



Assemblée générale mixte

6 mai 2020



Ceux qui font avancer le monde
s'appuient sur Thales

1. 2019 en bref
2. Résultats financiers 2019
3. Stratégie et perspectives
4. Rémunération des mandataires sociaux
5. Rapports des commissaires aux comptes
6. Résultats du vote des résolutions



1. 2019 en bref

PATRICE CAINE



1 million
de passagers chaque jour
utilisent les **technologies
multimédias de bord** Thales



Prises de commandes solides sur l'année,
avec un 4^{ème} trimestre record

Chiffre d'affaires en ligne avec l'objectif
de croissance ajusté

EBIT au-dessus de l'objectif

Free cash-flow opérationnel élevé

Intégration de Gemalto en ligne avec
le plan de marche

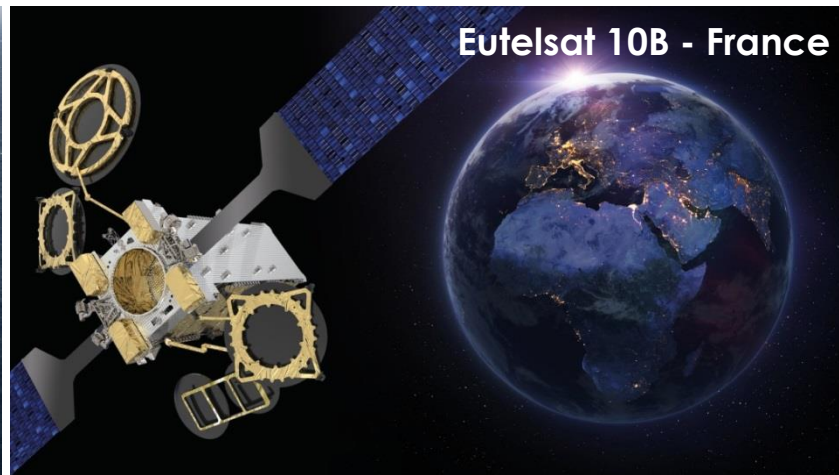
**Priorités inchangées :
croissance durable et rentable**

Quelques exemples de succès commerciaux en 2019

Frégates de Type 31 - Royaume-Uni



Eutelsat 10B - France



Programme Archange - France



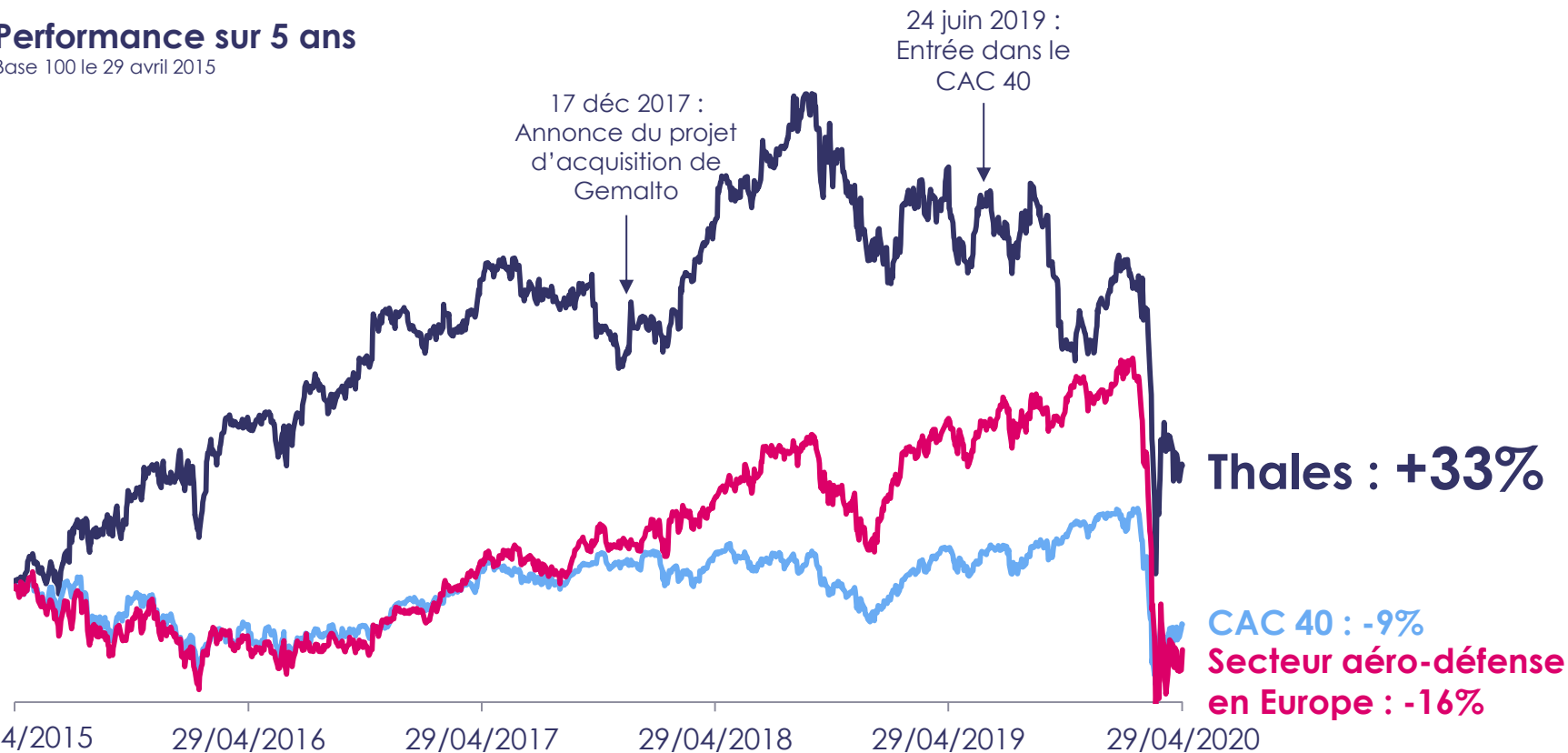
Suite d'avionique FlytX



Résilience du cours dans la crise

Performance sur 5 ans

Base 100 le 29 avril 2015



Activité du Conseil d'administration en 2019

- 10 réunions avec un taux de participation de 93%
- Un Conseil s'appuyant sur 3 comités spécialisés pour préparer ses décisions

Comité stratégique et responsabilité sociale et environnementale

- » Budget annuel et plan stratégique
- » Suivi de l'acquisition et de l'intégration de Gemalto
- » Revue de la Déclaration de Performance extra-financière
- » Examen du projet de raison d'être
- » **Président : Patrice Caine, Président-Directeur général**

5 réunions
96% de participation

Comité d'audit et des comptes

- » Examen des comptes annuels et semestriels
- » Audit, contrôle interne et cartographie générale des risques
- » Autres sujets : contrats et contentieux, suivi des risques Cyber et Corruption, sélection d'un Commissaire aux comptes
- » **Présidente : Anne-Claire Taittinger - administratrice indépendante**

6 réunions
100% de participation

Comité de la gouvernance et des rémunérations

- » Rémunération du Président-Directeur général
- » Indépendance et compétences des administrateurs
- » Evaluation du fonctionnement du Conseil
- » **Président : Yannick d'Escatha – administrateur indépendant**

5 réunions
100% de participation



2. Résultats financiers 2019

PASCAL BOUCHIAT

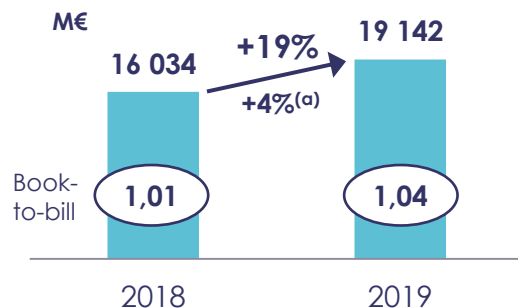


80%

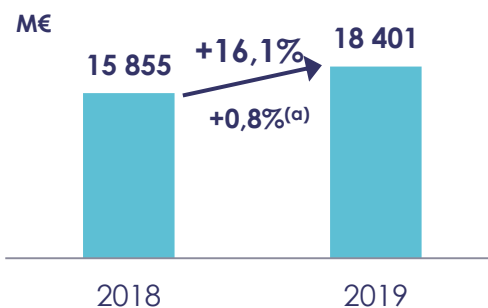
des transactions par cartes bancaires
dans le monde **sont sécurisées par Thales**

Chiffres clés 2019

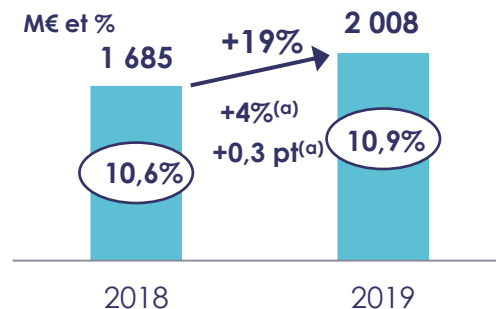
Prises de commandes



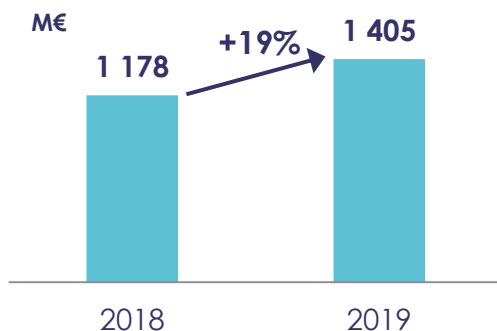
Chiffre d'affaires



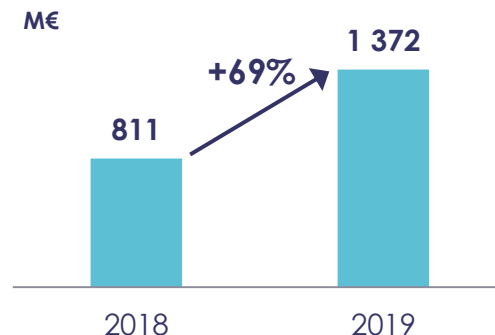
EBIT et marge d'EBIT^(b)



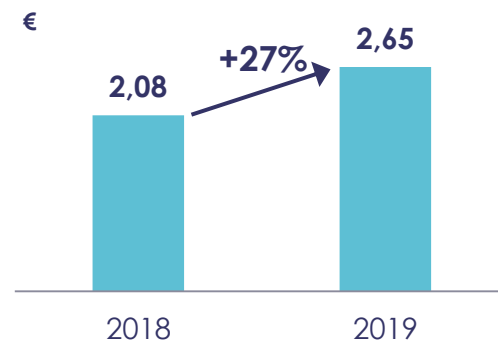
Résultat net ajusté^(b)



Free cash-flow opérationnel^(b)



Dividende^(c)



(a) Organique : à périmètre et taux de change constants

(b) La définition des indicateurs non strictement comptables se trouve en annexe de cette présentation

(c) Montant initialement proposé à l'Assemblée Générale du 6 mai 2020. Nouvelle proposition : 0,60 €

Prises de commandes en 2019

Prises de commandes dynamiques, avec un T4 record

- 12 grands^(a) contrats enregistrés au T4 2019
- pour un total de 21 en 2019

Ratio des commandes rapportées au chiffre d'affaires (book-to-bill) : 1,04

Deuxième année consécutive de prises de commandes records dans les marchés matures

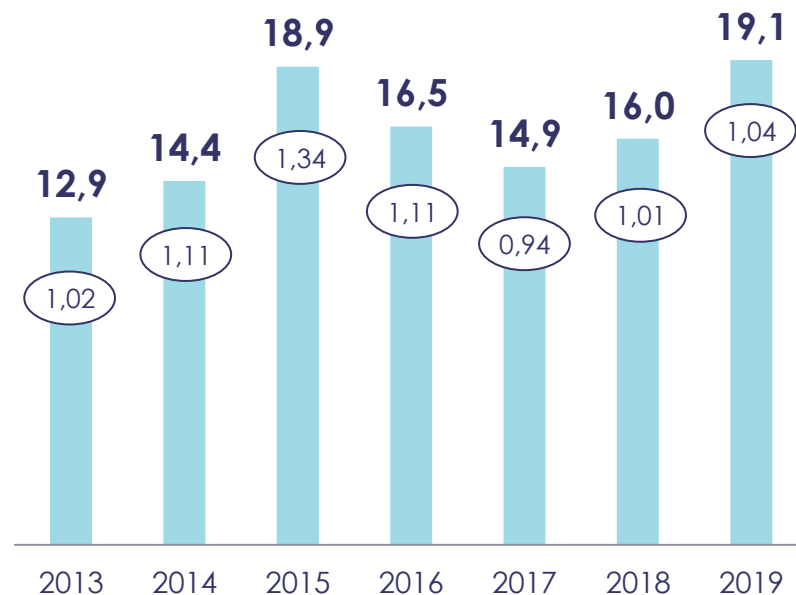
- Reprise des marchés émergents en ligne avec les attentes

(a) De valeur unitaire supérieure à 100 M€

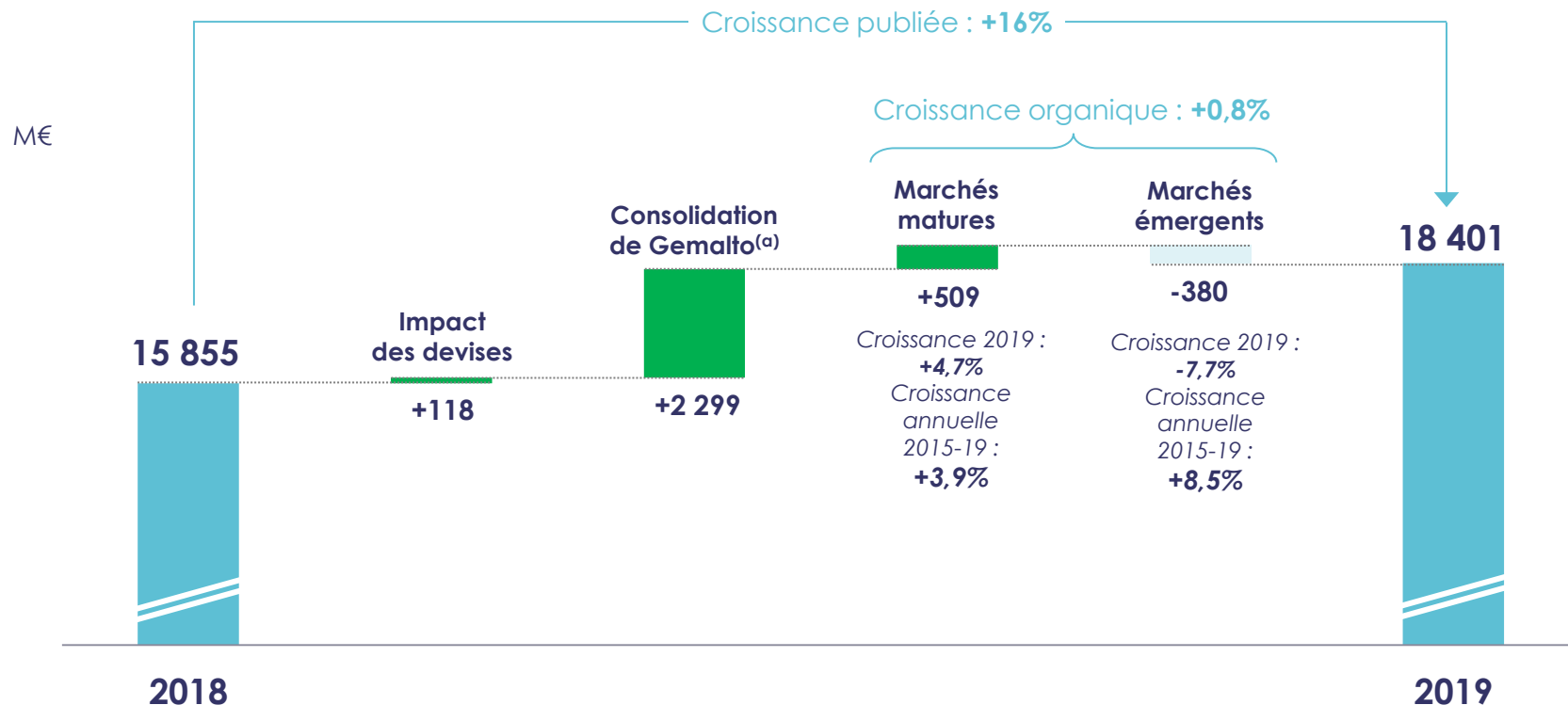
(b) Prises de commandes des activités cédées (GP HSM)

Prises de commandes et ratio de « book-to-bill »

Mds€

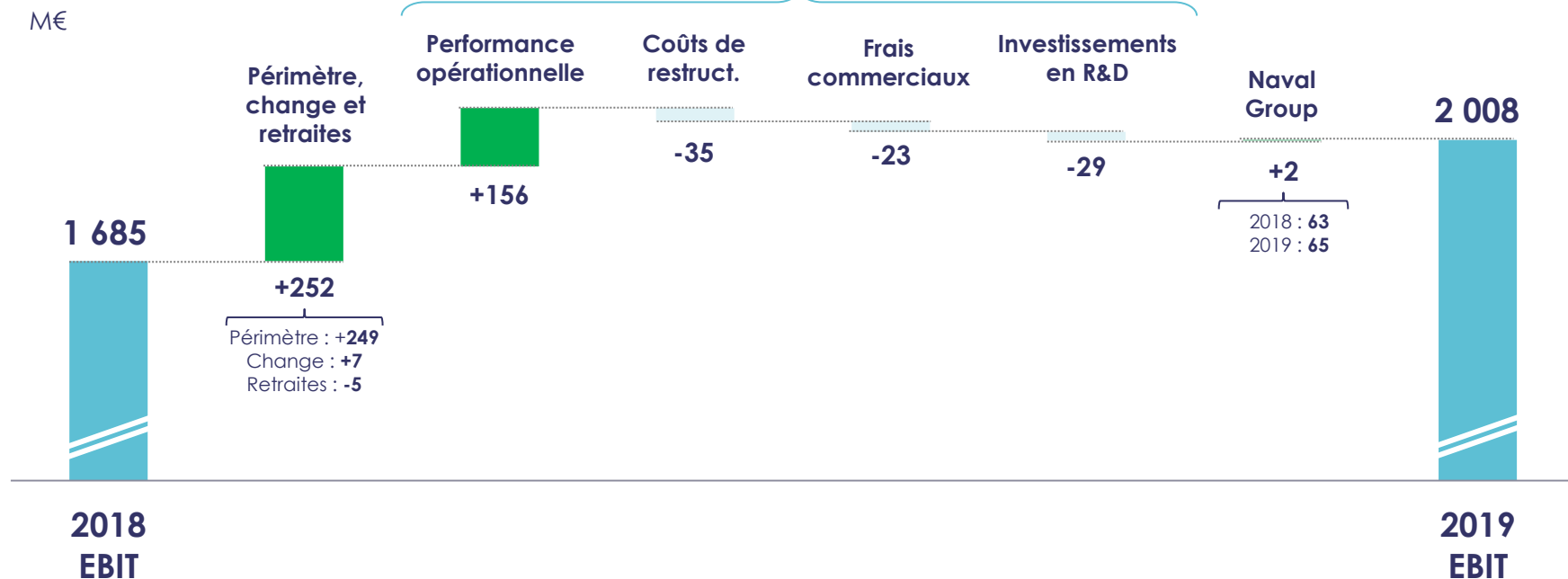


Croissance organique du chiffre d'affaires en 2019



(a) Incluant l'effet de la cession des activités de HSM GP réalisée pour répondre aux demandes des autorités de concurrence, ainsi que les autres acquisitions réalisées dans l'année

Evolution de l'EBIT entre 2018 et 2019



Chiffre d'affaires et rentabilité par secteur opérationnel

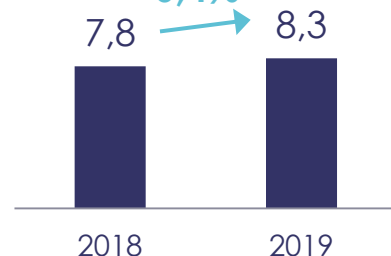


Défense et sécurité

Chiffre d'affaires

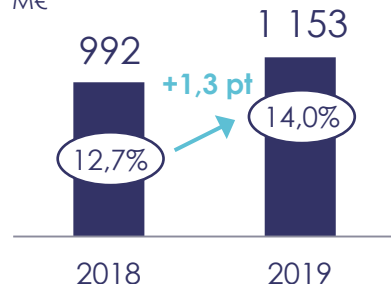
Mds€

+6,4%(a)



Rentabilité (EBIT)

M€

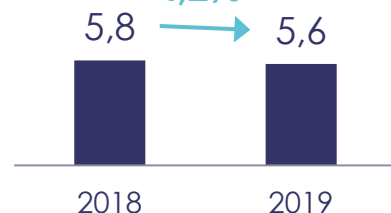


Aérospatial

Chiffre d'affaires

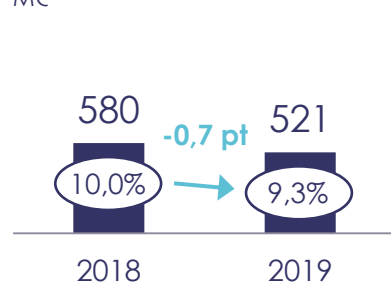
Mds€

-4,2%(a)



Rentabilité (EBIT)

M€



Identité et Sécurité numériques

Chiffre d'affaires

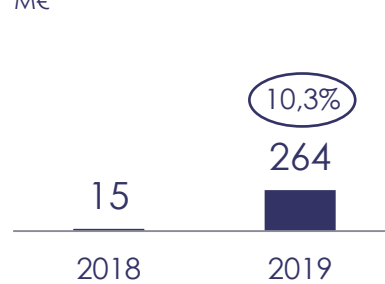
Mds€

Non significatif



Rentabilité (EBIT)

M€



Transport

Chiffre d'affaires

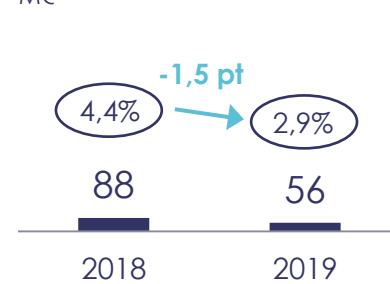
Mds€

-5,8%(a)



Rentabilité (EBIT)

M€

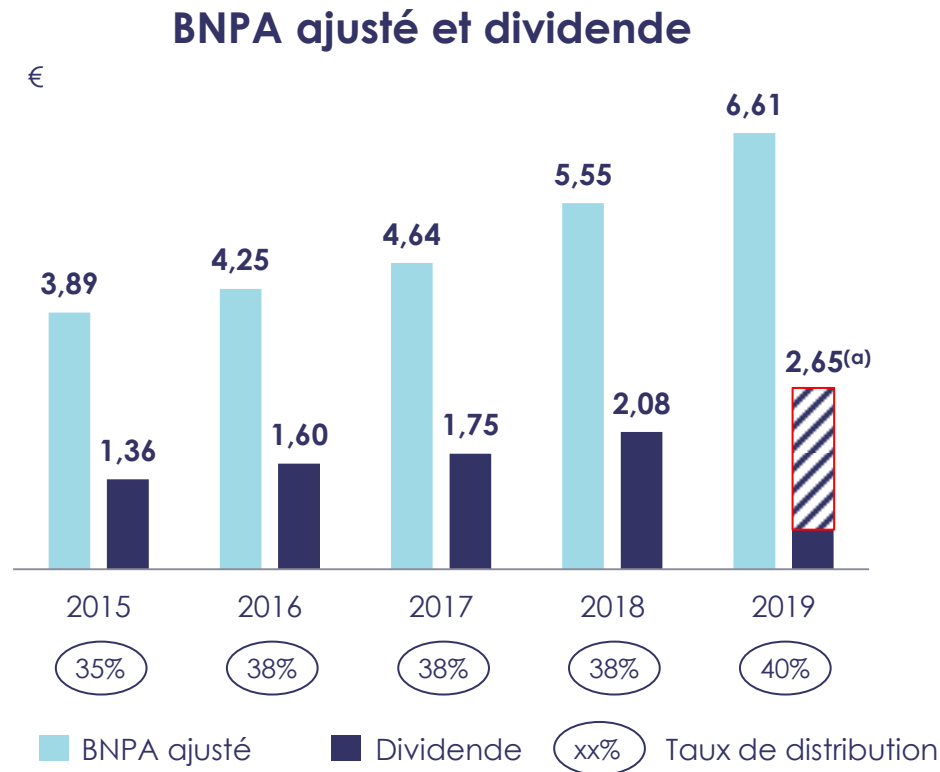


(a) Variation organique (à périmètre et taux de change constants)

Assemblée Générale mixte du 6 mai 2020 - 13

THALES

Bénéfice net ajusté par action et dividende



Croissance du BNPA ajusté depuis 2015 : +14% par an

Dividende 2019 proposé : 0,60€ par action^(b)

- Montant initialement proposé : 2,65€, soit un taux de distribution augmenté à 40%
- Limitation à l'acompte de 0,60€ versé en décembre : évite une sortie de trésorerie de 430 M€

(a) Montant initial – Nouveau montant proposé à l'assemblée générale : 0,60€

(b) Sous réserve d'approbation par l'assemblée générale

Chiffres clés du premier trimestre 2020

M€	T1 2020	T1 2019	Variation	
			totale	organique
Prises de commandes	2 663	2 273	+17%	-15%
Chiffre d'affaires	3 899	3 361	+16,0%	-4,7%

Prises de commandes et chiffre d'affaires en ligne avec nos attentes,
avant les premiers effets de la crise du Covid-19



3. Stratégie et perspectives

PATRICE CAINE



50^{pays}
dans le monde protègent leurs populations
à l'aide des **technologies Thales**

Pandémie du Covid-19 : une crise sans précédent

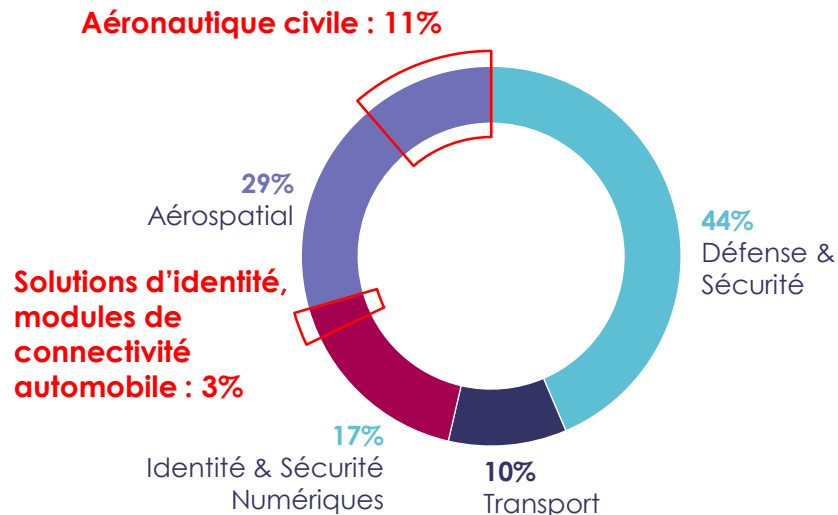
Un impact immédiat sur la demande concentré dans l'aéronautique civile

- Aéronautique civile : avionique, systèmes électriques, multimédia de bord
- Modules de connectivité automobile, solutions d'identité (passeports)
- Reste du Groupe : demande globalement inchangée jusqu'à présent, mais un ralentissement dans les signatures de contrats

Les mesures sanitaires perturbent fortement les opérations à tous les niveaux

- Production et exécution des projets
- Chaînes d'approvisionnement
- Capacité des clients à accepter les livraisons

Chiffre d'affaires 2019 par secteur



Un plan d'adaptation à la crise en 3 volets

1

Mise en œuvre de toutes les mesures nécessaires pour préserver la santé de nos collaborateurs et de leurs proches, de nos clients, fournisseurs et partenaires

Adaptation des opérations afin de maintenir les capacités productives au service des clients

2

Lancement d'un plan d'action de réduction des coûts pour limiter les impacts industriels et financiers de la crise

3

Renforcement des capacités de financement au cas où la crise s'amplifiait ou se prolongeait

1 Mobilisation exceptionnelle des équipes du Groupe

Mise en place sur plus de 400 sites des conditions sanitaires assurant la protection de la santé des collaborateurs

- Télétravail à chaque fois que cela est possible
- Travail sur site : équipements de protection individuelle, organisation en équipes séparées, adaptation des postes de travail, désinfection systématique...

Suivi systématique des fournisseurs critiques

Priorité : maintien de la continuité des activités critiques et stratégiques

Des impacts sur la productivité très différents selon la nature des activités



Assemblage, intégration et test d'un satellite (2018)



Contrôle de radars navals



Fourniture d'équipements essentiels aux équipes médicales

- Détecteurs de radiologie
- Respirateurs au Royaume-Uni, en partenariat avec une vingtaine d'autres entreprises

Des solutions en soutien de ceux qui luttent, au quotidien, contre la crise

- Protection contre les cybers menaces (AP-HP, hôpitaux du Pays de Galle)
- Gestion des flux d'informations, aide à la décision de crise (police néerlandaise)
- Support aux campagnes d'utilité publique (opérateurs télécom en Amérique Latine)
- Soutien à la Sécurité Civile en France pour assurer la disponibilité maximale de ses hélicoptères



Des collaborateurs qui s'engagent

- Ouverture du dispositif de Microdon-Arrondi sur salaire en France à des fonds dédiés de l'AP-HP et du Secours Populaire
- Des initiatives de même nature menées en Chine et en Inde
- Production bénévole par les collaborateurs, à l'aide de leurs imprimantes 3D personnelles, de masques et visières au bénéfice des personnels médicaux

Lancement d'un plan d'action de réduction des coûts pour limiter les impacts financiers de la crise

- Gel des recrutements non strictement nécessaires
- Mesures exceptionnelles d'activité partielle
- Réduction du travail intérimaire
- Réintégration de certaines prestations
- Réduction significative des dépenses discrétionnaires : marketing, déplacements, consultants, etc.
- Report des investissements non-critiques : R&D, IS/IT, immobilier, etc.
- Gestion stricte du besoin en fonds de roulement

**Des mesures qui seront adaptées
selon l'ampleur de la crise**

Renforcement des capacités de financement où cas où la crise s'amplifiait ou se prolongeait

Une situation financière solide

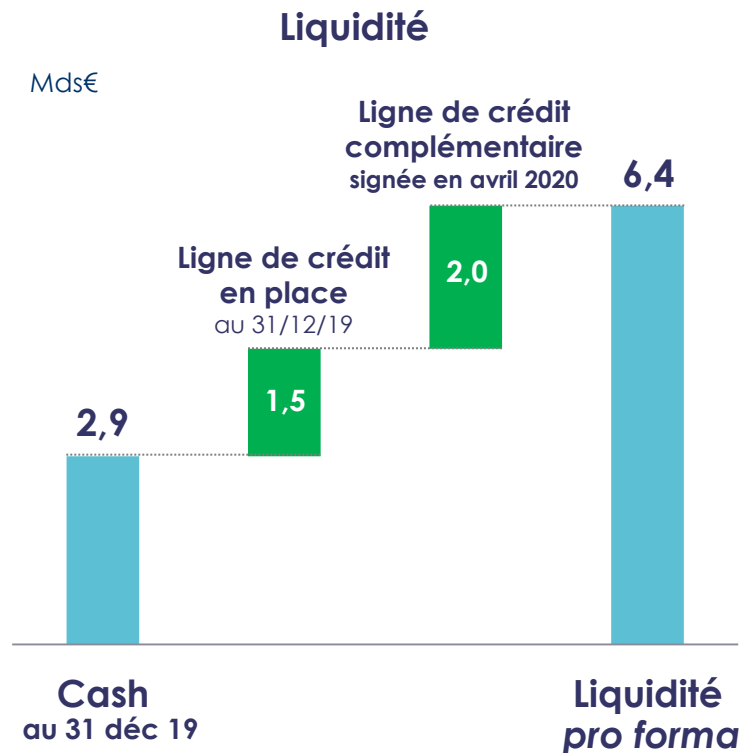
- 2,9 Mds€ de cash au 31/12/19
- Notation de crédit solide : A-/A2, inchangée après l'acquisition de Gemalto

Signature d'une ligne de crédit syndiquée complémentaire de 2 Mds€

- s'ajoutant à la ligne existante de 1,5 Mds€

Refinancement par anticipation de l'emprunt obligataire venant à expiration en avril 2020

Suppression du solde du dividende 2019, une économie de 430 M€



Les priorités stratégiques Ambition 10 conservent toute leur pertinence



Focalisation permanente sur la performance opérationnelle



1

Renforcer la culture client



2

Optimiser en permanence la performance opérationnelle

Leviers puissants de développement



3

Accélérer les investissements en R&D



4

Jouer un rôle clé dans la transformation digitale des marchés



5

Mettre en œuvre l'acquisition transformante de Gemalto

Accélération des initiatives pour un futur bas-carbone

Une stratégie fondée
sur 3 piliers...

1

Réduire nos émissions directes
et celles de nos produits

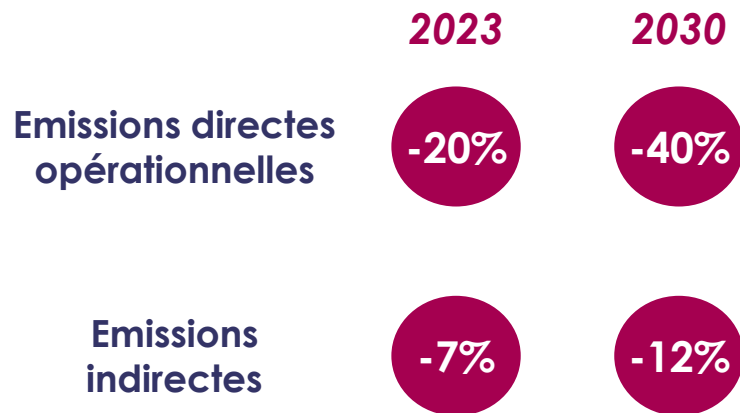
2

Proposer à nos clients des fonctions et
services innovants et éco-responsables
permettant de réduire leurs propres
émissions de gaz à effet de serre

3

Contribuer à une meilleure
compréhension des phénomènes
climatiques

...s'appuyant sur des
engagements ambitieux de
réduction des émissions de CO₂



Objectifs alignés avec l'Accord de Paris (trajectoire 2°C) et basés
sur la méthodologie Science Based Targets Initiative (SBTI)
Ils sont exprimés en valeur absolue et en référence à 2018

Thales Solidarity : notre programme d'engagement sociétal

- Après 5 ans d'activité de la Fondation Thales, un fonds de dotation prend le relais de la Fondation Thales, dans le cadre d'un programme Groupe
- Thales Solidarity vise à coordonner les actions de solidarité du Groupe autour d'axes d'engagement et de critères communs, pour renforcer :
 - *Notre impact sociétal*
 - *L'engagement des collaborateurs*
 - *Notre réputation auprès de toute les parties prenantes*

3 axes d'engagement pour mettre la technologie et l'innovation au service de :



L'éducation et l'insertion professionnelle



La citoyenneté digitale



La protection de l'environnement

2019 : année de l'élaboration de la nouvelle raison d'être du Groupe

Elaborer ensemble une raison d'être pour

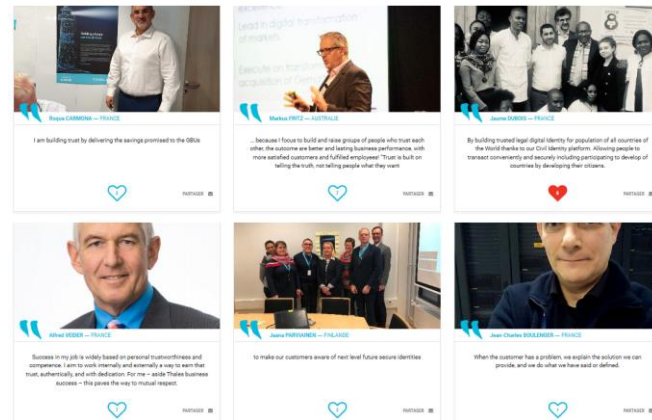
- Attirer et retenir les talents
- Renforcer notre engagement vis-à-vis de nos clients
- Construire une culture partagée, notamment suite à l'arrivée des collaborateurs de Gemalto

Plus de 30 000 salariés impliqués dans le projet

La confiance au cœur de Thales, c'est :

- Concevoir des produits, solutions et services répondant au besoin de confiance de nos sociétés
- Nourrir la relation de confiance avec nos clients
- Respecter nos engagements envers toutes nos parties prenantes
- Toujours mieux collaborer ensemble

Construisons ensemble un avenir de confiance



Des atouts structurants pour traverser la crise

Remarquable mobilisation des équipes

Base de clients solides et diversifiés

Solutions répondant à des besoins sociétaux majeurs : sécurité, résilience, confiance numérique

Socle technologique au premier plan mondial, renforcé grâce à l'acquisition de Gemalto

Culture d'amélioration permanente de la compétitivité

Bilan solide



Création de valeur
sur la durée,
avec une résilience
renforcée

4. Rémunération des mandataires sociaux

YANNICK D'ESCATHA
PRÉSIDENT DU COMITÉ DE LA GOUVERNANCE
ET DES RÉMUNÉRATIONS



8 milliards
de passagers voyagent chaque année
à l'aide de **systèmes de transport Thales**

- Rémunération pour 2019 :
« Say on pay ex post »
(5^{ème} et 6^{ème} résolution)
- Politique de rémunération 2020 :
« Say on pay ex ante »
(7^{ème} et 8^{ème} résolution)

Atteinte des objectifs financiers et non financiers de la rémunération variable 2019 du Président-Directeur général

Critères financiers (75 %) :

Indicateur	Réalisé	Poids	Niveau d'atteinte bonus en % de la cible	Montant du bonus
EBIT	2 008 M€	35 %	104,2 %	291 693 €
Prises de commandes	19 142 M€	20 %	120,2 %	192 307 €
Free cash-flow opérationnel	1 372 M€	20%	138,3 %	221 294 €
Part quantitative de la rémunération variable			117,5 %	705 294 €

Critères non financiers (25 %) :

Orientations stratégiques à 5 ans – Gemalto – Stratégie digitale – Globalisation – Responsabilité Sociétale d'Entreprise

Le Conseil d'administration a décidé de niveaux d'atteinte pour chacun de ces objectifs aboutissant à un niveau global de 72 % de la cible, soit **144 000 €**.

Say on pay ex post des mandataires sociaux (5^{ème} et 6^{ème} résolution) : atteintes et montants pour 2019

Pour le Président-Directeur général	Cible	Montants versés au titre de 2019	Montants attribués au titre de 2019
Fixe	800 000 €	800 000 €	
Variable total	800 000 €		849 294 €
dont variable financier (75%)	600 000 €		705 294 €
dont variable non financier (25%)	200 000 €		144 000 €
Rémunération exceptionnelle ou de long terme (nombre maximum : 8 000 unités)	5 000 unités	-	740 160 € (*)
Rémunération différée progressive et conditionnelle - montant acquis en 2019			14 497 €
Avantages en nature (assistance juridique et fiscale, voiture avec chauffeur)		41 052 €	
Les autres éléments décrits dans la politique de rémunération du Président-Directeur général n'ont pas donné lieu à versement ou attribution en 2019			

Le versement de cette rémunération variable annuelle dépend de l'approbation de cette Assemblée générale

(*) Montant maximum valorisé sur la base du dernier cours de l'action Thales de l'année 2019

Pour les autres administrateurs	Montants attribués en 2018 versés en 2019	Montants attribués en 2019 versés en 2020
Total brut des rémunérations versées	558 141 € (Dont part variable : 72%)	557 500 € (Dont part variable : 77%)

Constat de la performance liée au plan LTI 2017 du Président-Directeur général

Critère	Pondération	Objectif plancher	Objectif plafond	Réalisé	% de réalisation	Nb d'unités
Free cash-flow opérationnel cumulé 2017-2019	40% (2 000 unités)	2,4 mds €	3,35 mds €	3,345	39,8%	1 990
Prises de commandes moyennes 2017-2019	40 % (2 000 unités)	15 mds €	17 mds €	16,698	37,0%	1 850
Total shareholder return comparé à un panel de sociétés européennes	10 % (500 unités)	Médiane du panel =8%	Quintile le plus élevé du panel	+6,5%	0%	0
Total shareholder return comparé à l'indice EURO STOXX	10 % (500 unités)	Médiane de l'indice = 33%	Quintile le plus élevé de l'indice	+6,5%	0%	0
				Total	76,8%	3 840

La condition de présence sera constatée en février 2021

Rémunération des mandataires sociaux

- Rémunération 2019 :
« Say on pay ex post »
(5^{ème} et 6^{ème} résolution)
- Politique de rémunération 2020 :
« Say on pay ex ante »
(7^{ème} et 8^{ème} résolution)

Say on pay ex ante (7^{ème} et 8^{ème} résolution) :

Politique de rémunération des mandataires sociaux

Continuité de la politique de rémunération du Président-Directeur général

- Rémunération annuelle variable et Plan LTI 2020 : les montants susceptibles d'être attribués, critères de performance financiers, poids et fourchettes de déclenchement sont inchangés par rapport à 2019
- 3 objectifs non financiers (au lieu de 5 en 2019) compteront chacun pour 8,33% de la rémunération variable annuelle : actions stratégiques transverses, implantation internationale, Responsabilité Sociale et Environnementale
- Réévaluation des objectifs du LTI 2018 suite à l'acquisition de Gemalto

Modification du régime de retraite supplémentaire du Président-Directeur général

- Objectifs
 - Conséquences de la loi PACTE : s'aligner sur le dispositif des salariés France
 - Proposer un dispositif à coût équivalent
- Recommandation du Conseil d'administration
 - Cristallisation du régime existant au 31 décembre 2019
 - Mise en place d'un régime à cotisations définies (article 82)
 - Principe de s'approcher au plus près de la rente annuelle de l'ancien régime au départ en retraite
 - Cotisation de l'entreprise considérée comme un avantage en nature – mise en place d'une compensation
 - Dispositif soumis à critères de performance identiques à l'ancien régime

Politique de rémunération des administrateurs inchangée

5. Rapports des commissaires aux comptes



75%
des constellations de satellite
sont réalisées par Thales

6. Résultats du vote des résolutions

50 pays

dans le monde protègent leurs populations
à l'aide des technologies Thales

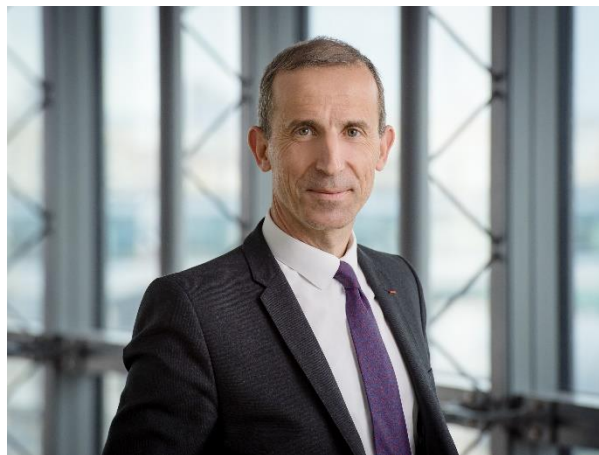


Résolutions à caractère ordinaire (approbation des comptes et affectation du résultat)

		Adoptée à :
1 ^{ère} résolution	Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2019	98,90 %
2 ^{ème} résolution	Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2019	98,88 %
3 ^{ème} résolution	Affectation du résultat de la société mère et fixation du dividende au titre de l'exercice 2019	99,94 %

Résolutions à caractère ordinaire (nomination d'un administrateur)

		Adoptée à :
4 ^{ème} résolution	Nomination de Monsieur Philippe Knoche en qualité d'administrateur « Personnalité extérieure »	96,24 %



Résolutions à caractère ordinaire (say on pay)

		Adoptée à :
5 ^{ème} résolution	Approbation des éléments de rémunération 2019 versés ou attribués à M. Patrice Caine, Président-Directeur général	60,03 %
6 ^{ème} résolution	Approbation des informations relatives aux rémunérations 2019 des mandataires sociaux	99,19 %
7 ^{ème} résolution	Approbation de la politique de rémunération du Président-Directeur général de Thales	59,84 %
8 ^{ème} résolution	Approbation de la politique de rémunération des administrateurs	99,68 %

Résolutions à caractère ordinaire (programme de rachat)

		Adoptée à :
9 ^{ème} résolution	Autorisation au Conseil d'administration en vue de permettre à la société d'opérer sur ses propres actions	99,87 %

Résolutions à caractère extraordinaire (délégations financières 1/2)

		Adoptée à :
10 ^{ème} résolution	Autorisation au Conseil d'administration de procéder à des attributions gratuites d'actions	86,38 %
11 ^{ème} résolution	Délégation au Conseil d'administration afin d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription	86,71 %
12 ^{ème} résolution	Délégation au Conseil d'administration afin d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription et possibilité d'un délai de priorité	86,55 %

Résolutions à caractère extraordinaire (délégations financières 2/2)

		Adoptée à :
13 ^{ème} résolution	Délégation au Conseil d'administration afin d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par placement privé	85,08 %
14 ^{ème} résolution	Délégation au Conseil d'administration afin d'augmenter le nombre de titres des émissions décidées aux 3 précédentes résolutions (sur-allocation ou « green-shoe »)	85,16 %
15 ^{ème} résolution	Délégation au Conseil d'administration afin d'émettre des actions en rémunération d'apports de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces	86,49 %
16 ^{ème} résolution	Fixation des limites globales des émissions effectuées en vertu des résolutions n°11, 12, 13, 14 et 15	99,10 %
17 ^{ème} résolution	Délégation de pouvoir conférée au Conseil d'administration afin d'émettre des actions nouvelles réservées aux adhérents du Plan Epargne Groupe	99,66 %

Résolutions à caractère extraordinaire (modification des statuts)

		Adoptée à :
18 ^{ème} résolution	Modification de l'article 13 des statuts en vue de supprimer la référence au versement de « jetons de présence »	> 99,99 %

Résolutions à caractère ordinaire (pouvoirs)

		Adoptée à :
19 ^{ème} résolution	Pouvoirs pour formalités	> 99,99 %

THALES

ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
MIXTE

6 MAI 2020

