 26,7 %
<b>RÉSULTAT NET / NET INCOME</b>	<b>1 028</b>	<b>107</b>	<b>53</b>	<b>46</b>	<b>(3)</b>	<b>1 232</b>
Intérêts minoritaires / Non-controlling interests	(46)	(7)		(0)		(53)
<b>RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE / NET INCOME, GROUP SHARE</b>	<b>982</b>	<b>100</b>	<b>53</b>	<b>46</b>	<b>(3)</b>	<b>1 178</b>
Nombre moyen d'actions (en milliers) / Average number of shares (thousands)	212 437					212 437
<b>RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE, PAR ACTION (en euros) / NET INCOME, GROUP SHARE, PER SHARE (€)</b>	<b>4,62</b>					<b>5,55</b>

\* Impôt sur les bénéfices divisé par le résultat net avant impôt sur les bénéfices et avant quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence. /  
Income tax divided by net income before income tax and before share in net income of equity affiliates.

Ajustements : / Adjustments:

- (1) Impact des acquisitions : amortissement des actifs incorporels acquis (PPA) enregistrés dans le cadre de regroupements d'entreprises, charges enregistrées au sein du résultat opérationnel courant ou du résultat financier et directement liées à ces regroupements. / Impact of acquisitions: amortisation of acquired intangible assets (PPA) recorded as part of business combinations; expenses recorded under income from operations or financial income and directly linked to these business combinations.
- (2) Résultat des cessions, variations de périmètre et autres. / Disposal of assets, changes in scope of consolidation and other.
- (3) Variation de juste valeur des instruments dérivés de change. / Change in fair value of foreign exchange derivatives.
- (4) Écarts actuariels sur avantages à long terme. / Actuarial differences on long-term employee benefits.

## COMPTE DE RÉSULTAT AJUSTÉ, EBIT ET RÉSULTAT NET AJUSTÉ – 2017 RETRAITÉ IFRS 15

### ADJUSTED INCOME STATEMENT, EBIT AND ADJUSTED NET INCOME – 2017 RESTATED FOR IFRS 15

En millions d'euros sauf résultat par action (en euros)	Compte de résultat consolidé 2017 2017 consolidated P&L	Ajustements / Adjustments				Compte de résultat ajusté 2017 2017 adjusted P&L
		(1)	(2)	(3)	(4)	
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES / SALES</b>	<b>15 228</b>					<b>15 228</b>
Coût de l'activité / Cost of sales	(11 517)	1				(11 516)
Frais de R&D / R&D expenses	(802)	5				(797)
Frais commerciaux / Marketing and selling expenses	(1 070)	5				(1 065)
Frais généraux et administratifs / General and administrative expenses	(550)	7				(542)
Coûts des restructurations / Restructuring costs	(81)					(81)
Amort. des actifs incorporels acquis (PPA) / Amort. of acquisition-related intangible assets (PPA)	(113)	113				0
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT / INCOME FROM OPERATIONS</b>	<b>1 096</b>					<b>N/A</b>
Résultat des cessions, variations de périmètre et autres / Disposal of assets, changes in scope of consolidation and other	(82)		82			0
Perte de valeur sur actifs immobilisés / Impairment on non-current assets	0					0
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence / Share in net income of equity affiliates	120	19				139
<b>EBIT</b>	<b>N/A</b>					<b>1 365</b>
Intérêts financiers nets / Net financial interest	5					5
Autres résultats financiers / Other financial income and expenses	(99)			70		(29)
Résultat financier sur retraites et avantages à long terme / Finance costs on pensions and other long-term employee benefits	(66)				3	(63)
Impôt sur les bénéfices / Income tax	(237)	(85)	(29)	(24)	(1)	(375)
Taux effectif d'impôt sur les bénéfices* / Effective income tax rate*	- 27,7 %					- 33,0 %
<b>RÉSULTAT NET / NET INCOME</b>	<b>737</b>	<b>65</b>	<b>53</b>	<b>46</b>	<b>2</b>	<b>903</b>
Intérêts minoritaires / Non-controlling interests	(58)	(5)		(1)		(63)
<b>RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE / NET INCOME, GROUP SHARE</b>	<b>680</b>	<b>60</b>	<b>53</b>	<b>46</b>	<b>2</b>	<b>840</b>
Nombre moyen d'actions (en milliers) / Average number of shares (thousands)	211 661					211 661
<b>RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE, PAR ACTION (en euros) / NET INCOME, GROUP SHARE, PER SHARE (€)</b>	<b>3,21</b>					<b>3,97</b>

\* Impôt sur les bénéfices divisé par le résultat net avant impôt sur les bénéfices et avant quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence. En 2017, la charge d'impôt intégrait 3 éléments exceptionnels, sans impact net sur la trésorerie, liés à des modifications des règles d'imposition en France et aux États-Unis, pour un montant de 77 M€ sur le compte de résultat 2017 ajusté retraits de l'impact de la norme IFRS 15. En excluant ces éléments, le taux effectif d'impôt sur les bénéfices s'élève à 26,2 %. / Income tax divided by net income before income tax and before share in net income of equity affiliates. In 2017, the tax expense included 3 non-cash one-off items, linked to changes in the tax rules in France and the United States, for a sum of €77 million on the 2017 adjusted income statement restated for IFRS 15. The effective income tax rate comes to 26.2% when excluding these items.

Ajustements : / Adjustments:

- (1) Impact des acquisitions : amortissement des actifs incorporels acquis (PPA) enregistrés dans le cadre de regroupements d'entreprises, charges enregistrées au sein du résultat opérationnel courant ou du résultat financier et directement liées à ces regroupements. / Impact of acquisitions: amortisation of acquired intangible assets (PPA) recorded as part of business combinations; expenses recorded under income from operations or financial income and directly linked to these business combinations.
- (2) Résultat des cessions, variations de périmètre et autres. / Disposal of assets, changes in scope of consolidation and other.
- (3) Variation de juste valeur des instruments dérivés de change. / Change in fair value of foreign exchange derivatives.
- (4) Écarts actuariels sur avantages à long terme. / Actuarial differences on long-term employee benefits.

## PRISES DE COMMANDES PAR DESTINATION – 2018

### ORDER INTAKE BY DESTINATION

(en millions d'euros) / (€ million)	2018	2017 retraité IFRS 15 2017 restated for IFRS 15	2017 publié 2017 reported	Variation totale Total change	Variation organique Organic change	Poids 2018 (en %) 2018 weighting (in %)
<b>France / France</b>	5 183	4 443	4 503	+ 17 %	+ 17 %	32 %
<b>Royaume-Uni / United Kingdom</b>	746	1 153	1 153	- 35 %	- 35 %	5 %
<b>Autres pays d'Europe / Rest of Europe</b>	3 872	2 919	2 919	+ 33 %	+ 33 %	24 %
<b>SOUS-TOTAL EUROPE / SUB-TOTAL EUROPE</b>	<b>9 802</b>	<b>8 515</b>	<b>8 574</b>	<b>+ 15 %</b>	<b>+ 16 %</b>	<b>61 %</b>
<b>États-Unis et Canada / United States and Canada</b>	1 501	1 536	1 579	- 2 %	+ 1 %	9 %
<b>Australie et Nouvelle-Zélande / Australia and New Zealand</b>	1 494	671	671	+ 123 %	+ 138 %	9 %
<b>TOTAL MARCHÉS MATURES / TOTAL MATURE MARKETS</b>	<b>12 797</b>	<b>10 722</b>	<b>10 824</b>	<b>+ 19 %</b>	<b>+ 21 %</b>	<b>80 %</b>
<b>Asie / Asia</b>	1 764	2 168	2 097	- 19 %	- 17 %	11 %
<b>Proche et Moyen-Orient / Middle East</b>	952	1 218	1 206	- 22 %	- 21 %	6 %
<b>Reste du Monde / Rest of the world</b>	521	824	792	- 37 %	- 35 %	3 %
<b>TOTAL MARCHÉS ÉMERGENTS / TOTAL EMERGING MARKETS</b>	<b>3 237</b>	<b>4 210</b>	<b>4 095</b>	<b>- 23 %</b>	<b>- 22 %</b>	<b>20 %</b>
<b>TOTAL TOUS MARCHÉS / TOTAL ALL MARKETS</b>	<b>16 034</b>	<b>14 931</b>	<b>14 920</b>	<b>+ 7 %</b>	<b>+ 9 %</b>	<b>100 %</b>

## CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION – 2018

### SALES BY DESTINATION

(en millions d'euros) / (€ million)	2018	2017 retraité IFRS 15 2017 restated for IFRS 15	2017 publié 2017 reported	Variation totale Total change	Variation organique Organic change	Poids 2018 (en %) 2018 weighting (in %)
<b>France / France</b>	3 985	3 700	3 840	+ 7,7 %	+ 7,9 %	25 %
<b>Royaume-Uni / United Kingdom</b>	1 253	1 327	1 352	- 5,5 %	- 4,6 %	8 %
<b>Autres pays d'Europe / Rest of Europe</b>	3 498	3 313	3 387	+ 5,6 %	+ 5,9 %	22 %
<b>SOUS-TOTAL EUROPE / SUB-TOTAL EUROPE</b>	<b>8 736</b>	<b>8 340</b>	<b>8 579</b>	<b>+ 4,7 %</b>	<b>+ 5,1 %</b>	<b>55 %</b>
<b>États-Unis et Canada / United States and Canada</b>	1 367	1 392	1 460	- 1,8 %	- 0,1 %	9 %
<b>Australie et Nouvelle-Zélande / Australia and New Zealand</b>	858	838	875	+ 2,3 %	+ 9,2 %	5 %
<b>TOTAL MARCHÉS MATURES / TOTAL MATURE MARKETS</b>	<b>10 960</b>	<b>10 570</b>	<b>10 913</b>	<b>+ 3,7 %</b>	<b>+ 4,7 %</b>	<b>69 %</b>
<b>Asie / Asia</b>	2 297	2 156	2 219	+ 6,5 %	+ 7,7 %	14 %
<b>Proche et Moyen-Orient / Middle East</b>	1 647	1 569	1 641	+ 4,9 %	+ 6,2 %	10 %
<b>Reste du Monde / Rest of the world</b>	950	932	1 022	+ 2,0 %	+ 4,2 %	6 %
<b>TOTAL MARCHÉS ÉMERGENTS / TOTAL EMERGING MARKETS</b>	<b>4 894</b>	<b>4 657</b>	<b>4 882</b>	<b>+ 5,1 %</b>	<b>+ 6,5 %</b>	<b>31 %</b>
<b>TOTAL TOUS MARCHÉS / TOTAL ALL MARKETS</b>	<b>15 855</b>	<b>15 228</b>	<b>15 795</b>	<b>+ 4,1 %</b>	<b>+ 5,3 %</b>	<b>100 %</b>



# RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES PROJETS DE RÉSOLUTIONS

Mesdames et Messieurs les actionnaires,

Nous vous avons réunis en Assemblée générale mixte conformément à la loi et aux statuts de la Société pour vous soumettre les résolutions relatives à l'ordre du jour.

## A) RÉSOLUTIONS RELEVANT DE L'ASSEMBLÉE ORDINAIRE

### 1 Comptes et affectation du résultat 2018

Nous vous demanderons tout d'abord d'approuver les comptes consolidés (**résolution n° 1**), qui font apparaître un bénéfice net consolidé (part du Groupe) de 981,8 M€ et les comptes sociaux (**résolution n° 2**), qui font apparaître un bénéfice net de 453,4 M€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Ces comptes, qui ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa séance du 25 février 2019 après examen préalable par le Comité d'audit et des comptes, font l'objet de rapports sans réserve de la part des Commissaires aux comptes ; leurs rapports sur ces comptes figurent dans le Document de référence 2018, paragraphe 7.3.

Ensuite (**résolution n° 3**), nous vous proposerons d'affecter le bénéfice distribuable de la société mère. Le Conseil d'administration a décidé de proposer aux actionnaires, au titre de l'exercice 2018, le versement d'un dividende de 2,08 € par action, en hausse de 18,9 % par rapport à l'exercice 2017.

En raison de l'acompte sur dividende (d'un montant unitaire de 0,50 €) mis en paiement le 6 décembre 2018, le versement effectif sera égal à 1,58 € par action.

Si vous adoptez cette résolution, ce dividende sera détaché le 21 mai 2019 et mis en paiement deux jours de bourse plus tard, soit le 23 mai 2019.

### 2 Renouvellement d'une administratrice « Personnalité Extérieure »

Le mandat d'administratrice de Madame Armelle de Madre, « Personnalité Extérieure » aux termes du Pacte d'actionnaires, arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 15 mai 2019. Pour mémoire, votre Assemblée avait procédé, le 23 mai 2018, à la ratification de sa nomination à titre provisoire (5<sup>e</sup> résolution).

Madame Armelle de Madre dispose d'une expérience professionnelle dans les secteurs du transport, de l'énergie et des télécoms, acquise au sein de Renault, Schneider Electric puis Arkadin, groupe de communications unifiées dont elle est actuellement Directrice des Ressources Humaines (Chief People Officer) et membre du Comité exécutif. Elle apporte au Conseil d'administration, en particulier, sa connaissance de ces secteurs et une expertise reconnue en ressources humaines. Elle est également membre de l'International Women's Forum France qui œuvre pour l'égalité d'influence entre les hommes et les femmes dans les enjeux sociétaux. Elle réunit toutes les conditions d'indépendance requises par le Code Afep-Medef et justifie d'une assiduité de 100 % aux réunions du Conseil sur l'exercice 2018.

Il vous est donc proposé de renouveler le mandat de Madame Armelle de Madre pour une durée de quatre ans prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale 2023 (**résolution n° 4**).

La brochure de convocation inclut une biographie de Madame Armelle de Madre. Le Document de référence 2018, paragraphe 4.1.1, contient la biographie des autres administrateurs.

## REPORT FROM THE BOARD OF DIRECTORS ON THE DRAFT RESOLUTIONS

Dear Shareholders,

We have convened this Combined Annual and Extraordinary Shareholders' Meeting in accordance with the law and the Company's articles of association to submit the resolutions detailed on the agenda to the Meeting.

### A) RESOLUTIONS TO BE APPROVED BY THE ORDINARY GENERAL MEETING

#### 1 Accounts and allocation of the 2018 earnings

We will first ask you to approve the consolidated financial statements (**Resolution No. 1**), which show a consolidated net profit (Group share) of €981.8 million and the Company's financial statements (**Resolution No. 2**), which show a net profit of €453.4 million for the financial year ended 31 December 2018.

These accounts, which were closed by the Board of Directors at its meeting on 25 February 2019 after a preliminary examination by the Audit and Accounts Committee, obtained an unqualified audit opinion from the Statutory Auditors. Their reports on these accounts are shown in paragraphs 7.3 of the 2018 Registration Document.

We will then propose (**Resolution No. 3**) to the Meeting the allocation of distributable earnings from the parent company. The Board of Directors is recommending that shareholders receive a dividend of €2.08 per share for the 2018 financial year, an 18.9% increase compared with 2017.

As an interim dividend (unit amount of €0.50) was paid on 6 December 2018, the actual payment will be €1.58 per share.

If you approve this resolution, the ex-dividend date will be 21 May 2019, and the dividend will be paid two trading days later, that is on 23 May 2019.

#### 2 Renewal of an "External Individual" director

The mandate of Ms Armelle de Madre as "External Individual" under the terms of the shareholders' agreement expires at the end of the General Meeting on 15 May 2019. We remind you that your General Meeting on 23 May 2018 ratified her appointment (Resolution No. 5).

Ms. Armelle de Madre has significant professional experience in the transport, energy and telecoms sectors, within Renault, Schneider Electric and then Arkadin, a group of unified communications of which she is currently Chief People Officer and member of the Executive Committee. She brings to the Board of Directors, in particular, her knowledge of these sectors and recognized expertise in human resources. She is also a member of the International Women's Forum France, which works for the equal influence of men and women in societal issues. She meets all the conditions of independence required by the Afep-Medef Code and warrants 100% attendance at Board meetings for the 2018 financial year.

We therefore ask you to renew the mandate of Ms Armelle de Madre for a term of four years, expiring at the end of the General Meeting 2023 (**Resolution No. 4**).

The brochure convening the Meeting includes a biography of Ms Armelle de Madre. The 2018 Registration Document, paragraph 4.1.1, contains the biographies of the other directors.

### 3 Resolutions relating to the Chairman and Chief Executive Officer's compensation

In accordance with Article L. 225-100 of the French Commercial Code, we ask you (**Resolution No. 5**) to approve the fixed, variable and exceptional components of the total compensation and benefits of all types paid to or granted to Mr Patrice Caine, Chairman and Chief Executive Officer, and the sole company representative, for the 2018 financial year, as detailed in paragraph 4.4.1 of the 2018 Registration Document and the relevant documents for the General Meeting listed in [Annexe I](#).

Should this resolution be rejected, the Chairman and Chief Executive Officer would be deprived of the 2018 variable component of his compensation.

In accordance with Article L. 225-37-2 of the French Commercial Code, the Board of Directors submits for the approval of the General Meeting (**Resolution No. 6**), the principles and criteria applicable to the calculation, distribution and allocation of the fixed, variable (short- and long-term) and exceptional components of the total compensation and benefits of all types granted to the Chairman and Chief Executive Officer. These principles and criteria were approved by the Board of Directors at its meetings on 25 February and on 3 April 2019, and are presented in paragraph 4.4.2.B of the 2018 Registration Document and the relevant documents for the General Meeting listed in [Annexe II](#).

Should this resolution be rejected, the compensation of the Chairman and Chief Executive Officer will be determined in accordance with the principles and criteria previously approved by the General Meeting, pursuant to Article L. 225-37-2 of the French Commercial Code.

The General Meeting called to approve the financial statements for the 2019 financial year will be called to approve the amounts resulting from the application of these principles and criteria, in accordance with Article L. 225-100 of the French Commercial Code.

### 4 Share buy-back programme

A proposal will then be submitted to the Meeting to renew (**Resolution No. 7**), as in 2018, the authorisation granted to the Board of Directors, for a period of 18 months, to allow it at any time (except during tender offer periods) to trade in its own securities, up to the legal limit of 10% of the shares which make up the share capital<sup>(1)</sup>.

The maximum purchase price authorised has been increased from €125 to €140 per share (excluding acquisition costs).

This authorisation is primarily intended to enable the Company to sell or allot shares to employees and directors of the Group under the conditions and according to the terms provided by the law (particularly in the case of exercise of share purchase options or allotment of existing free shares under an employees' share scheme) and to regulate the market price by a liquidity contract in accordance with the AMF decision of 2 July 2018.

In support of this request, paragraphs 6.2.3.4.1 and 6.2.3.4.3 of the 2018 Registration Document provide a description of the programme and a report on the implementation of the previous programme.

Approval of this resolution shall automatically terminate the 20<sup>th</sup> Resolution adopted by the General Meeting of 23 May 2018 and having the same purpose.

(1) Please note that when the shares are bought back to improve the share's market liquidity, the number of shares taken into account in the calculation of this 10% limit will correspond to the number of shares bought, less the number of shares resold during the authorisation period.

### 3 Résolutions relatives à la rémunération du Président-Directeur général

Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, nous vous demandons (**résolution n° 5**) d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Patrice Caine, Président-Directeur général, seul dirigeant mandataire social de la Société, au titre de l'exercice 2018, tels qu'ils figurent dans le Document de référence 2018, paragraphe 4.4.1 ainsi que dans la documentation d'Assemblée afférente reprise en [Annexe I](#).

En cas de rejet de cette résolution, le Président-Directeur général serait privé de la partie variable 2018 de sa rémunération.

Conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le Conseil d'administration soumet à l'approbation de l'Assemblée générale (**résolution n° 6**), les principes et critères applicables à la détermination, à la répartition et à l'attribution des éléments fixes, variables (court terme et long terme) et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-Directeur général. Ces principes et critères ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de ses réunions du 25 février et du 3 avril 2019 et sont présentés dans le Document de référence 2018, paragraphe 4.4.2.B et la documentation d'Assemblée afférente reprise en [Annexe II](#).

En cas de rejet de cette résolution, la rémunération du Président-Directeur général sera déterminée conformément aux principes et critères précédemment approuvés par l'Assemblée générale, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

L'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019 sera appelée à statuer sur les montants résultant de la mise en œuvre de ces principes et critères, en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce.

### 4 Programme de rachat d'actions

Nous vous proposerons ensuite de renouveler (**résolution n° 7**), comme en 2018, l'autorisation à donner au Conseil d'administration, pour une période de 18 mois, en vue de lui permettre à tout moment (sauf en période d'offre publique) d'opérer sur ses propres titres, dans la limite légale de 10 % des actions composant le capital social<sup>(1)</sup>.

Le prix maximum d'achat autorisé a été augmenté de 125 à 140 € par action (hors frais d'acquisition).

Cette autorisation est notamment destinée à permettre à la Société de céder ou d'attribuer des actions aux salariés et dirigeants du Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi (notamment en cas d'exercice d'options d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions existantes dans le cadre d'un plan d'actionnariat salarié) et de réguler le marché du titre au travers d'un contrat de liquidité conformément à la décision de l'Autorité des marchés financiers du 2 juillet 2018.

À l'appui de cette demande, vous sont fournis, dans le Document de référence 2018, paragraphes 6.2.3.4.1 et 6.2.3.4.3, le descriptif du programme et le compte rendu de réalisation du programme précédent.

L'approbation de cette résolution mettra fin automatiquement à la 20<sup>e</sup> résolution adoptée par l'Assemblée générale du 23 mai 2018 et ayant le même objet.

(1) Il est précisé que lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité du marché de l'action, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite de 10 % correspondra au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée d'autorisation.

## B) RÉSOLUTION RELEVANT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

### 1 Annulation d'actions acquises dans le cadre d'un programme de rachat

La délégation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'annuler des actions préalablement acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions, conférée par l'Assemblée générale du 17 mai 2017, arrive à échéance le 15 mai 2019, sans avoir été utilisée à ce jour. Dans un souci de flexibilité financière, il vous est demandé de renouveler cette autorisation pour la durée légale de 24 mois (**résolution n° 8**).

## C) RÉSOLUTIONS RELEVANT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

### 1 Pouvoirs pour les formalités

La **résolution n° 9** (pouvoirs pour formalités) n'appelle pas de commentaire particulier.

### 2 Renouvellement d'un Commissaire aux comptes titulaire

Les mandats du cabinet MAZARS, Commissaire aux comptes titulaire et de Monsieur Hervé HELIAS, Commissaire aux comptes suppléant de la Société, arrivent à leur terme légal à l'issue de l'Assemblée générale du 15 mai 2019.

En prévision de cette échéance, une procédure de sélection a été menée à compter du deuxième semestre 2018 sous la supervision du Comité d'audit et des comptes, conformément à la loi et au règlement intérieur du Conseil d'administration. Plusieurs cabinets répondant à des critères techniques de base ont été invités à candidater à l'appel d'offres. Les propositions ont été évaluées par un Comité de pré-sélection composé de représentants de la Direction de la Société et de ses deux principaux actionnaires (État français et Dassault Aviation), qui a qualifié deux offres au regard des démarches et équipes d'audit proposées. Le Comité d'audit et des comptes a auditionné les représentants des deux cabinets et a formulé une recommandation au Conseil d'administration du 3 avril 2019.

Suivant les recommandations de son Comité d'audit et des comptes, le Conseil a décidé de proposer à l'Assemblée générale le renouvellement du mandat de Mazars en qualité de Commissaire aux comptes titulaire.

Le Conseil a également décidé de ne pas pourvoir au remplacement de M. Hervé HELIAS, Commissaire aux comptes suppléant, en application des dispositions de l'article L. 823-1 du Code de commerce modifié par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016.

En conséquence, il vous est proposé de renouveler le mandat du cabinet Mazars en qualité de Commissaire aux comptes titulaire (**résolution n° 10**) pour une durée de six exercices prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire annuelle de 2025.

Tel est le sens des résolutions qui sont soumises à vos suffrages <sup>(1)</sup>, Mesdames et Messieurs les actionnaires, et que nous vous remercions de bien vouloir adopter.

Le Conseil d'administration

## B) RESOLUTION TO BE APPROVED BY THE EXTRAORDINARY GENERAL MEETING

### 1 Cancellation of shares acquired as part of a share buy-back programme

The delegation of authority given to the Board of Directors to cancel shares previously acquired as part of a share buy-back programme, granted by the General Meeting on 17 May 2017, will expire on 15 May 2019 without being used to date. In the interest of financial flexibility, we ask the General Meeting to renew it for the legal period of 24 months (**Resolution no. 8**).

## C) RESOLUTIONS TO BE APPROVED BY THE ORDINARY GENERAL MEETING

### 1 Powers for formalities

**Resolution No. 9** (powers for formalities) does not require any specific comments.

### 2 Renewal of the mandate of a principal Statutory Auditor

The mandates of MAZARS, principal Statutory Auditor and of Mr Hervé HELIAS, additional Statutory Auditor, expire at the end of the General Meeting on 15 May 2019.

In anticipation of this deadline, a selection process for a principal Statutory Auditor has been conducted since the second half of 2018, under the supervision of the Audit and Accounts Committee, according to the law and the rules of procedure of the Board of Directors. Several firms meeting basic technical criteria were invited to apply for a call for tenders. The proposals were evaluated by a pre-selection committee composed of representatives of the Company's management and of its two main shareholders (French State and Dassault Aviation), which qualified two bids for the proposed audit approaches and audit teams. The Audit and Accounts Committee interviewed representatives of both firms and made a recommendation to the Board of Directors on 3 April 2019.

Following the recommendations of its Audit and Accounts Committee, the Board decided to propose to the General Meeting the renewal of the mandate of MAZARS as principal Statutory Auditor.

The Board also decided not to provide for the replacement of Mr. Hervé HELIAS, additional Statutory Auditor, pursuant to the provisions of Article L. 823-1 of the French Commercial Code amended by Law No. 2016-1691 of 9 December 2016.

As a consequence, we ask you to renew MAZARS as a principal Statutory Auditor (**Resolution No. 10**), for a term of 6 years, expiring at the end of the General Meeting of 2025.

These are the resolutions requiring approval to be submitted to the shareholders' vote<sup>(1)</sup>.

The Board of Directors

(1) Votre Société a, comme en 2018 et conformément à ses statuts, opté pour que tout actionnaire puisse adresser son formulaire de procuration ou de vote à distance soit sous format papier, soit par voie électronique via le site Internet sécurisé « Votaccess ».

(1) Your Company has, as was the case in 2018 and in accordance with its articles of association, chosen for all shareholders to be able to submit their proxy and postal voting forms either in paper format or electronically via the secure website "Votaccess".

# ANNEXES AU RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

## ANNEXE I – ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DE MONSIEUR PATRICE CAINE AU TITRE DE 2018, SOUMIS POUR APPROBATION AU VOTE DES ACTIONNAIRES

(Période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2018 inclus)

La rémunération fixe et variable annuelle 2018 de M. Patrice Caine a été établie conformément à la politique de rémunération du Président-Directeur général de Thales approuvée par l'Assemblée générale du 23 mai 2018 (15<sup>e</sup> résolution). Elle est composée :

- d'un salaire fixe de 700 000 € (montant brut) ;
- d'une rémunération variable annuelle cible de 700 000 € en cas d'atteinte des objectifs et, plafonnée, en cas de dépassement de ces objectifs, à un maximum de 962 500 € (137,5 % de la cible).

Les critères de fixation de la rémunération variable annuelle sont financiers à hauteur de 75 % et non financiers à hauteur de 25 %. Afin de rémunérer la surperformance sur les critères financiers, le versement relatif à ces critères peut dépasser la cible jusqu'à atteindre 150 %, ce qui n'est pas le cas pour la partie non financière, plafonnée à 100 %. La rémunération variable annuelle est ainsi plafonnée à 137,5 % de la cible.

### (i) Critères financiers

Pour la partie financière, les critères étaient l'EBIT (35 %), les prises de commandes (20 %), et le *free cash-flow* opérationnel (20 %). Le tableau ci-après présente les échelles d'atteinte de ces 3 critères financiers.

#### CRITÈRES FINANCIERS DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE 2018

Critères	Pondération	Seuils	Versement en % de la cible
EBIT	35 %	Si résultats ≤ 90 % de l'objectif budgété	0 %
		Si résultats = 100 % de l'objectif budgété	35,00 %
		Si résultats ≥ 110 % de l'objectif budgété	52,50 %
Prises de commandes	20 %	Si résultats ≤ 90 % de l'objectif budgété	0 %
		Si résultats = 100 % de l'objectif budgété	20,00 %
		Si résultats ≥ 110 % de l'objectif budgété	30,00 %
<i>Free cash-flow</i> opérationnel	20 %	Si résultats ≤ objectif budgété – 2 % du chiffre d'affaires budgété	0 %
		Si résultats = 100 % de l'objectif budgété	20,00 %
		Si résultats ≥ objectif budgété + 2 % du chiffre d'affaires budgété	30,00 %
<b>TOTAL CRITÈRES FINANCIERS</b>	<b>75 %</b>		

La définition et le calcul de ces critères figurent dans la section 2.3.2 du Document de référence 2018.

Réuni le 25 février 2019, le Conseil d'administration a examiné les résultats obtenus pour les critères financiers.

Critère	Poids	Réalisé en M€	Niveau d'atteinte
EBIT	35 %	1 685	110,1 %
Prises de commandes	20 %	16 034	103,9 %
<i>Free cash-flow</i> opérationnel	20 %	811	72,4 %
<b>PART FINANCIÈRE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE (EN % DE LA CIBLE)</b>			<b>98,4 %</b>

Concernant l'EBIT du Groupe, l'objectif budgétaire était comme en 2017 particulièrement ambitieux, puisqu'il correspondait à une année supplémentaire de forte croissance de cet indicateur, et se traduisait par un niveau de marge sensiblement supérieur à l'objectif fixé en 2014 (9,5 % à 10 % de marge à l'horizon 2017/2018). Le Conseil a constaté que, en dépit d'effets change et périmètre négatifs, l'EBIT du Groupe avait atteint 1 685 M€ en 2018, 45 M€ au-dessus du milieu de la fourchette d'objectif communiquée au marché (1 620 à 1 660 M€). Cette performance, supérieure à l'objectif budgétaire, déclenche un paiement à 110,1 % sur ce critère.

Le Conseil a également constaté que le Groupe avait enregistré des prises de commandes de 16 034 M€, légèrement supérieures à l'objectif budgétaire

et à l'objectif de 15,5 Mds€ communiqué au marché, déclenchant ainsi un paiement à 103,9 % sur ce critère.

Après avoir atteint un niveau exceptionnel en 2017, le *free cash-flow* opérationnel du Groupe s'est élevé à 811 M€ en 2018. Ce niveau étant inférieur à l'objectif budgétaire, il déclenche un paiement à 72,4 % sur ce critère.

Au total, en prenant en compte la pondération des 3 critères financiers, le Conseil a constaté que la part financière de la rémunération variable annuelle s'établissait ainsi à 98,4 % de la cible, soit 516 611 €.

## (ii) Critères non financiers

Conformément à la politique de rémunération du Président-Directeur général de Thales susvisée, celui-ci a été évalué en 2018 sur la réalisation des quatre critères non financiers suivants :

- **Orientations stratégiques à 5 ans** : définition des objectifs de croissance rentable pour les prochaines années et organisation du prochain *Capital Markets Day* ;
- **Globalisation** : mise en place de nouvelles initiatives afin de poursuivre la stratégie de globalisation du Groupe, focalisée sur quelques grands pays ;
- **Responsabilité Sociétale d'Entreprise** : poursuite du déploiement des actions relatives à la diversité et à l'inclusion au sein de Thales à tous les niveaux des entreprises – Définition de nouveaux objectifs environnementaux à 3 ans – Relance d'un programme global de formation destiné aux cadres et personnels les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence ;
- **Stratégie digitale/Gemalto** : démontrer les premiers impacts de la Digital Factory pour « digitaliser » les activités du Groupe. Exécution du projet d'acquisition de Gemalto.

Chacun de ces objectifs représente un quart des 25 % attribués à la partie non financière.

Le Conseil d'administration, réuni le 25 février 2019, a d'abord passé en revue les critères ci-dessus, sur recommandation de son Comité de la gouvernance et des rémunérations, et débattu notamment des réalisations suivantes pour chacun de ces objectifs.

Concernant les orientations stratégiques à 5 ans, le Conseil a souligné le très bon accueil par les investisseurs et des analystes présents de la journée investisseurs de juin 2018 au cours de laquelle ont été exposés aux marchés les objectifs de croissance du Groupe à 5 ans.

Le Conseil a noté les avancées du chantier « globalisation », notamment en Inde et à Singapour, avec l'inauguration d'une Digital Factory.

Concernant les objectifs liés à la responsabilité sociétale d'entreprise, le Conseil a constaté la forte implication du Président sur les enjeux de diversité et d'inclusion, avec plusieurs interventions lors de conférences et sur les réseaux professionnels. Les objectifs environnementaux du Groupe à 3 ans ont été fixés. Les détails de ces réalisations peuvent être consultés dans la section 5 « Responsabilité d'entreprise et Performance extra-financière » du Document de référence 2018. La relance du programme global de conformité anti-corruption s'est traduite par la mise en place de nouvelles formations obligatoires, en e-learning et en présentiel.

Enfin, concernant la stratégie digitale et l'exécution du projet d'acquisition de Gemalto, le Conseil a noté la bonne avancée des chantiers de transformation digitale du Groupe portant aussi bien sur le développement des solutions et technologies digitales que sur le développement d'une culture et de process internes digitaux. Le Conseil a constaté la bonne progression des autorisations nécessaires à la réalisation de l'offre publique sur Gemalto, 11 des 14 autorisations ayant été obtenues à fin décembre 2018, et la planification détaillée de l'intégration, structurée grâce à un Project Management Office.

Réuni le 25 février 2019, le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation de son Comité de la gouvernance et des rémunérations, de fixer le niveau d'atteinte global de ces critères à 100 % soit 175 000 €, afin de souligner la surperformance correspondante : au-delà des nombreuses initiatives menées sur chacun des 4 critères et progrès enregistrés par le Groupe dans ces domaines, M. Patrice Caine a permis, par son leadership et ses actions, notamment le projet d'acquisition de Gemalto, de préparer le Groupe à ses nouveaux challenges.

Cet examen a conduit le Conseil à décider, sur recommandation du Comité de la gouvernance et des rémunérations, que la rémunération variable annuelle à verser en 2019 à M. Patrice Caine au titre de l'exercice 2018 devait s'élever à 691 611 €, ce qui représente 98,8 % de la rémunération variable annuelle cible. Il est rappelé que le versement de cette rémunération variable est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale du 15 mai 2019 (5<sup>e</sup> résolution), en application de l'article L. 225-100, II du Code de commerce.

Au cours de l'exercice 2018, le Conseil d'administration a par ailleurs attribué à M. Patrice Caine une rémunération de long terme sous la forme d'un maximum de 5 000 unités de performance indexées sur le prix de l'action Thales, qui a été approuvée par l'Assemblée générale du 23 mai 2018 (15<sup>e</sup> résolution). L'acquisition de cette rémunération dépend notamment de conditions de performance calculées sur 3 exercices et d'une condition de présence pendant 4 ans. Cette rémunération de long terme est détaillée ci-dessous et dans le tableau de la page 24.

Les éléments de la rémunération du Président-Directeur général soumis au vote de l'Assemblée générale du 15 mai 2019 en application de l'article L. 225-100, II du Code de commerce (5<sup>e</sup> résolution) sont détaillés dans le tableau de synthèse ci-après.



TABLEAU RÉSUMANT LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION 2018 DE M. PATRICE CAINE, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Éléments de rémunération	Politique approuvée par l'Assemblée générale du 23 mai 2018	Versés au titre de l'exercice 2018	Attribués au titre de l'exercice 2018 (en montant ou valorisation comptable)
<b>Rémunération fixe annuelle</b>	La politique prévoit une rémunération fixe annuelle de 700 000 €.	700 000 €	
<b>Rémunération variable annuelle</b>	La politique prévoit une rémunération variable annuelle cible égale à 700 000 €. Les critères de fixation sont les suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ financiers à hauteur de 75 % (cf. description ci-dessus). Les objectifs ont été fixés par le Conseil dans le cadre du processus budgétaire, mais non rendus publics pour des raisons de confidentialité ;</li> <li>➤ non financiers pour le solde, soit 25 % de la rémunération variable (cf. description ci-dessus).</li> </ul> En cas de surperformance sur les objectifs financiers, la rémunération variable peut atteindre un maximum de 962 000 €, soit 137,5 % de la rémunération fixe annuelle.		691 611 € <sup>(a)</sup>
<b>Rémunération annuelle totale</b>		1 391 611 €	
<b>Rémunération variable pluri-annuelle</b>	Aucune	–	–
<b>Rémunération de long terme</b>	Le nombre d'unités définitivement acquises dépendra du niveau d'atteinte, calculé sur 3 exercices, des conditions de performance suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ à hauteur de 40 % sur un objectif de croissance, mesuré par la moyenne des prises de commandes sur la période 2018-2020 ;</li> <li>➤ à hauteur de 40 % sur un objectif de compétitivité, mesuré par le <i>free cash-flow</i> opérationnel cumulé réalisé sur la période 2018-2020 ; et</li> <li>➤ à hauteur de 20 % sur la performance boursière de Thales mesurée par le <i>Total Shareholder return</i> ou TSR (dividende réinvesti).</li> </ul> L'acquisition est également soumise à une condition de présence pendant 4 ans (soit jusqu'au 5 mars 2022), sauf décès ou invalidité. Le versement est effectué pour moitié par dation en paiement d'actions Thales et pour moitié en numéraire. Les conditions détaillées de cette rémunération de long terme figurent pages 166 et 167 du document de référence 2017.	–	510 000 € <sup>(b)</sup>
<b>Rémunération exceptionnelle</b>	Aucune	–	–
<b>Clause de non-concurrence</b>	Aucune	–	–
<b>Indemnité liée à la prise de fonctions</b>	Aucune	–	–
<b>Rémunération différée progressive et conditionnelle <sup>(c)</sup></b>	Le dirigeant mandataire social de Thales bénéficie du droit à recevoir une rémunération différée progressive et conditionnelle dont le montant est déterminé suivant une méthode d'allocation identique à celle prévue par le régime collectif de retraite supplémentaire en vigueur à la date du Conseil au sein de Thales pour les cadres du Groupe dont la rémunération dépasse le plafond de cotisation Agirc. Son bénéfice est conditionné à la réalisation de conditions de performance sur les 3 derniers exercices. Elle est majorée (doublement de la rente) si le dirigeant mandataire social accumule une ancienneté de 10 ans minimum d'appartenance au Comité exécutif de Thales. Cet engagement réglementé a été approuvé par l'Assemblée générale du 23 mai 2018 (résolution n° 17). Pour plus de détails, voir paragraphe « Rémunération différée progressive et conditionnelle de M. Patrice Caine, dirigeant mandataire social » ci-après.		14 269 € de rémunération différée annuelle potentielle acquise au titre de 2018, soit 2,04 % du salaire fixe

(a) Le versement de la rémunération variable annuelle 2018 de M. Caine est subordonné à l'approbation par l'Assemblée générale annuelle du 15 mai 2019 de sa 5<sup>e</sup> résolution.

(b) Montant déterminé par multiplication entre le nombre maximum d'unités attribuées (5 000) et le cours de l'action Thales au 31 décembre 2018.

(c) Engagement réglementé (articles L. 225-42-1 et R. 225-34-1 du Code de commerce).

Éléments de rémunération	Politique approuvée par l'Assemblée générale du 23 mai 2018	Versés au titre de l'exercice 2018	Attribués au titre de l'exercice 2018 (en montant ou valorisation comptable)
<b>Indemnité de rupture</b> <sup>(a)</sup>	Sous réserve de la réalisation des mêmes conditions de performance que pour la rémunération différée progressive et conditionnelle, une indemnité pourrait être versée à M. Patrice Caine, à raison de la cessation de son mandat social, hors le cas de la démission et de la faute grave ou lourde. Le montant de l'indemnité est fixé à 12 mois de son salaire de référence (rémunérations fixe et variable versées au cours des 12 derniers mois d'activité, hors rémunération de long terme). Cet engagement réglementé a été approuvé par l'Assemblée générale du 23 mai 2018 (résolution n° 16). Pour plus de détails, voir paragraphe « Indemnités et droits liés à la cessation des fonctions de M. Patrice Caine, dirigeant mandataire social » ci-après.	–	–
<b>Assurance chômage privée</b> <sup>(a)</sup>	M. Patrice Caine bénéficie d'une assurance chômage privée dont le bénéfice est sous réserve de l'atteinte des mêmes conditions de performance que celles prévues pour l'indemnité de rupture. Cet engagement réglementé a été approuvé par l'Assemblée générale du 23 mai 2018 (résolution n° 18). Pour plus de détails, voir paragraphe « Indemnités et droits liés à la cessation des fonctions de M. Patrice Caine, dirigeant mandataire social » ci-après.	–	Cotisation patronale 2018 : 12 516 €
<b>Jetons de présence</b>	Par décision du Conseil d'administration du 5 mars 2018, M. Patrice Caine ne reçoit pas de jetons de présence, qui sont conservés par la Société.	–	–
<b>Avantages de toute nature</b>	M. Patrice Caine bénéficie : ➤ des services d'un chauffeur avec voiture pour ses déplacements professionnels ; ➤ d'une assistance juridique et fiscale externe. Il bénéficie en outre du régime de prévoyance des salariés français, de la prise en charge d'un bilan de santé annuel à l'identique des cadres dirigeants de Thales, et d'une assurance responsabilité mandataire incluant la responsabilité pénale <sup>(b)</sup> .	3 987 € 20 160 €	

(a) Engagement réglementé (articles L. 225-42-1 et R. 225-34-1 du Code de commerce).

(b) La charge des avantages prévoyance et bilan de santé pour l'entreprise au titre de l'exercice 2018 s'élève à 2 843 €. L'assurance responsabilité est une assurance collective dont le coût n'est pas individualisable.

### Rémunération long terme du dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2018 (LTIP 2018)

Au cours de l'exercice 2018, il n'a pas été attribué d'actions de performance à M. Patrice Caine.

Dans le cadre de la politique de rémunération 2018 approuvée par l'Assemblée générale du 23 mai 2018 dans sa dix-neuvième résolution, il lui a été attribué une rémunération de long terme sous forme d'unités de performance dont les principales conditions sont rappelées ci-dessous.

Nom du dirigeant	Date du plan	Nombre maximum d'unités de performance	Conditions d'acquisition
Patrice Caine	5 mars 2018	5 000	Unités acquises après une période d'acquisition de 4 ans à compter du 05/03/2018 et soumises à conditions de performance

## CRITÈRES ET PONDÉRATIONS DE LA RÉMUNÉRATION DE LONG TERME (LTIP 2018)

Critères LTIP 2018	Pondération	Objectifs	Seuils	Versement en % de la cible
<b>Free cash-flow opérationnel cumulé sur période 2018-2020</b>	40 % (2 000 unités)	Plancher : 2,6 Mds€	Si résultats < plancher	0 %
			Si résultats = plancher (= 33 % du maximum)	13,20 %
		Plafond : 3,6 Mds€	Si résultats ≥ plafond de la période	40,00 %
			Variation linéaire entre plancher et plafond	
<b>Prises de commandes moyennes sur période 2018-2020</b>	40 % (2 000 unités)	Plancher : 15,5 Mds€	Si résultats < plancher	0 %
			Si résultats = plancher (= 50 % du maximum)	20,00 %
		Plafond : 17,5 Mds€	Si résultats ≥ plafond de la période	40,00 %
			Variation linéaire entre plancher et plafond	
<b>Total Shareholder return comparé à un panel de sociétés européennes (a). Mesure réalisée sur la performance au 31/12/2020 comparée à celle du 31/12/2017</b>	10 % (500 unités)	Plancher : médiane du panel	Si TSR < médiane du panel	0 %
			Si TSR = médiane du panel (= 50 % du maximum)	5,00 %
		Plafond : quintile le plus élevé du panel	Si TSR se situe dans le quintile le plus élevé du panel	10,00 %
			Variation linéaire entre la médiane et le point d'entrée du quintile le plus élevé	
<b>Total Shareholder return comparé à l'indice Euro Stoxx. Mesure réalisée sur la performance au 31/12/2020 comparée à celle du 31/12/2017</b>	10 % (500 unités)	Plancher : médiane de l'indice Euro Stoxx	Si TSR < médiane de l'indice	0 %
			Si TSR = médiane de l'indice (= 50 % du maximum)	5,00 %
		Plafond : quintile le plus élevé de l'indice	Si TSR se situe dans le quintile le plus élevé de l'indice	10,00 %
			Variation linéaire entre la médiane et le point d'entrée du quintile le plus élevé	

(a) Le panel inclut : Airbus, Atos, BAE Systems, Capgemini, Dassault Aviation, Leonardo, Rolls-Royce et Safran.

## Description détaillée des 3 engagements réglementés autorisés par le Conseil d'administration et approuvés par l'Assemblée générale du 23 mai 2018

**Rémunération différée progressive et conditionnelle de M. Patrice Caine, dirigeant mandataire social**

Le mandataire social de Thales bénéficie d'un dispositif donnant droit à une rémunération différée progressive et dont le montant est déterminé suivant une méthode d'allocation de points identique à celle prévue par le régime collectif de retraite supplémentaire en vigueur à la date du Conseil au sein de Thales pour les cadres du Groupe dont la rémunération dépasse le plafond de cotisation Agirc.

Ce dispositif s'inspire des régimes à prestations définies mais ne relève pas de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale dans la mesure où son bénéfice n'est pas subordonné à une condition d'achèvement de la carrière dans l'entreprise :

- l'acquisition des droits est progressive et s'appuie sur les rémunérations plafonnées perçues au cours de chaque exercice. Le dispositif s'inspire du dispositif de retraite Agirc et de son calcul d'acquisition des points. L'acquisition concerne la tranche de salaire non concernée par les régimes obligatoires, à savoir les salaires supérieurs à 8 Plafonds Annuels de Sécurité sociale (PASS) (> 324 192 € en 2019) ;
- le calcul s'effectue chaque année sur la rémunération déclarée aux URSSAF et en utilisant les valeurs annuelles des plafonds de Sécurité sociale et du salaire de référence Agirc officiels. L'assiette d'acquisition est égale à 20 % de la partie de salaire versée entre 8 PASS et 32 PASS maximum (soit entre 324 192 € et 1 296 768 € en 2019), ce qui a pour effet de limiter l'acquisition annuelle à un maximum d'environ 14 500 € ;

- cette assiette est ensuite divisée par le salaire de référence Agirc de l'exercice (prix d'acquisition d'un point) pour obtenir un nombre de points fictifs acquis au titre de l'exercice. La rémunération potentielle à verser est égale au nombre total de points acquis multiplié par la valeur du point Agirc à la date de mise en place de la rente.

Le bénéfice des droits du dirigeant mandataire social n'est pas conditionné à la présence dans l'entreprise lors de la liquidation de retraite. En revanche, cette rémunération différée n'est réputée acquise qu'à la condition d'avoir exercé un mandat complet, et d'avoir liquidé sa retraite de Sécurité sociale. Son bénéfice est en outre conditionné à l'atteinte d'un critère de performance sur les trois derniers exercices clos : le taux moyen de réalisation des objectifs annuels d'EBIT fixés par le Conseil au Mandataire doit être supérieur ou égal à 80 %.

Ce dispositif (rentes et charges sociales de l'employeur) est provisionné et financé par la Société.

Cette rémunération différée est majorée (doublement de la rente) si le dirigeant mandataire social accumule une ancienneté de 10 ans minimum d'appartenance au Comité exécutif de Thales.

Au cours de l'exercice 2018, M. Patrice Caine a potentiellement acquis une rémunération différée annuelle de 14 269 €.

Au 31 décembre 2018, le montant de rente annuelle théorique, accumulée depuis le début du mandat, s'élève à 44 509 € (soit 6,35 % du salaire fixe annuel).

## Indemnités et droits liés à la cessation des fonctions de M. Patrice Caine, dirigeant mandataire social

### Indemnité de rupture

Dans les conditions prévues par le Code Afep-Medef auquel la Société a déclaré adhérer, une indemnité pourrait être versée à M. Patrice Caine, à raison de la cessation de son mandat social, hors le cas de la démission et de la faute grave ou lourde.

Le montant de cette indemnité de rupture est fixé à 12 mois de son salaire de référence (rémunérations fixe et variable versées au cours des 12 derniers mois d'activité, hors rémunération de long terme). Le Président-Directeur général a démissionné au moment de sa prise de mandat et n'a plus de contrat de travail avec la Société.

Le versement de cette indemnité serait subordonné à l'atteinte d'un critère de performance sur les trois derniers exercices clos : le taux moyen de réalisation des objectifs annuels d'EBIT fixés par le Conseil au Mandataire doit être supérieur ou égal à 80 %.

### Assurance-chômage privée

En outre, il a été décidé de souscrire une assurance chômage privée répondant au même critère de performance que l'indemnité de rupture. Celle-ci prévoit une indemnisation d'une durée d'un an et pour un montant limité à la somme des montants correspondant à 70 % des tranches (Sécurité sociale) A et B du revenu net fiscal et 50 % de la tranche C de ce même revenu. Au 31 décembre 2018, cette assurance-chômage privée aurait représenté une indemnisation annuelle égale à environ 195 000 € soit 27,8 % de la rémunération fixe du Président-Directeur général.

## SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

En milliers d'euros	2018	2017
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 391,6 <sup>(a)</sup>	1 505,5 <sup>(b)</sup>
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des unités de performance attribuées au cours de l'exercice	510,0	449,0
<b>TOTAL</b>	<b>1 901,6</b>	<b>1 954,5</b>

(a) Rémunération fixe (700,0) et rémunération variable annuelle (691,6).

(b) Rémunération fixe (700,0) et rémunération variable annuelle (805,5).

## ANNEXE II – PRINCIPES ET CRITÈRES DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL SOUMIS POUR APPROBATION AU VOTE DES ACTIONNAIRES

(Article L. 225-372 du Code de commerce)

Conformément à l'article L. 225-372 du Code de commerce, le Conseil d'administration doit soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale, au moins une fois par an, les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président, aux Directeurs généraux ou Directeurs généraux délégués.

La présente section correspond au projet de résolution y afférant (n° 6) au titre de l'exercice 2019, pour la rémunération attribuable au Président-Directeur général, seul dirigeant mandataire social exécutif de la Société.

Si cette résolution est approuvée par l'Assemblée générale du 15 mai 2019 :

- les principes et critères présentés dans la présente section seront, conformément à l'article L. 225-372 précité, applicables à compter de l'exercice 2019, sous réserve de leur éventuelle révision lors d'une Assemblée générale ultérieure statuant sur le même sujet ;
- les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés ou attribués au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2019 en application de ces principes et critères, seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019, en application des articles L. 225-372 et L. 225-100-II du Code de commerce, qui prévoient en outre que le versement des éléments variables et exceptionnels est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale.

### a) Évolution 2019 de la structure de rémunération globale

Lors de ses réunions du 25 février et du 3 avril 2019, le Conseil d'administration a, sur la base des recommandations du Comité de la gouvernance et des rémunérations, décidé de faire évoluer à compter de 2019 la politique de rémunération de son Président-Directeur général pour :

- (i) tenir compte du changement de taille du Groupe et de l'extension des activités dans le secteur digital induits par l'acquisition de Gemalto (augmentation de 18 % du chiffre d'affaires du Groupe et de 22 % des effectifs) ;
- (ii) renforcer, en ligne avec les attentes de nombreux actionnaires, le poids de la rémunération long-terme, qui était, en 2018, plafonnée à 65 % de la rémunération fixe ;
- (iii) accroître le caractère incitatif des critères financiers de la rémunération variable annuelle, en particulier en cas de surperformance par rapport au budget ;

(iv) prendre en considération le positionnement décalé de la rémunération aussi bien fixe que totale du Président-Directeur général par comparaison à celle de dirigeants mandataires sociaux de grandes sociétés ayant un profil comparable. À ce titre, le Conseil a examiné les résultats d'une étude réalisée par le cabinet Mercer sur un panel étendu de 19 grandes sociétés industrielles françaises (1). Sur ce panel, 75 % des dirigeants mandataires sociaux ont une rémunération fixe supérieure à 875 000 € et 50 %, une rémunération fixe supérieure à 1 100 000 €. La rémunération 2018 du Président-directeur général, aussi bien fixe que totale, se situe donc toujours dans le premier quartile de ce panel ;

(v) veiller à la cohérence de la rémunération du Président-Directeur général, en termes de structure et de montant, avec celle des membres du Comité exécutif (il a notamment tenu compte du positionnement, plus élevé dans le panel, de la rémunération du Directeur général de Gemalto qui rejoint le Comité exécutif, positionnement qui reflète les pratiques dans les métiers du Digital).

Dans le respect du cadre général présenté en section 4.4.2.A du Document de référence 2018, cette évolution se traduit par :

- (i) une augmentation de 700 000 € à 800 000 € du montant de sa rémunération fixe annuelle et, mécaniquement, de celui de sa rémunération variable annuelle cible ;
- (ii) une augmentation du caractère incitatif de la rémunération variable annuelle en cas de surperformance par rapport aux objectifs budgétaires fixés : la part maximale attachée aux critères financiers de cette rémunération sera portée de 112,5 % à 125 % de la rémunération fixe annuelle et la part attachée aux critères non financiers sera maintenue à 25 %, de sorte que le

montant maximum de la rémunération variable annuelle s'élèvera à 150 % de la rémunération fixe annuelle, soit 1 200 000 € ;

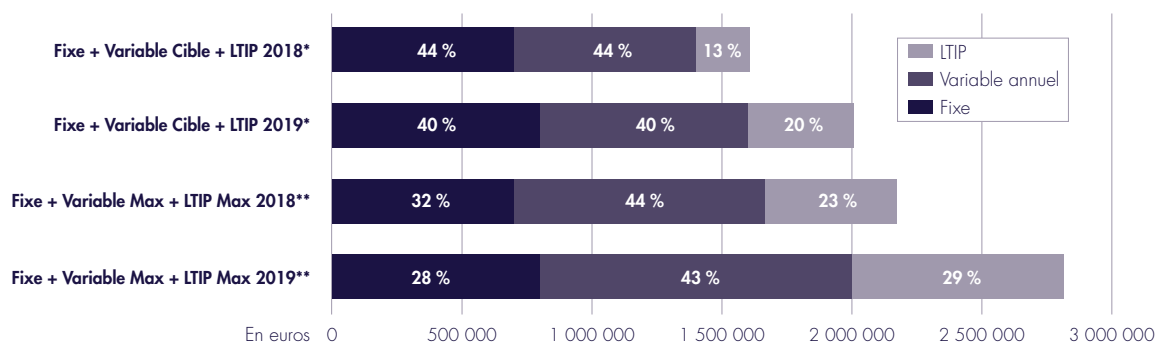
- (iii) un renforcement du poids de la rémunération long-terme : l'attribution maximale au titre du Plan LTIP 2019 sera portée à 8 000 unités correspondant, sur la base du dernier cours de bourse de l'action Thales de 2018, à environ 816 000 €, soit 102 % de la rémunération fixe 2019 (contre, précédemment, 5 000 unités correspondant à 65 % de la rémunération fixe 2018) ; le cadre général présenté en section 4.4.2.A du Document de référence 2018 prévoit cette possibilité de renforcement de la rémunération variable de long-terme du Président-Directeur général ;

chaque unité aura la valeur de l'action Thales au cours de clôture du 24 février 2023 et le montant exact de cette rémunération dépendra de l'atteinte des conditions de performance et de présence ainsi que du cours de l'action Thales à la date d'acquisition des unités de performance.

Le Conseil d'administration a souhaité conserver inchangés l'ensemble des autres éléments de sa rémunération au titre de 2019, notamment la nature et la pondération des critères financiers attachés à la rémunération variable annuelle et de long-terme.

Le Conseil a enfin souhaité s'engager sur la stabilité de la rémunération fixe du Président-Directeur général pendant la durée du mandat actuel de M. Caine, qui arrive à échéance en mai 2022, sauf nouvel événement exceptionnel.

Au global, ces évolutions renforcent les parts variables annuelles et de long-terme de la rémunération ainsi que la récompense de la surperformance, et se traduisent par une augmentation maximale de la rémunération totale de 30 % en cas de dépassement de tous les objectifs, comme le montre le schéma ci-dessous.



\* En l'absence d'historique d'acquisition d'unités de performance par le Président-Directeur général au titre de ses LTIP, ces histogrammes illustrent l'hypothèse théorique d'une acquisition in fine de 50 % du nombre maximum d'unités concernées.

\* et \*\* Les projections en valeur sur le LTIP sont calculées au cours du dernier jour de bourse de l'année 2018.

Le Conseil a noté que ces évolutions maintiendraient le niveau de rémunération aussi bien fixe que totale du Président-Directeur général dans le quartile le plus bas du panel mentionné ci-dessus.

Conformément aux articles L. 225-37-2 et R. 225-29-1 du Code de commerce, la rémunération variable annuelle 2019 du Président-Directeur général ne lui sera versée qu'après approbation par l'Assemblée générale des actionnaires à tenir en 2020.

## b) Critères de fixation de la rémunération variable annuelle 2019

Les critères de fixation de la rémunération variable annuelle sont, comme les années précédentes, financiers à hauteur de 75 % et non financiers à hauteur de 25 %. Afin de rémunérer la surperformance sur les critères financiers, le versement relatif à ces critères peut dépasser la cible jusqu'à atteindre 125 % de la rémunération fixe annuelle, ce qui n'est pas le cas pour la partie non financière, qui reste plafonnée à 25 %. La rémunération variable annuelle est ainsi plafonnée à 150 % de la cible.

### (i) Critères financiers 2019

Le Conseil d'administration a décidé de conserver des critères financiers et des pondérations identiques à ceux ayant prévalu dans la détermination de la rémunération variable 2018, à savoir :

- l'EBIT pour 35 % ;
- les prises de commandes pour 20 % ;
- le *free cash-flow* opérationnel pour 20 %.

Pour chacun des critères, le versement de la rémunération variable annuelle repose sur l'atteinte d'un seuil de déclenchement exigeant. Pour les deux premiers critères (EBIT et prises de commandes), aucun montant n'est dû lorsque le réalisé est inférieur ou égal à 90 % de l'objectif. Pour le critère du *free cash-flow* opérationnel, aucun montant n'est dû lorsque le réalisé est inférieur de plus de 2 % du chiffre d'affaires à la cible budgétaire.

(1) Airbus Group, Alstom, Atos, Cap Gemini, Compagnie de Saint-Gobain, Dassault Aviation, Dassault Systèmes, Essilor International, Faurecia, Gemalto, L'Air Liquide, Michelin, Peugeot, Renault, Safran, Schneider Electric, Solvay, Valeo, Veolia Environnement. Chiffres publiés au titre de l'exercice 2017.



Les plages de déclenchement pour chacun des critères financiers, également inchangées par rapport à 2018, sont détaillées ci-dessous :

Critères financiers de la rémunération variable annuelle	Pondération	Seuils	Versement en % de la cible
<b>EBIT</b>	35 %	Si résultats ≤ 90 % de l'objectif budgété	0 %
		Si résultats = 100 % de l'objectif budgété	35,00 %
		Si résultats ≥ 110 % de l'objectif budgété	58,33 %
<b>Prises de commandes</b>	20 %	Si résultats ≤ 90 % de l'objectif budgété	0 %
		Si résultats = 100 % de l'objectif budgété	20,00 %
		Si résultats ≥ 110 % de l'objectif budgété	33,33 %
<b>Free cash-flow opérationnel</b>	20 %	Si résultats ≤ objectif budgété – 2 % du chiffre d'affaires budgété	0 %
		Si résultats = 100 % de l'objectif budgété	20,00 %
		Si résultats ≥ objectif budgété + 2 % du chiffre d'affaires budgété	33,33 %
<b>TOTAL CRITÈRES FINANCIERS</b>	<b>75 %</b>		

La définition et le calcul de ces critères figurent à la section 2.3.2 du Document de référence 2018.

Comme chaque année, les objectifs sur chacun des critères financiers correspondent à ceux du budget du Groupe approuvés par le Conseil d'administration. L'acquisition de Gemalto ayant été finalisée en mars 2019, les objectifs définitifs pour 2019 seront arrêtés dans les prochains mois par le Conseil d'administration sur le périmètre combiné Thales + Gemalto.

Pour des raisons de confidentialité, les objectifs précis de ces critères financiers ne peuvent pas être communiqués.

Les niveaux d'atteinte chiffrés de chaque critère financier seront détaillés *a posteriori* dans le Document de référence 2019.

## (ii) Critères non financiers 2019

Pour 2019, le Conseil a décidé de retenir cinq critères non financiers concourant pour 5 % chacun à la rémunération variable annuelle cible :

- définition des orientations stratégiques et mise à jour des objectifs de croissance et de rentabilité à cinq ans sur le nouveau périmètre du Groupe incluant Gemalto ;
- finalisation du projet d'acquisition de Gemalto ; lancement et conduite des actions d'intégration, dès la finalisation de l'acquisition ; mise en place de la nouvelle organisation ; sécurisation des synergies de coûts ; qualification et quantification des synergies de revenus ;
- poursuite de la mise en œuvre de la stratégie digitale, avec notamment la montée en puissance de l'expertise dans les quatre technologies digitales clés (Connectivité/Internet des objets (IoT), Big Data, Intelligence Artificielle, Cybersécurité), et le développement de solutions digitales s'appuyant sur ces quatre technologies ;
- adaptation de la stratégie de globalisation du Groupe aux évolutions du contexte ;
- plusieurs objectifs liés à la Responsabilité Sociétale d'Entreprise : poursuite du déploiement des actions relatives à la diversité et à l'inclusion à tous les niveaux de l'entreprise ; adoption en 2019 d'une nouvelle politique carbone en lien avec les accords de Paris, incluant une baisse de l'intensité énergétique du Groupe ; promotion d'une culture de prévention de la sécurité des personnes ; réalisation d'une revue externe de la politique de prévention de la corruption du Groupe. Plus de détails sur les ambitions du Groupe dans ces domaines, incluant des objectifs chiffrés, figurent dans la Section 5. « Responsabilité d'Entreprise et Performance Extra-Financière » du Document de référence 2018.

## c) Rémunération de long terme (LTIP) 2019

Le LTIP a pour objectif de rémunérer le Président-Directeur général sur la performance à long terme du Groupe. En conformité avec le Code Afep-Medef (§ 24.1.2), les conditions de performance et de présence applicables à ce plan s'inspirent de celles applicables aux plans LTIP des membres du Comité exécutif et autres cadres dirigeants du Groupe bénéficiaires (cf. sections 4.5 et 6.2.3.5.2 du Document de référence 2018), sans toutefois être identiques. À cet égard, notamment, seul le Plan LTIP du Président-Directeur général comporte un critère financier externe lié à la performance boursière de Thales, ce qui est justifié par l'exercice du mandat social.

Pour 2019, la structure et les critères d'atteinte du LTIP du Président-Directeur général restent inchangés par rapport à la politique de rémunération 2018. Comme exposé ci-dessus, seul son dimensionnement est revu pour 2019, afin d'accroître l'orientation long-terme de la politique de rémunération.

Le LTIP est constitué d'unités de performance indexées sur le prix de l'action Thales et versées à 50 % par dation en paiement d'actions Thales et à 50 % en numéraire. L'attribution décidée par le Conseil d'administration porte sur un montant de 8 000 unités de performance qui constitue le nombre maximum d'unités pouvant être *in fine* acquises en cas d'atteinte des objectifs plafonds relatifs aux critères indiqués ci-après.

Ces unités sont soumises à une période d'acquisition de quatre années à compter du 25 février 2019. Le nombre d'unités de performance définitivement acquises en 2023 dépendra du niveau d'atteinte des conditions de performance mesurées sur une période de trois exercices (2019-2021).

Conformément aux articles L. 225-37-2 et R. 225-29-1 du Code de commerce, les versements afférant aux unités de performance seront soumis au vote de l'Assemblée générale des actionnaires dans les conditions prévues par la loi.

### (i) Critères de performance du LTIP 2019

Le Conseil d'administration a décidé de conserver des critères exigeants, alignés avec les principaux leviers de création de valeur à long terme et leur mise en œuvre dans le cadre du plan stratégique *Ambition 10*, centré sur la croissance et la compétitivité. La performance est ainsi appréciée sur cette période de trois exercices :

- à hauteur de 40 % sur un objectif de croissance, mesuré par la moyenne des prises de commandes sur la période 2019-2021 ;
- à hauteur de 40 % sur un objectif de compétitivité, mesuré par le *free cash-flow* opérationnel cumulé réalisé sur la période 2019-2021 ; et

- à hauteur de 20 % sur la performance boursière de Thales mesurée par le *Total Shareholder return* ou TSR (lequel inclut le dividende réinvesti). Cette performance boursière est comparée pour moitié (10 %) à un panel de sociétés européennes de secteurs d'activité comparables (incluant les 8 sociétés suivantes, équi-pondérées : Airbus, Atos, BAE Systems, Capgemini, Dassault Aviation, Leonardo, Rolls-Royce, Safran) et pour l'autre moitié (10 %) à l'indice Euro Stoxx. Le calcul est réalisé sur la performance au 31 décembre 2021 comparée à celle au 31 décembre 2018.

## (ii) Seuils et objectifs attachés aux critères de performance du LTIP 2019

L'acquisition de Gemalto ayant été finalisée en mars 2019, le Conseil d'administration a considéré qu'il n'était matériellement pas en mesure d'élaborer d'ici la tenue de l'Assemblée générale mixte du 15 mai 2019 un plan budgétaire multi-annuel du Groupe Thales + Gemalto combiné permettant de fixer au Président-Directeur général des objectifs réalistes sur ce nouveau périmètre pour les trois exercices 2019, 2020 et 2021.

L'ensemble des paramètres attachés aux critères de performance du LTIP 2019 (seuils de déclenchement, objectifs, cibles...) seront donc fixés de manière exigeante et motivante par le Conseil après approbation du nouveau plan budgétaire multi-annuel du Groupe, ce qui est prévu pour septembre 2019. Thales rendra ces éléments publics dès leur fixation.

À l'issue de l'exercice 2021, le Conseil d'administration arrêtera le nombre d'unités de performance définitivement acquises, en fonction et après revue de l'atteinte desdites conditions de performance.

## (iii) Conditions complémentaires d'acquisition du LTIP 2019 <sup>(1)</sup>

Le paiement des unités de performance est soumis à une condition de présence du Président-Directeur général jusqu'au terme de la période d'acquisition de quatre ans. En cas de départ du Groupe pendant la période d'acquisition, tous les droits à unités en cours d'acquisition seront perdus. Seuls les cas de décès, d'invalidité ou de retraite autoriseront la conservation des droits. La valeur de chaque unité de performance acquise correspondra au cours de clôture de l'action Thales du 24 février 2023, dernier cours publié avant la date de livraison de ces unités de performance.

Le Président-Directeur général aura l'obligation de conserver les actions Thales qui lui auront été livrées, à hauteur de 50 % du gain net après impôts issu du LTIP, jusqu'à avoir constitué un portefeuille d'actions équivalent à un an de salaire fixe, portefeuille à détenir pendant la durée de ses fonctions de dirigeant mandataire social.

Il est enfin rappelé que, conformément à la section 24.3.3 du Code Afep-Medef et au Code interne relatif aux informations privilégiées et aux opérations sur titres de la Société, le Président-Directeur général a pris l'engagement de ne pas recourir à des instruments de couverture de son risque aussi bien sur les actions que sur les unités de performance qu'il détient.

## d) Autres éléments de la rémunération du Président-Directeur général

Le Président-Directeur général bénéficie de 3 autres éléments de rémunération faisant l'objet d'engagements réglementés :

- une indemnité de rupture ;
- une assurance chômage privée ;
- une rémunération différée progressive et conditionnelle.

Ces trois éléments de rémunération, décrits à la section 4.4.1 du Document de référence 2018, ont été mis en place en février 2015 au bénéfice du Président-Directeur général après que celui-ci a mis fin à son contrat de travail.

En leur qualité d'engagements réglementés, ces 3 éléments ont été approuvés par l'Assemblée générale du 23 mai 2018 (résolutions n° 16 à 18) dans le cadre du renouvellement de son mandat de Président-Directeur général.

Il bénéficie par ailleurs des autres éléments de rémunération suivants, également inchangés par rapport à 2018 :

- assistance juridique et fiscale ;
- prévoyance santé à l'identique des cadres dirigeants ;
- assurance responsabilité civile mandataire social ;
- prise en charge des frais professionnels suivant les règles Thales ;
- bénéfice d'un bilan de santé annuel à l'identique des cadres dirigeants ;
- service d'un chauffeur avec voiture.

Le Président-Directeur général ne perçoit pas de jetons de présence à raison de sa qualité d'administrateur de Thales.

Pour plus de détails se reporter à la section 4.4.1 du Document de référence 2018.

(1) *Inchangées par rapport à la politique de rémunération 2018.*

## APPENDICES TO THE REPORT OF THE BOARD OF DIRECTORS

### ANNEX I – COMPENSATION SCHEME OFFERED TO MR PATRICE CAINE IN 2018 SUBMITTED FOR SHAREHOLDERS' APPROVAL

(From 1 January to December 2018 included)

The 2018 annual fixed and variable compensation of Mr Patrice Caine was established in accordance with the compensation policy for the Chairman and CEO of Thales approved by the General Meeting of 23 May 2018 (Resolution 15). It comprises:

- a fixed compensation of €700,000 (gross amount);
- a target annual variable compensation of €700,000 in the event of achieving objectives and that is capped, in the event of exceeding these objectives, at a maximum of €962,500 (137.5% of the target).

The criteria for determining the variable compensation are set at an overall level of 75% financial and 25% non-financial. In order to reward outperformance of the financial criteria, the amount of the payment relative to these criteria may exceed the target up to 150%. This is not the case for the non-financial portion which is capped at 100%. Consequently, annual variable compensation is capped at 137.5% of the target.

#### (i) Financial criteria

For the financial part, the criteria were EBIT (35%), order intake (20%), and free operating cash flow (20%). The table below sets out the achievement level against these three financial criteria.

#### FINANCIAL CRITERIA FOR 2018 ANNUAL VARIABLE COMPENSATION

Criteria	Weighting	Threshold	Payment as % of target
EBIT	35%	If results ≤ 90% of budgeted objective	0%
		If results = 100% of budgeted objective	35.00%
		If results ≥ 110% of budgeted objective	52.50%
Order intake	20%	If results ≤ 90% of budgeted objective	0%
		If results = 100% of budgeted objective	20.00%
		If results ≥ 110% of budgeted objective	30.00%
Free operating cash flow	20%	If results ≤ budgeted objective – 2% of budgeted revenues	0%
		If results = 100% of budgeted objective	20.00%
		If results ≥ budgeted objective + 2% of budgeted revenues	30.00%
<b>TOTAL FINANCIAL CRITERIA</b>	<b>75%</b>		

The definition and calculation of these criteria are set out in Section 2.3.2 of the 2018 Registration Document.

Meeting on 25 February 2019, the Board of Directors examined the results obtained for the financial criteria.

Criterion	Weighting	In € millions	Achievement level
EBIT	35%	1,685	110.1%
Order intake	20%	16,034	103.9%
Free operating cash flow	20%	811	72.4%
<b>FINANCIAL PORTION OF ANNUAL VARIABLE COMPENSATION (AS % OF THE TARGET)</b>			<b>98.4%</b>

As in 2017, the budgeted target for the Group's EBIT was particularly ambitious in that it corresponded to an additional year of strong growth in this indicator and corresponded to a margin level significantly higher than the target set in 2014 (9.5% to 10% of margin by 2017/2018). The Board noted that, in spite of negative currency and scope effects, the Group's EBIT had reached €1,685 million in 2018, €45 million above the middle of the target range communicated to the market (€1,620 million to €1,660 million). This performance, above the budgeted target, triggered a payment of 110.1% on this criterion.

The Board also noted that the Group had recorded an order intake of €16,034 million, slightly above the budgeted target and the target of

€15.5 billion communicated to the market, triggering a payment of 103.9% on this criterion.

After reaching an exceptional level in 2017, the Group's free operating cash flow stood at €811 million in 2018. As this performance was below the budgeted target, it triggered a payment of 72.4% on this criterion.

Overall, taking into account the weighting of the three financial criteria, the Board noted that the financial portion of annual variable compensation was therefore 98.4% of the target, i.e. €516,611.

## (ii) Non-financial criteria

In accordance with the aforementioned compensation policy of the Chairman and CEO of Thales, he was assessed in 2018 on the achievement of the following four non-financial criteria:

- **Five-year strategic priorities:** definition of profitable growth objectives for the coming years and organisation of the next Capital Markets Day;
- **Globalisation:** implementation of new initiatives to pursue the Group's global development strategy, focused on selected major countries;
- **Corporate Social Responsibility:** continued deployment of actions relating to diversity and inclusion within Thales – Definition of new three-year environmental objectives – Relaunch of a global training programme for the executives and staff most exposed to the risks of corruption and influence peddling;
- **Digital strategy/Gemalto:** demonstration of the initial impacts of the Digital Factory in "digitalising" Group activities. Execution of the planned takeover of Gemalto.

Each of these objectives represented one-fourth of the 25% of the weighting attributed to non-financial criteria.

At its meeting of 25 February 2019, the Board of Directors reviewed the above criteria, on the recommendation of the Governance and Remuneration Committee, and then discussed, among other things, the achievements made on each of the objectives.

With regard to the five-year strategic priorities, the Board underscored the very positive reception by investors and analysts at the June 2018 Capital Markets Day, during which the Group's five-year growth targets were revealed to the market.

The Board noted the progress made on the "globalisation" project, particularly in India and Singapore, with the opening of a Digital Factory.

Regarding corporate social responsibility targets, the Board noted the Chairman's deep involvement in issues of diversity and inclusion with several presentations at conferences and to professional networks. The Group's three-year environmental targets were set. More details on the corresponding achievements can be found in Section 5, "Corporate responsibility and non-financial performance" of the 2018 Registration document. The relaunch of the global anti-corruption compliance programme resulted in the implementation of new mandatory training courses, online and in person.

Lastly, with regard to digital strategy and the execution of the planned takeover of Gemalto, the Board stressed the progress made with the Group's digital transformation projects which focused on developing digital solutions and technology as well as digital internal processes and culture. The Board noted the progress made in obtaining the approvals required to complete the takeover of Gemalto, 11 of the 14 approvals having been obtained at the end of December 2018, and the detailed planning of its integration, which had been structured by a Project Management Office.

At its meeting of 25 February 2019, the Board of Directors decided, on the recommendation of its Governance and Remuneration Committee, to set the overall achievement level of these criteria at 100%, i.e. €175,000, to underscore the corresponding outperformance. Apart from the many initiatives undertaken for each of the four criteria and the progress made by the Group in these areas, Patrice Caine had prepared the Group for its new challenges through his leadership and action, particularly with regard to the acquisition of Gemalto.

Following this review and the recommendation by the Governance and Remuneration Committee, the Board of Directors decided that the variable compensation to be paid in 2019 to Patrice Caine for financial year 2018 should be €691,611, representing 98.8% of the target annual variable compensation. It should be noted that the payment of this variable compensation is subject to the approval of the General Meeting of 15 May 2019 (Resolution 5), in application of Article L. 225-100-2 of the French Commercial Code.

In 2018, the Board of Directors also granted Patrice Caine long-term compensation in the form of a maximum of 5,000 performance units indexed to the Thales share price, which was approved by the General Meeting of 23 May 2018 (Resolution 15). Acquisition of this compensation depends in particular on performance conditions calculated over three years and on an attendance condition over four years. This long-term compensation is detailed in the table on page 33.

The components of the compensation of the Chairman and CEO, subject to the vote of the General Meeting of 15 May 2019 in application of Article L. 225-100-2 of the French Commercial Code (Resolution 5), are detailed in the summary table below.

## SUMMARY TABLE OF THE COMPENSATION COMPONENTS OF PATRICE CAINE, CHAIRMAN AND CEO, FOR 2018

Compensation component	Policy approved by the General Meeting of 23 May 2018	Paid for 2018	Allocated for 2018 (as amount or accounting valuation)
<b>Annual fixed compensation</b>	The policy provides for a fixed annual compensation of €700,000.	€700,000	
<b>Annual variable compensation</b>	The policy provides for a target annual variable compensation of €700,000. The criteria set are as follows: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ financial criteria account for 75% (see description above). The targets are set by the Board of Directors during the budgetary process but are not made public for reasons of confidentiality;</li> <li>➤ non-financial criteria make up the remaining 25% of variable compensation (see description above).</li> </ul> In the event of outperformance of the financial targets, the variable compensation may reach a maximum of €962,000, i.e. 137.5% of fixed annual compensation.		€691,611 <sup>(a)</sup>
<b>Total annual compensation</b>		€1,391,611	
<b>Multi-year variable compensation</b>	None	–	–
<b>Long-term compensation</b>	The number of units ultimately vested will depend on the level of achievement, calculated over three years, of the following performance conditions: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 40% based on a growth objective measured in terms of average order intake over the 2018–2020 period;</li> <li>➤ 40% based on a competitiveness objective measured in terms of cumulative free operating cash flow over the 2018–2020 period; and</li> <li>➤ 20% based on Thales's stock market performance and measured by Total Shareholder Return (which includes reinvested dividends).</li> </ul> Acquisition is also subject to an attendance condition over four years (i.e. until 5 March 2022), except in the event of death or disability. Half of the payment is made in kind with Thales shares and half is made in cash. The detailed conditions of this long-term compensation appear on pages 166 and 167 of the 2017 registration document.	–	€510,000 <sup>(b)</sup>
<b>Exceptional compensation</b>	None	–	–
<b>Non-compete clause</b>	None	–	–
<b>Compensation linked to taking up appointment</b>	None	–	–
<b>Deferred incremental and conditional compensation<sup>(c)</sup></b>	The Thales Company representative is entitled to deferred incremental and conditional compensation, the amount of which is determined on the basis of an identical allocation method to the Group supplementary pension scheme in operation within Thales at the date of the Board meeting for Group executives whose compensation exceeds the contributions ceiling set by Agirc, the French executive pension fund. Entitlement is subject to performance conditions over the last three years. It is increased (doubling the annuity) if the Company representative accumulates a minimum of 10 years' service on the Executive Committee of Thales. This related-party commitment was approved by the 23 May 2018 General Meeting (Resolution 17). For more details, see paragraph « Deferred incremental and conditional compensation of Patrice Caine, company representative » below.		€14,269 in potential annual deferred compensation paid in respect of 2018, i.e. 2.04% of the fixed salary

(a) The payment of variable annual compensation for 2018 to Patrice Caine is conditional upon the approval of the Annual General Meeting of 15 May 2019 (Resolution 5).

(b) Total determined by multiplying the maximum number of units granted (5,000) by the Thales share price at 31 December 2018.

(c) Related-party commitment (Articles L. 225-42-1 and R. 225-34-1 of the French Commercial Code).



Compensation component	Policy approved by the General Meeting of 23 May 2018	Paid for 2018	Allocated for 2018 (as amount or accounting valuation)
<b>Severance pay<sup>(a)</sup></b>	Subject to fulfilment of the same performance conditions as for deferred incremental and conditional compensation, compensation could be paid to Patrice Caine if his term of office as Company representative were terminated, except in the case of resignation, serious misconduct or gross negligence. The amount of compensation is fixed at 12 months of his reference salary (fixed and variable compensation paid over the last 12 months of activity, excluding long-term compensation). This related-party commitment was approved by the 23 May 2018 General Meeting (Resolution 16). For more details, see paragraph "Benefits and rights upon the termination of office of Patrice Caine, Company representative" below.	–	–
<b>Private unemployment insurance<sup>(a)</sup></b>	Mr Patrice Caine is entitled to a private unemployment insurance subject to fulfilment of the same performance conditions as those envisaged for severance pay. This related-party commitment was approved by the 23 May 2018 General Meeting (Resolution 18). For more details, see paragraph "Benefits and rights upon the termination of office of Patrice Caine, Company representative" below.	–	2018 employer's contribution: €12,516
<b>Attendance fees</b>	By decision of the Board of Directors on 5 March 2018, Mr Patrice Caine does not receive board attendance fees, which are retained by the Company.	–	–
<b>Benefits of any kind</b>	Patrice Caine is entitled to: ➤ the services of a chauffeur-driven car for his business travel; ➤ external legal and tax assistance. In addition, he is entitled to the private healthcare scheme for French employees, an annual check-up like other Thales senior executives and directors' liability insurance, including criminal liability <sup>(b)</sup> .	€3,987 €20,160	

(a) Related-party commitment (Articles L. 225-42-1 and R. 225-34-1 of the French Commercial Code).

(b) The cost of healthcare and annual check-up benefits to the Company for 2018 amounted to €2,843. Liability insurance is a collective insurance, the cost of which cannot be individualised.

### Long Term compensation of the company representative (2018 LTIP)

In 2018, no performance shares were awarded to Patrice Caine.

In the context of the 2018 compensation policy approved by the General Meeting of 23 May 2018 in its 19<sup>th</sup> resolution, he was awarded a long-term incentive plan in the form of performance units, the main conditions of which are shown below.

Director's name	Date of plan	Maximum number of performance units	Vesting conditions
Patrice Caine	5 March 2018	5,000	Units vesting after a four-year period starting on 5/03/2018 and subject to performance conditions

## LONG-TERM INCENTIVE PLAN CRITERIA AND WEIGHTINGS (2018 LTIP)

2018 LTIP criteria	Weighting	Objectives	Threshold	Payment as % of target
<b>Cumulative free operating cash flow 2018–2020</b>	40% (2,000 units)	Floor: €2.6 billion	If results < floor	0%
			If results = floor (= 33% of maximum)	13.20%
		Ceiling: €3.6 billion	If results ≥ ceiling for the period	40.00%
			Variations between floor and ceiling calculated on a straight-line basis	
<b>Average order intake for 2018-2020</b>	40% (2,000 units)	Floor: €15.5 billion	If results < floor	0%
			If results = floor (= 50% of maximum)	20.00%
		Ceiling: €17.5 billion	If results ≥ ceiling for the period	40.00%
			Variations between floor and ceiling calculated on a straight-line basis	
<b>Total Shareholder Return compared to a panel of European companies<sup>(a)</sup>. Measure based on performance at 31/12/2020 compared to 31/12/2017</b>	10% (500 units)	Floor: median of the panel	If TSR < median of the panel	0%
			If TSR = median of the panel (= 50% of maximum)	5.00%
		Ceiling: highest quintile of the panel	If TSR is in the highest quintile of the panel	10.00%
			Variations between median and entry point of highest quintile calculated on a straight-line basis	
<b>Total Shareholder Return compared to the Euro Stoxx index. Measure based on performance at 31/12/2020 compared to 31/12/2017</b>	10% (500 units)	Floor: median of the Euro Stoxx index	If TSR < median of the index	0%
			If TSR = median of the index (= 50% of maximum)	5.00%
		Ceiling: highest quintile of the index	If TSR is in the highest quintile of the index	10.00%
			Variations between median and entry point of highest quintile calculated on a straight-line basis	

(a) The panel includes: Airbus, Atos, BAE Systems, Capgemini, Dassault Aviation, Leonardo, Rolls-Royce and Safran.

### Detailed description of the three related-party commitments authorized by the Board of directors and approved by the General Meeting of 23 May 2018

#### Deferred incremental and conditional compensation of Patrice Caine, company representative

The Thales Company representative is entitled to deferred incremental compensation, the amount of which is determined using the same points method as for the Group supplementary pension scheme in operation at the date of the Board meeting for Group executives whose compensation exceeds the contributions ceiling set by Agirc, the French executive pension fund.

This arrangement is based on defined benefit plans but is not governed by Article L. 137.11 of the French Social Security Code as its benefit is not subject to the recipient serving out the rest of their career with the Company:

- the acquisition of rights is progressive and is based on capped compensation received during each year. The system draws upon the Agirc retirement plan and its points calculation. Acquisition relates to the tranche of salary not affected by compulsory schemes, namely salaries higher than eight annual Social Security caps (Plafonds Annuels de Sécurité Sociale – PASS) (> €324,192 in 2019);
- the calculation is made each year on the compensation declared to URSSAF, the French Social Security collection office, using the annual values of Social Security caps and the official Agirc reference salary. The acquisition base is equal to 20% of the portion of salary paid between eight PASS and 32 PASS caps maximum (i.e. between €324,192 and €1,296,768 in 2019), which has the effect of limiting annual acquisition to a maximum of approximately €14,500;

- this base is then divided by the Agirc reference salary for the year (acquisition price of one point) to obtain a number of notional points acquired for the year. The potential compensation to be paid is equal to the total number of points acquired multiplied by the value of the Agirc point on the date of setting up the annuity.

Entitlement to the rights acquired by the Company representative is not subject to the employment condition in the Company at the time of payment of the retirement benefits. On the other hand, this deferred compensation is only deemed to have been acquired on condition that the Company representative has carried out a full term in office and has drawn their retirement benefits. Their entitlement is also subject to achieving a performance criterion over the last three full financial years: the average rate of achievement of annual EBIT objectives set by the Board for the Company representative must be higher than or equal to 80%.

This mechanism (annuities and social costs of the employer) is provisioned and financed by the Company.

This deferred compensation is increased (doubling the annuity) if the Company representative accumulates a minimum of 10 years' service on the Executive Committee of Thales.

In 2018, Patrice Caine potentially acquired annual deferred compensation of €14,269.

At 31 December 2018, the theoretical annual annuity, accumulated since the beginning of the term of office, stood at €44,509 (i.e. 6.35% of the annual fixed salary).

## Benefits and rights upon the termination of office of Patrice Caine, Company representative

### Severance pay

In accordance with the conditions laid down by the AFEP-MEDEF code, with which the Company has declared that it complies, compensation may be paid to Patrice Caine if his term of office as Company representative should be terminated, except in the case of resignation, serious misconduct or gross negligence.

The amount of this severance pay is fixed at 12 months of his reference salary (fixed and variable compensation paid over the last 12 months of activity, excluding the long-term incentive plan). The Chairman and CEO resigned when he took up office and no longer has an employment contract with the Company.

The payment of this compensation is subject to achieving a performance criterion over the last three full financial years: the average rate of achievement of annual EBIT objectives set by the Board for the Company representative must be higher than or equal to 80%.

### Private unemployment insurance

A decision was also made to take out private unemployment insurance based on the same performance criteria as for severance pay. This provides for one year's compensation for an amount limited to the sum of the amounts corresponding to 70% of the A and B (Social Security) tranches of net taxable income and 50% of the C tranche of this same income. At 31 December 2018, this private unemployment insurance would have represented private annual compensation equal to approximately €195,000, i.e. 27.8% of the Chairman and CEO's fixed compensation.

## COMPENSATION, OPTIONS AND SHARES GRANTED TO THE COMPANY REPRESENTATIVE

(in € thousands)	2018	2017
<b>Patrice Caine, Chairman &amp; Chief Executive Officer</b>		
Compensation due for the year	1,391.6 <sup>(a)</sup>	1,505.5 <sup>(b)</sup>
Value of stock options granted during the financial year	–	–
Value of performance shares granted during the financial year	–	–
Value of performance units granted during the financial year	510.0	449.0
<b>TOTAL</b>	<b>1,901.6</b>	<b>1,954.5</b>

(a) Fixed compensation (700,0) and variable compensation (691,6).

(b) Fixed compensation (700,0) and variable compensation (805,5).

## ANNEX II – PRINCIPLES AND CRITERIA OF THE COMPENSATION OF THE CHAIRMAN & CHIEF EXECUTIVE OFFICER, SUBMITTED FOR SHAREHOLDERS' APPROVAL

(Article L. 225-37-2 of the French Commercial Code)

In accordance with the provisions of Article L. 225-37-2 of the French Commercial Code, the Board of Directors must submit the principles and criteria for determining, breaking down and allocating the fixed, variable and exceptional items that make up the total compensation and benefits in kind granted to the Chairman, the Chief Executive Officers and Deputy Chief Executive Officers, for the approval of the Annual General Meeting at least once a year.

This section equates to the draft resolution for 2019 (No. 6) concerning the compensation payable to the Chairman and CEO, the Company's only company representative.

If this resolution is adopted by the Annual General Meeting of 15 May 2019:

- the principles and criteria set out in this section will be applicable beginning in 2019, subject to any possible amendment at a subsequent Annual General Meeting deliberating on the same subject, in accordance with the aforementioned provisions of Article L. 225-37-2;
- the components of total compensation and benefits in kind paid or granted to the Chairman and CEO for 2019 in accordance with these principles and criteria will be put to the vote of the shareholders at the Annual General Meeting called to approve the financial statements in 2020, in accordance with Articles L. 225-37-2 and L. 225-100-II of the French Commercial Code which moreover stipulate that payment of variable and exceptional items are subject to the approval of the Annual General Meeting.

### a) Changes in overall compensation structure as from 2019

At its meetings of 25 February and 3 April 2019, the Board of Directors decided to change the compensation policy as from 2019 for its Chairman and CEO, based on the recommendations of the Governance and Remuneration Committee, in order to:

- (i) take into account the Group's change in size and expansion of its activities in the digital sector following the acquisition of Gemalto (18% increase in Group revenue and 22% increase in headcount);
- (ii) in line with the expectations of many shareholders, increase the weight of long-term compensation, capped in 2018 at 65% of fixed compensation;
- (iii) increase the incentive effect of the financial criteria for annual variable compensation, in particular in the event of outperformance against the budget;

- (iv) take into consideration the staggered positioning of both the fixed and total compensation of the Chairman and CEO compared to that of executive corporate officers of major companies with a comparable profile. To that end, the Board reviewed the results of a survey carried out by consulting firm Mercer on a broad panel of 19 major French industrial companies<sup>(1)</sup>. Out of that panel, 75% of executive directors had a fixed compensation above €875,000 and 50% had one above €1,100,000. The 2018 compensation of the Chairman and CEO, both fixed and total, was therefore still in the first quartile;
- (v) ensure that the compensation of the Chairman and CEO is consistent in terms of structure and amount with that of the members of the Executive Committee. (In particular, the Board took into account the higher positioning in the panel of the compensation of the CEO of Gemalto, who has now joined the Executive Committee. That higher positioning is reflective of practices in the digital sector).

In accordance with the general framework described in Section 4.4.2.A of the 2018 Registration document, this change results in:

- (i) an increase from €700,000 to €800,000 in annual fixed compensation and, as a consequence, in the target annual variable compensation;
- (ii) an increase in the incentive effect of annual fixed compensation in case of outperformance against budgetary targets: the maximum component attached to the financial criteria will increase from 112.5% to 125% of annual fixed compensation and the component attached to the non-financial criteria will remain at 25% so that the maximum annual

variable compensation will amount to 150% of annual fixed compensation, i.e. €1,200,000;

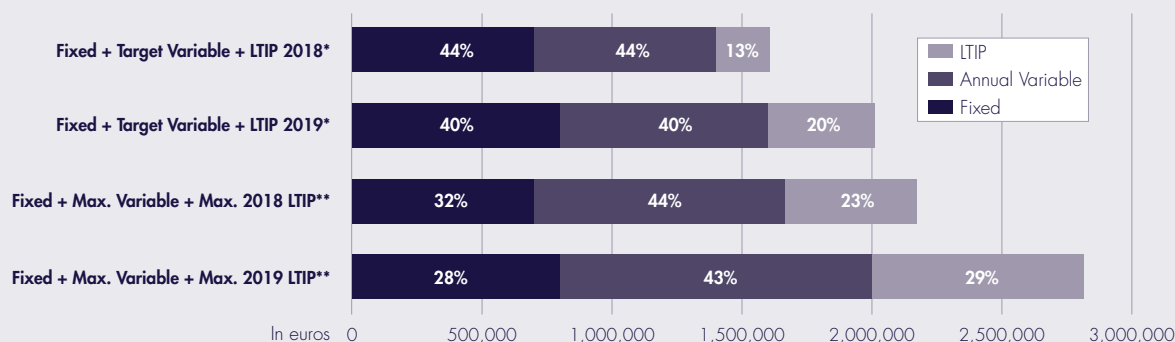
- (iii) an increase in the weight of long-term compensation: the maximum grant under the 2019 LTIP will rise to 8,000 performance units which, based on the value of the Thales share at the end of 2018, corresponds to approximately €816,000 or 102% of the 2019 fixed compensation (versus 5,000 performance units previously, corresponding to 65% of the 2018 fixed compensation); the general framework described in Section 4.4.2.A of the 2018 Registration document provides for this possibility of increasing the variable long-term compensation of the Chairman and CEO;

each performance unit will be valued at the closing Thales share price on 24 February 2023 and the exact amount of this compensation will depend on the fulfilment of performance and employment conditions, as well as on the value of the Thales share on the vesting date of the performance units.

The Board of Directors wished to keep all other components of his 2019 compensation unchanged, in particular the nature and weighting of the financial criteria attached to the annual and long-term variable compensation.

Lastly, the Board decided to commit to keeping the fixed compensation of the Chairman and CEO unchanged for the duration of Mr. Caine's current term of office, which ends in May 2022, barring any further exceptional event.

Overall, these changes increase the annual and long-term variable components of compensation and the reward for outperformance, and result in a maximum increase in total compensation of 30% in the event of exceeding all objectives, as shown below.



\* In the absence of a history of performance units vested by the Chairman and CEO under his LTIPs, these histograms illustrate the theoretical assumption that 50% of the maximum number of units concerned will ultimately vest.

\* and \*\* Value projections for the LTIP are calculated based on the share price on the last trading day of 2018.

The Board noted that these changes would keep the level of both the fixed and total compensation of the Chairman and CEO in the lower quartile of the above-mentioned panel.

In accordance with Articles L. 225-37-2 and R. 225-29-1 of the French Commercial Code, the Chairman and CEO's annual variable compensation in respect of 2019 will only be paid if it is approved by the Annual General Meeting to be held in 2020.

## b) Criteria for setting variable compensation for 2019

As in previous years, 75% of the annual variable compensation is set on financial criteria, and 25% is set on non-financial criteria. In order to reward outperformance on the financial criteria, payment relative to these criteria may exceed the target and amount to a maximum of 125% of annual fixed compensation. This is not the case for the non-financial portion which is capped at 25%. Consequently, annual variable compensation is capped at 150% of the target.

### (i) Financial criteria for 2019

The Board of Directors has decided to keep financial criteria and weightings identical to those prevailing in the calculation of the 2018 variable compensation, namely:

- 35% based on EBIT;
- 20% based on order intake;
- 20% based on free operating cash flow.

For each criterion, annual variable compensation will only be paid if a demanding threshold is reached. For the first two criteria (EBIT and order intake), no amount is due when the actual figure reported is less than or equal to 90% of the target. For free operating cash flow, no amount is due when the actual figure reported is below the budgeted objective by more than 2% of targeted budgeted revenue.

(1) Airbus Group, Alstom, Atos, Cap Gemini, Compagnie de Saint-Gobain, Dassault Aviation, Dassault Systèmes, Essilor International, Faurecia, Gemalto, L'Air Liquide, Michelin, Peugeot, Renault, Safran, Schneider Electric, Solvay, Valeo and Veolia Environnement. Reported 2017 figures.

Triggering ranges for each of the financial criteria, also unchanged from 2018, are detailed below:

Financial criteria for annual variable compensation	Weighting	Threshold	Payment as % of target
EBIT	35%	If results $\leq$ 90% of budgeted objective	0%
		If results = 100% of budgeted objective	35.00%
		If results $\geq$ 110% of budgeted objective	58.33%
Order intake	20%	If results $\leq$ 90% of budgeted objective	0%
		If results = 100% of budgeted objective	20.00%
		If results $\geq$ 110% of budgeted objective	33.33%
Free operating cash flow	20%	If results $\leq$ budgeted objective -2% of budgeted revenues	0%
		If results = 100% of budgeted objective	20.00%
	75%	If results $\geq$ budgeted objective + 2% of budgeted revenues	33.33%
<b>TOTAL FINANCIAL CRITERIA</b>			

The definition and calculation of these criteria are set out in Section 2.3.2 of the 2018 Registration document.

As in previous years, the objectives for each financial criterion correspond to those in the Group's budget as approved by the Board of Directors. As the acquisition of Gemalto did not close until March 2019, the final objectives for 2019 will be set by the Board of directors for the combined Thales + Gemalto scope in the coming months.

For reasons of confidentiality, the exact objectives underlying these financial criteria cannot be disclosed.

The level of achievement for each financial criterion will be detailed a posteriori in the 2019 registration document.

### (ii) Non-financial criteria for 2019

The Board selected five non-financial criteria for 2019, each contributing for 5% of the target annual variable compensation:

- the definition of strategic priorities and the updating of the five-year growth and profitability objectives for the new Group scope that now includes Gemalto;
- the closing of the Gemalto acquisition, action related to Gemalto's integration as soon as the acquisition closes; implementation of the new organisation; securing of cost synergies; and qualification and quantification of revenue synergies;
- the continued implementation of the digital strategy, including the ramp-up of expertise in the four key digital technologies (Connectivity/Internet of Things (IoT), Big Data, Artificial Intelligence and Cybersecurity), and the development of digital solutions based on these four technologies;
- adapting the Group's globalisation strategy to changes in context;
- several corporate social responsibility objectives: further deployment of measures relating to diversity and inclusion across the Group; adoption in 2019 of a new carbon policy in line with the Paris Agreements, including a reduction in the Group's energy intensity; promotion of a personal safety culture; completion of an external review of the Group's anti-corruption policy. More details on the Group's goals in these areas, including quantitative objectives, are provided in Section 5, "Corporate Responsibility and Extra-Financial Performance", of the 2018 Registration document.

### c) 2019 Long-Term Incentive Plan (LTIP)

The LTIP is designed to reward the Chairman and CEO for the Group's long-term performance. In accordance with the AFEP-MEDEF Code (Section 24.1.2), the performance and employment conditions applicable to this plan are inspired from those that apply to the LTIPs of members of the Executive Committee and other senior executives who are LTIP beneficiaries (see Sections 4.5 and 6.2.3.5.2 of the 2018 Registration document), without said conditions being identical. In particular, only the Chairman and CEO's LTIP contains an external financial criterion linked to Thales's stock market performance, which is justified by his corporate office.

For 2019, the structure and achievement criteria of the Chairman and CEO's LTIP remain unchanged compared to the 2018 compensation policy. As described above, only the number of performance units has been revised for 2019 in order to increase the long-term orientation of the compensation policy.

The LTIP consists of performance units tied to the value of the Thales share. The units will be paid 50% in Thales shares and 50% in cash. The grant approved by the Board consists of 8,000 performance units, comprising the maximum number of units that may ultimately vest in the event that related maximum objectives are reached vis-à-vis the criteria listed below.

These units are subject to a vesting period of four years from 25 February 2019. The performance units that actually vest in 2023 will depend on the achievement of performance conditions measured over a three-year period (2019-2021).

Pursuant to Articles L. 225-37-2 and R. 225-29-1 of the French Commercial Code, payments related to the performance units will be submitted to the vote of the Annual General Meeting in accordance with legal conditions.

#### (i) 2019 LTIP performance criteria

The Board of Directors decided to keep the same demanding performance criteria, tied to the Group's key levers of long-term value creation and their implementation as part of the "Ambition 10" strategic plan focused on growth and competitiveness. Therefore, performance is measured as follows over this three-year period:

- 40% based on a growth objective measured in terms of average order intake over the 2019-2021 period;
- 40% based on a competitiveness objective measured in terms of cumulative free operating cash flow over the 2019-2021 period; and



- 20% based on Thales's stock market performance and measured by Total Shareholder Return (which includes reinvested dividends). Half of this stock market performance (10%) is compared to a panel of European companies in comparable industry sectors (including the following eight equally weighted companies: Airbus, Atos, BAE Systems, Capgemini, Dassault Aviation, Leonardo, Rolls-Royce and Safran), and the other half (10%) to the Euro Stoxx index. The calculation is based on a comparison of performance at 31 December 2021 against performance at 31 December 2018.

### **(ii) Thresholds and objectives attached to the 2019 LTIP performance criteria**

As the Gemalto acquisition did not close until March 2019, the Board of Directors deemed that it was not materially in a position to prepare a multi-year budget plan for the combined Thales + Gemalto group in order to set realistic objectives for the Chairman and CEO across this new scope for the three financial years 2019, 2020 and 2021 by the time of the Combined Annual General Meeting on 15 May 2019.

Therefore, all the parameters attached to the performance criteria of the 2019 LTIP (triggering thresholds, quantified objectives, targets, etc.) will be established, in a way that is both demanding and motivating, by the Board following approval of the Group's multi-year budget plan, which is scheduled for September 2019. Thales will make this information public as soon as it is available.

After the end of the 2021 financial year, the Board of Directors will disclose the number of performance units that actually vest following a review of the achievement of said performance conditions.

### **(iii) Additional 2019 LTIP vesting criteria<sup>(1)</sup>**

Payment of the performance units is subject to the Chairman and CEO still being with the Company at the end of the four-year vesting period. If he should leave the Group during the vesting period, all performance unit entitlements shall be forfeited. Entitlement shall only be maintained in the event of death, disability or retirement. The value of each vested performance unit will correspond to the value of the Thales share at the close of trading on 24 February 2023, the last published price before the performance units are vested to the grantee.

The Chairman and CEO must hold the Thales shares delivered to him at 50% of the net after-tax gain from the LTIP, until he has accumulated a portfolio of shares equivalent to one year's fixed salary, and hold onto these shares for his entire term of office as Company representative.

In accordance with Section 24.3.3 of the AFEP-MEDEF Corporate Governance Code and the Internal Code on Insider Trading, the Chairman and CEO has undertaken not to use any hedging instruments in relation to his risk exposure on any shares or performance units he holds.

### **d) Other items of the Chairman and CEO's compensation**

The Chairman and CEO is entitled to three other items of compensation that are subject to related-party commitments:

- severance pay;
- private unemployment insurance;
- deferred incremental and conditional compensation.

These three items of compensation, described in Section 4.4.1 of the 2018 Registration document, were put in place in February 2015 for the benefit of the Chairman and CEO after his employment contract with the Group was ended.

As they were related-party commitments, these three items were approved by the Annual General Meeting of 23 May 2018 (resolutions 16 to 18) as part of the reappointment of the Chairman and CEO.

The Chairman and CEO is furthermore entitled to other items of compensation, also unchanged since 2018, as follows:

- legal and tax advice;
- private healthcare benefits identical to those offered to senior executives;
- directors and officers liability insurance;
- reimbursement of business expenses in accordance with Thales's rules and guidelines;
- an annual medical check-up like other Thales senior executives;
- the services of a chauffeur-driven car.

The Chairman and CEO does not receive attendance fees in his capacity as a Director of Thales.

For more information, please refer to Section 4.4.1 of the 2018 Registration document.

(1) Unchanged from the 2018 compensation policy.

# PROJETS DE RÉSOLUTIONS

## RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

### Première résolution

#### (Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2018)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de Thales pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils ont été établis et lui sont présentés, et qui font apparaître un bénéfice net consolidé (part du Groupe) de 981,8 M€.

### Deuxième résolution

#### (Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2018)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes annuels de la société Thales pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils ont été établis et lui sont présentés, et qui font apparaître un bénéfice net de 453,4 M€.

L'Assemblée générale approuve en particulier le montant des charges non déductibles (article 39-4 du Code général des impôts) mentionné dans l'Annexe à ces comptes.

### Troisième résolution

#### (Affectation du résultat de la société mère et fixation du dividende à 2,08 € par action au titre de 2018)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, constate que le bénéfice distribuable, composé :

➤ du bénéfice net comptable de l'exercice 2018	453 410 488,40 €
➤ déduction faite de la dotation à la réserve légale	-133 606,80 €
➤ augmenté du report à nouveau créditeur au 31 décembre 2018	1 607 260 516,35 €
➤ augmenté du montant de l'acompte sur dividende de 0,50 € versé le 6 décembre 2018 et prélevé sur le report à nouveau créditeur	106 276 140,00 €
➤ s'élève au total à (en euros)	2 166 813 537,95 €

L'Assemblée générale décide d'affecter ce bénéfice distribuable de la façon suivante :

➤ Distribution d'un dividende unitaire de 2,08 € aux 213 104 081 actions portant jouissance du 1 <sup>er</sup> janvier 2018 (incluant l'acompte sur dividende de 0,50 € par action payé le 6 décembre 2018 à valoir sur le dividende 2018, soit un montant total de 106 276 140,00 €)	443 256 488,48 €
➤ Report à nouveau créditeur, pour le solde	1 723 557 049,47 €

L'Assemblée générale prend acte que, compte tenu de l'acompte sur dividende d'un montant de 0,50 € par action mis en paiement le 6 décembre 2018 et prélevé sur le report à nouveau créditeur, le solde du dividende à distribuer s'élève à 1,58 € par action.

La date de détachement du dividende est le 21 mai 2019 et le solde du dividende sera mis en paiement le 23 mai 2019.

Les sommes correspondant aux dividendes qui, conformément aux dispositions du 4<sup>e</sup> alinéa de l'article L. 225-210 du Code de commerce, n'auront pas été versées au titre des actions détenues par la Société, seront réaffectées en report à nouveau.

Pour les personnes physiques domiciliées en France n'ayant pas opté de façon expresse, irrévocable et globale pour une imposition selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu, le dividende entre dans le champ d'application du prélèvement forfaitaire unique (PFU) de 30 %. Pour les personnes physiques domiciliées en France ayant effectué une telle option, ce dividende est soumis à l'impôt sur le revenu selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu et ouvre droit à l'abattement de 40 % prévu par l'article 158-3, 2<sup>e</sup> du Code général des impôts.

Conformément à la loi, il est rappelé que, pour les trois exercices précédents, les montants de dividendes mis en distribution ont été les suivants :

Exercice	Dividende unitaire	Montant total de la distribution
2015	1,36 € <sup>(a)</sup>	285 659 762,04 €
2016	1,60 € <sup>(a)</sup>	338 279 587,20 €
2017	1,75 € <sup>(a)</sup>	371 025 506,25 €

(a) Le dividende correspond à l'intégralité des revenus distribués au titre de l'exercice. La totalité du dividende était éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3, 2<sup>e</sup> du CGI.

### Quatrième résolution

#### (Renouvellement de Madame Armelle de Madre en qualité d'administratrice « Personnalité Extérieure »)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administratrice « Personnalité Extérieure » aux termes du Pacte d'actionnaires de Madame Armelle de Madre, pour une durée de 4 ans, expirant à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

### Cinquième résolution

#### (Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués à Monsieur Patrice Caine, Président-Directeur général et seul dirigeant mandataire social, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, en application de l'article L. 225-100, II du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à Monsieur Patrice Caine, Président-Directeur général, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société visé à l'article L. 225-37 du même Code, et figurant dans le Document de référence 2018, paragraphe 4.4.1, ainsi que dans la brochure de convocation à l'Assemblée générale mixte du 15 mai 2019.

### Sixième résolution

#### (Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-Directeur général de Thales)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute

nature attribuables au Président-Directeur général de Thales en raison de son mandat, tels que détaillés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société mentionné à l'article L. 225-37 du même Code, présenté dans le Document de référence 2018, paragraphe 4.4.2 et dans la brochure de convocation à l'Assemblée générale mixte du 15 mai 2019.

## Septième résolution

**(Autorisation donnée au Conseil d'administration en vue de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions (avec un prix maximum d'achat de 140 € par action))**

Connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du descriptif du programme de rachat d'actions prévu aux articles 241-1 et suivants du règlement général de l'AMF, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, autorise, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, du règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 et du règlement délégué (UE) 2016/1052 de la Commission du 8 mars 2016, le Conseil d'administration à opérer sur les actions de la Société avec un prix maximal d'achat de 140 € par action.

En cas d'opérations sur le capital, notamment par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites, ainsi qu'en cas, soit d'une division, soit d'un regroupement des titres, le prix maximal d'achat indiqué ci-dessus sera ajusté en conséquence.

Le nombre d'actions susceptibles d'être acquises dans le cadre de cette autorisation ne pourra excéder 10 % du nombre d'actions composant le capital à la date du rachat la Société ne pouvant, par ailleurs, détenir à aucun moment plus de 10 % de son capital social.

À titre indicatif et compte tenu du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2018, le montant maximal de l'opération, au sens de l'article R. 225-151 du Code de commerce, s'élèverait à 2 983 457 120 €, correspondant à 10 % du capital social (soit un nombre maximal de 21 310 408 actions acquises) au prix maximal d'achat de 140 € par action.

## RÉSOLUTION À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

### Huitième résolution

**(Autorisation donnée au Conseil d'administration d'annuler des actions acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à annuler, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital social à la date de sa décision, tout ou partie des actions que la Société détient dans le cadre d'autorisations successives de racheter ses propres titres.

## RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

### Neuvième résolution

**(Pouvoirs pour formalités)**

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur de copies ou d'extraits du procès-verbal constatant ses délibérations pour effectuer toutes formalités de publicité et de dépôt prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

La présente autorisation est destinée à permettre à la Société, par ordre de priorité décroissant :

- de céder ou d'attribuer des actions ou des droits attachés à des valeurs mobilières, notamment en cas d'exercice d'options d'achat d'actions, d'attribution gratuite d'actions existantes, ou par cession et/ou abondement dans le cadre d'une opération d'actionariat salarié réalisée à partir d'actions existantes, ou en cas d'allocations, sous quelque forme que ce soit, aux salariés et dirigeants de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées, et au dirigeant mandataire social de la Société, dans les conditions définies par les dispositions légales applicables ;
- de conserver des actions en vue d'une utilisation ultérieure dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- d'assurer l'animation du marché du titre au travers d'un contrat de liquidité conformément à la décision de l'Autorité des marchés financiers n° 2018-01 du 2 juillet 2018 ;
- d'annuler des actions, dans le cadre d'une résolution d'Assemblée générale en vigueur ; et
- plus généralement en vue de la réalisation de toute opération conforme à la réglementation en vigueur.

Les actions pourront à tout moment, sauf en période d'offre publique visant les actions de la Société, et dans les limites imposées par la réglementation, être acquises, cédées, échangées ou transférées, que ce soit sur le marché, de gré à gré ou autrement, par tous moyens, et notamment en ayant recours à tous instruments financiers dérivés, incluant l'utilisation d'options ou de bons, et sans limitation particulière sous forme de blocs, directement ou par tout tiers.

Afin d'assurer l'exécution de la présente autorisation, tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'administration, avec faculté de délégation, pour passer tous ordres de bourse, conclure tous accords, effectuer toutes déclarations, remplir toutes autres formalités, et généralement faire ce qui sera nécessaire.

Cette autorisation, qui met fin à celle qui avait été accordée à la vingtième résolution de l'Assemblée générale du 23 mai 2018, est consentie pour une durée de 18 mois à compter de la date de la présente Assemblée générale.

Cette autorisation, qui se substitue à celle qui avait été conférée par l'Assemblée générale du 17 mai 2017 et qui est arrivée à échéance sans avoir été utilisée, est consentie pour une durée de vingt-quatre mois à compter de la présente Assemblée générale.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente autorisation, modifier les statuts, imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes, et, avec faculté de subdélégation, accomplir les formalités requises pour mettre en œuvre la réduction de capital qui sera décidée conformément à la présente résolution.

### Dixième résolution

**(Renouvellement de Mazars en qualité de Commissaire aux comptes titulaire)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, après avoir constaté que le mandat du cabinet Mazars expire à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce dernier en qualité de Commissaire aux comptes titulaire pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

## COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2018

Administrateurs au 31 décembre 2018	Age	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions Thales	
<b>NOMMÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES (14)</b>					
<b>Sur proposition du Secteur Public (5)</b>					
Patrice Caine, Président-Directeur général	48	M	Française	9 473	
Laurence Broseta (proposée par l'État – article 6 de l'ordonnance n° 2014-948)	50	F	Française	700	
Bernard Fontana <sup>(a)</sup>	57	M	Française	0	
L'État français, représenté par Mme Odile Renaud-Basso (nommée par arrêté – article 4 de l'ordonnance n° 2014-948) <sup>(c)</sup>	53	F	Française	2 060 <sup>(g)</sup>	
Delphine de Sahuguet d'Amarzit <sup>(d)</sup>	45	F	Française	0	
<b>Sur proposition du Partenaire industriel (Dassault Aviation) (4)</b>					
Charles Edelstenne	80	M	Française	509	
Loïc Segalen	58	M	Française	509	
Éric Trappier	58	M	Française	500	
Marie-Françoise Walbaum	68	F	Française	500	
<b>Représentant les salariés actionnaires (1)</b>					
Philippe Lépinay	65	M	Française	2 475	
<b>Personnalités extérieures (4)</b>					
Yannick d'Escatha	Administrateur indépendant <sup>(f)</sup>	70	M	Française	500
Armelle de Madre <sup>(a)</sup>	Administratrice indépendante <sup>(f)</sup>	48	F	Française et néerlandaise	500
Anne-Claire Taittinger	Administratrice indépendante <sup>(f)</sup>	69	F	Française	612
Ann Taylor	Administratrice indépendante <sup>(f)</sup>	71	F	Britannique	500
<b>DÉSIGNÉS PAR LES ORGANISATIONS SYNDICALES (2)</b>					
Anne-Marie Hunot-Schmit		54	F	Française	248
Frédérique Saint		60	F	Française	30

(a) Administratrice dont le mandat arrive à échéance à la date de l'Assemblée générale du 15 mai 2019 et dont le renouvellement sera proposé à cette Assemblée.

(b) Coopté le 30 janvier 2018 sur proposition de l'État en application de l'article 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

(c) Mme Odile Renaud-Basso, administratrice démissionnaire au 29 janvier 2018, a été confirmée comme représentante de l'État, qui a été coopté en lieu et place de celle-ci le 30 janvier 2018, sur proposition intervenue en application de l'article 4 de l'ordonnance n° 2014-948.

(d) Cooptée le 30 janvier 2018 sur proposition de l'État en application de l'article 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

(e) L'assiduité est calculée par rapport au nombre total de séances où l'administrateur était en fonctions.

(f) Au sens du Code Afep-Medef révisé en juin 2018.

(g) Madame Odile Renaud-Basso, représentante permanente de l'État administrateur, ne détient aucune action Thales.

\* Comités : Stratégie et RSE (S&R), Audit et comptes (A&C) et Gouvernance & rémunérations (G&R).

Statuts : ■ Membre, ■ Président

Nombre de mandats exercés dans d'autres sociétés cotées	1 <sup>re</sup> nomination	Mandat en cours			Comités			Assiduité exercice 2018			
		Début	Fin	AGO	S&R	A&C	G&R	Nombre de séances prises en compte et pourcentage d'assiduité <sup>(e)</sup>		Conseils	Comités
1	23/12/2014	23/05/2018	AGO 2022	■			10	100 %	3	100 %	
	14/05/2014	17/05/2017	AGO 2021				10	80 %	n/a	n/a	
1	30/01/2018	30/01/2018	AGO 2021		■		10	100 %	5	100 %	
-	19/07/2017	19/07/2017	AGO 2021	■		■	10	80 %	8	87,5 %	
-	12/04/2018	12/04/2018	AGO 2021				6	100 %	n/a	n/a	
3	19/05/2009	23/05/2018	AGO 2022	■			10	90 %	3	100 %	
1	19/05/2009	23/05/2018	AGO 2022		■		10	100 %	5	100 %	
1	19/05/2009	23/05/2018	AGO 2022			■	10	90 %	5	100 %	
3	17/09/2013	23/05/2018	AGO 2022				10	80 %	n/a	n/a	
-	01/04/2007	17/05/2017	AGO 2021	■			10	100 %	3	67 %	
-	19/05/2009	18/05/2016	AGO 2020			■	10	100 %	5	100 %	
-	28/06/2017	28/06/2017	AGO 2019				10	100 %	n/a	n/a	
1	15/05/2012	23/05/2018	AGO 2022		■		10	100 %	5	100 %	
-	15/05/2012	23/05/2018	AGO 2022				10	60 %	n/a	n/a	
-	09/12/2016	09/12/2016	08/12/2020	■			10	100 %	3	100 %	
-	09/12/2016	09/12/2016	08/12/2020		■	■	10	100 %	10	100 %	



## **BIOGRAPHIE DE L'ADMINISTRATRICE DONT LE RENOUVELLEMENT EST PROPOSÉ À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**

### **Mme Armelle de MADRE (4<sup>e</sup> résolution)**

#### **MME ARMELLE DE MADRE (48 ans)**



Administratrice indépendante

**Date de première nomination :** 28 juin 2017

**Échéance du mandat en cours :** AG 2019

**Nombre d'actions détenues :** 500 actions Thales

#### **LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES**

##### **MANDATS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS**

- **En France :** néant.
- **À l'étranger :** néant.

##### **AUTRES FONCTIONS EXERCÉES PAR MME DE MADRE DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

- **En France :** néant.
- **À l'étranger :** néant.

#### **CARRIÈRE**

Née le 2 mai 1970, de nationalités française et néerlandaise, Armelle de Madre est diplômée de l'Université de Columbia, New York, et de HEC, Paris.

Armelle de Madre a débuté sa carrière en 1993 en tant qu'analyste marketing chez Renault. Elle devient en 2001 responsable Formation pour le Siège, puis responsable RH des activités logistiques de Renault. Elle est nommée, en 2006, Directrice des Ressources Humaines d'abord en charge de l'usine de Flins, puis des Ingénieries véhicule et mécanique de Renault, périmètre incluant le Technocentre du groupe, l'un des plus importants centres de R&D en France avec plus de 16 000 salariés.

Elle rejoint en 2010 Schneider Electric en tant que Directrice Stratégie et Innovation Sociale, puis, en 2011, le groupe Arkadin, fournisseur de solutions de Communications Unifiées, et filiale d'un des principaux opérateurs télécom au monde NTT, en qualité de Vice-Présidente Ressources Humaines en charge de l'Europe, du Moyen-Orient et de l'Afrique (EMEA). En 2016, elle devient Vice-Présidente Marketing EMEA. Depuis avril 2017, Armelle de Madre est Directrice des Ressources Humaines d'Arkadin et a rejoint, à ce titre, le Comité exécutif de ce Groupe. Elle est également membre de l'International Women's Forum France.

*The full translation into English of the biography can be found at: <https://www.thalesgroup.com/fr/investor/retail-investors/assemblee-generale-annuelle>.*

## RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Pour votre information, ces rapports peuvent être consultés dans les supports suivants :

➤ Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés :	page 254 du Document de référence 2018;
➤ Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels :	page 257 du Document de référence 2018;
➤ Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés :	page 166 du Document de référence 2018;
➤ Rapport de l'organisme tiers indépendant la déclaration de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion :	page 147 du Document de référence 2018;
➤ Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital :	voir ci-dessous.

### Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction de capital (8<sup>e</sup> résolution)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'administration vous propose de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de 24 mois à compter du jour de la présente Assemblée, tous pouvoirs pour annuler, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % de son capital par période de 24 mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre Société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Fait à Paris-La Défense, le 18 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

MAZARS  
Grégory Derouet

Dominique Muller

ERNST & YOUNG Audit  
Philippe Diu

Serge Pottiez



## » DEMANDE D'ENVOI DE DOCUMENTS

### REQUEST FOR ADDITIONAL DOCUMENTS

*(Please note that all these documents are in French)*

À adresser à votre dépositaire ou, si vos actions sont nominatives à :  
*Sent to your depository or, if your shares are in registered form, to:*

**Société Générale – Département Titres & Bourse  
Service des Assemblées – BP 81236  
44312 Nantes Cedex 3 – France\***

Je soussigné(e) \_\_\_\_\_  
*I, the undersigned* \_\_\_\_\_

Demeurant à : \_\_\_\_\_  
*Address:* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Titulaire de \_\_\_\_\_ actions THALES  
*Holder of* \_\_\_\_\_ *THALES shares*

au porteur / *bearer*  
 au nominatif / *registered*

demande à recevoir, conformément à l'article R. 225-88 du Code de commerce, les documents et renseignements énumérés à l'article R. 225-83 dudit Code, concernant l'Assemblée générale mixte du 15 mai 2019.

*request, in conformity with Article R. 225-88 of the Commercial Code, the documents and information listed in Article R. 225-83, pertaining to the Combined Ordinary and Extraordinary Meeting of Shareholders of 15 May 2019.*

Fait à \_\_\_\_\_ le \_\_\_\_\_ 2019    Signature :  
*Done in* \_\_\_\_\_ *on* \_\_\_\_\_

NB : tout actionnaire titulaire de titres nominatifs peut, conformément au 3<sup>e</sup> alinéa de l'Article R. 225-88, obtenir par une demande unique l'envoi des documents et renseignements visés aux Articles R. 225-81 et R. 225-83 du Code de commerce à l'occasion de chacune des Assemblées d'actionnaires ultérieures.

*NB : in conformity with the 3<sup>rd</sup> paragraph of Article R. 225-88 of the Commercial Code, any holder of registered shares may use a single request form to obtain the documents and information specified in Article R. 225-81 and R. 225-83 of the Commercial Code for all succeeding Meeting of Shareholders.*

\* Vous pouvez adresser votre demande en utilisant l'enveloppe ci-jointe.  
\* *You may use the enclosed envelope to send your request.*



 [facebook.com/thalesgroup](https://facebook.com/thalesgroup)

 [twitter.com/thalesgroup](https://twitter.com/thalesgroup)

 [linkedin.com/company/thales](https://linkedin.com/company/thales)

 [youtube.com/thethalesgroup](https://youtube.com/thethalesgroup)

# THALES

Tour Carpe Diem  
Place des Corolles – Esplanade Nord  
92400 Courbevoie  
France  
Tel: +33 (0)1 57 77 80 00  
[www.thalesgroup.com](http://www.thalesgroup.com)