

# Assemblée générale mixte

16 MAI 2025

[www.thalesgroup.com](http://www.thalesgroup.com)



# Ordre du jour

01

2024 en bref

02

Résultats financiers et extra-financiers 2024

03

Stratégie et perspectives

04

Gouvernance et rémunération des mandataires sociaux

05

Rapports des commissaires aux comptes

06

Réponses aux questions des actionnaires

07

Vote des résolutions

# 1. 2024 EN BREF

**Introduction de Patrice Caine**  
Président-directeur général



# Faits marquants 2024

## > Résultats financiers

- Très forte dynamique des prises de commandes à 25,3 Mds€
- Croissance organique du CA de 8,3 %
- Nouveau record de l'EBIT Ajusté à 11,8 %
- Excellente génération de trésorerie

## > Résultats extra financiers

- Progression continue vers nos objectifs de moyen terme
- Intégration de l'indice CAC 40 ESG

## > Stratégie

- Synergies liées aux acquisitions d'Imperva et de Cobham Aerocomms en ligne avec les prévisions
- Plan d'adaptation en cours de l'activité Spatial pour s'adapter aux nouvelles conditions de marché
- Lancement de cortAix



# Quelques exemples de succès commerciaux et réalisations en 2024



Contrats Rafale : Indonésie et Serbie



Emirates : mise en service du premier Airbus A350-900 équipé du système AVANT Up



Deux nouvelles frégates F126 pour la Marine allemande



Cyber : lancement de la solution Data Risk Intelligence



SKY Perfect JSAT : commande du premier satellite Space INSPIRE au Japon et en Asie



Radars : livraison record de 28 radars Ground Master

## 2. RÉSULTATS FINANCIERS ET EXTRA FINANCIERS 2024

**Pascal Bouchiat**

Directeur général, Finance et Systèmes d'information

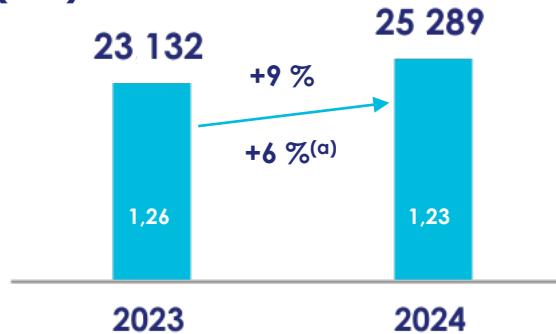
**Isabelle Simon**

Secrétaire générale

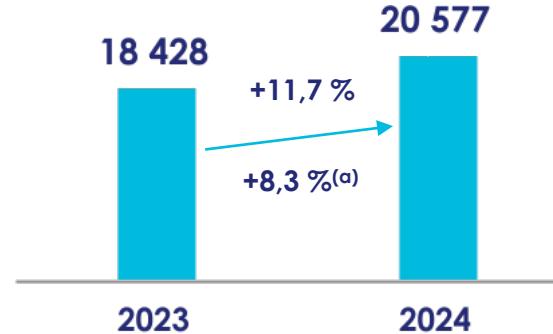


# Chiffres clés financiers 2024

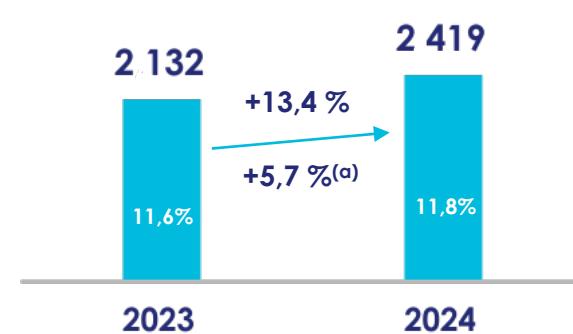
## > Prises de commandes et book-to-bill (M€)



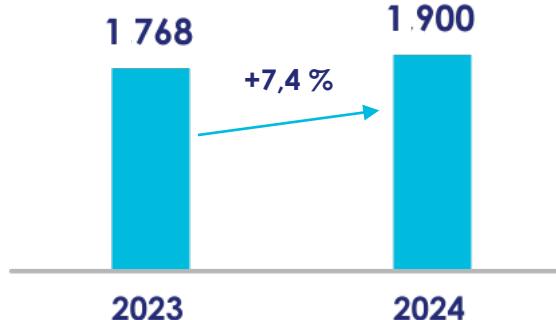
## > Chiffre d'affaires (M€)



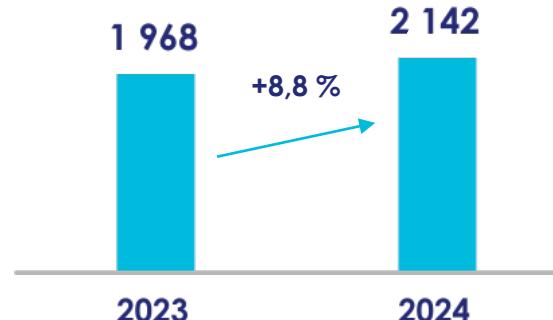
## > EBIT Ajusté<sup>(b)</sup> (M€ et %)



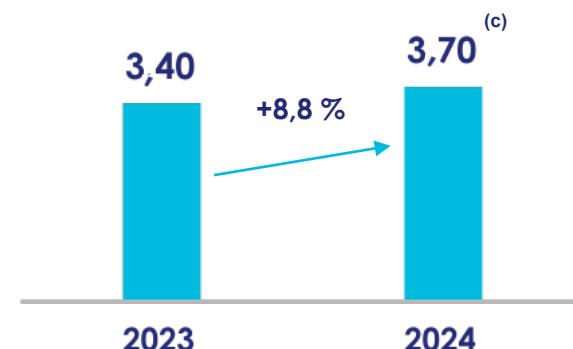
## > Résultat net ajusté<sup>(b)</sup> (M€)



## > Free cash-flow opérationnel<sup>(b)</sup> des activités poursuivies (M€)



## > Dividende (€)



a. Organique : à périmètre et taux de change constants

b. La définition des indicateurs non strictement comptables se trouve en section 2.3.2 du Document d'Enregistrement Universel 2024. L'intitulé de l'indicateur « EBIT » a évolué pour « EBIT Ajusté » conformément aux recommandations de l'ESMA. **La définition demeure inchangée**

c. Proposé à l'Assemblée Générale du 16 mai 2025

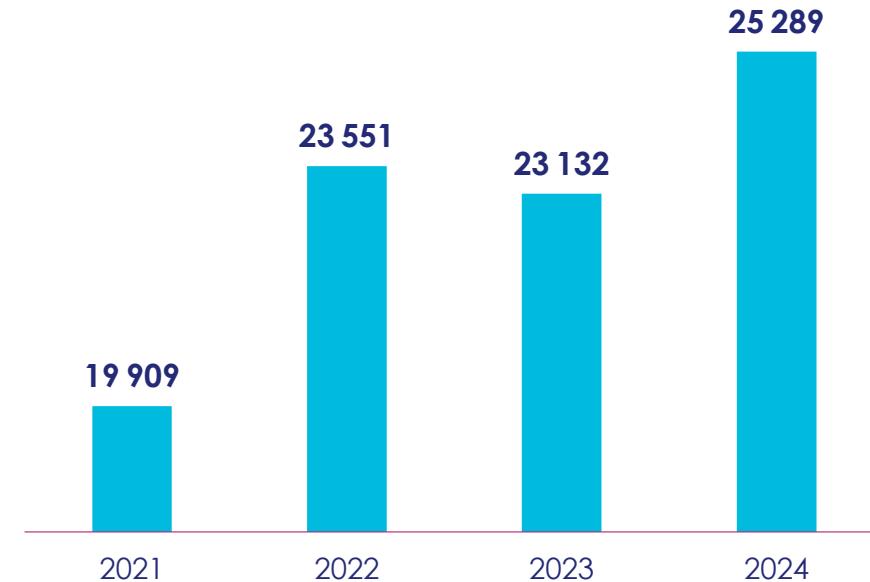
# Prises de commandes 2024

## Fort niveau des prises de commandes, portées par les grandes<sup>(a)</sup> commandes

- 35 grandes commandes enregistrées en 2024 (comparé à 25 en 2023), dont
- 16 grandes<sup>(a)</sup> commandes au T4 2024

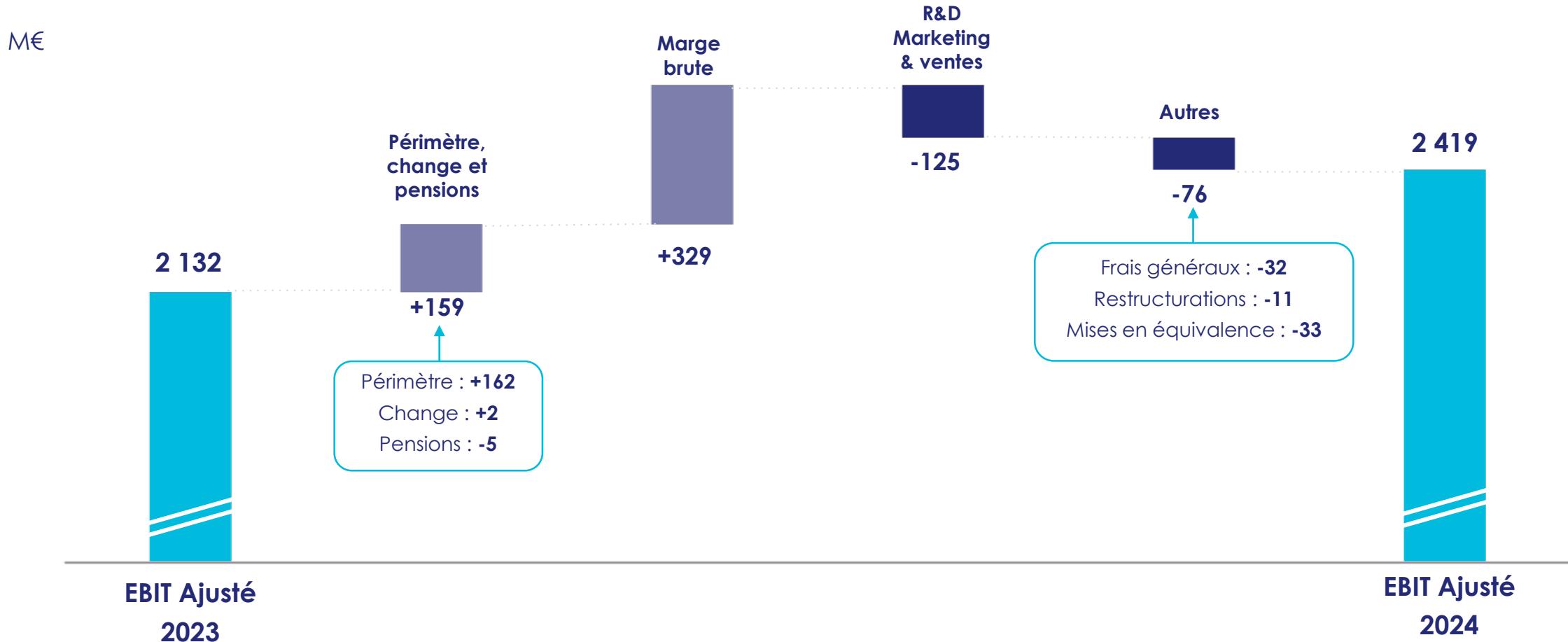
## Le carnet de commandes consolidé avoisine les 51 Mds€ et représente 3,6 années de CA dans le secteur Défense

## Prises de commandes (en millions d'euros)



(a) De valeur unitaire supérieure à 100 M€

# Evolution de l'EBIT Ajusté entre 2023 et 2024



# Aérospatial : chiffres clés 2024

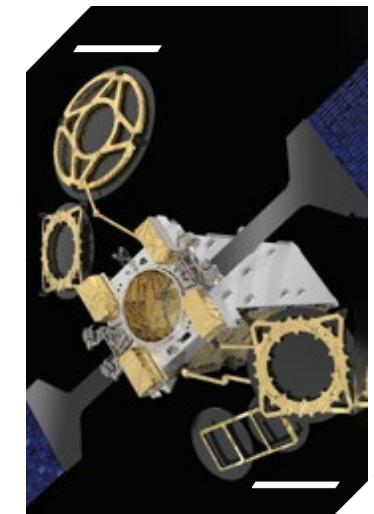
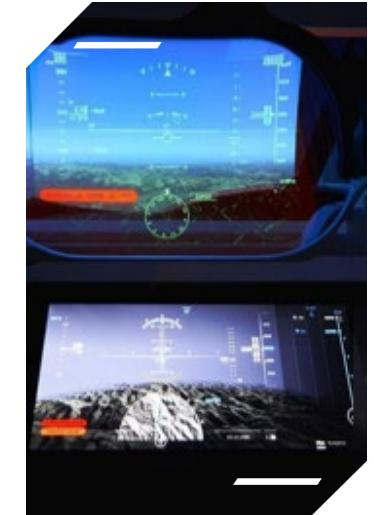
M€	2024	2023	Variation Totale
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5 471</b>	<b>5 221</b>	+4,8 %
<b>EBIT Ajusté</b>	<b>391</b>	<b>369</b>	+6,0 %
en % du chiffre d'affaires	7,2 %	7,1 %	

## > Dynamiques contrastées de la croissance organique du chiffre d'affaires

- › Croissance organique solide de l'Avionique
- › Chiffre d'affaires du Spatial quasiment stable par rapport à 2023

## > Marge d'EBIT Ajusté stable comme anticipé

- › Progression des marges de l'Avionique
- › Rentabilité du Spatial impactée par les activités de télécommunications





# Défense : chiffres clés 2024

M€	2024	2023	Variation Totale
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>10 969</b>	<b>9 628</b>	<b>+13,9 %</b>
<b>EBIT Ajusté</b>	<b>1 432</b>	<b>1 270</b>	<b>+12,7 %</b>
en % du chiffre d'affaires	13,1 %	13,2 %	



## > Forte croissance organique du chiffre d'affaires

- Accélération des livraisons dans un contexte d'accroissement continu des capacités de production (radars, munitions, etc.)

## > Marge d'EBIT Ajusté stable

- En ligne avec les meilleurs de nos concurrents





# Cyber & Digital : chiffres clés 2024

M€	2024	2023	Variation Totale
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4 024</b>	<b>3 504</b>	<b>+14,8 %</b>
<b>EBIT Ajusté</b>	<b>585</b>	<b>491</b>	<b>+19,2 %</b>
en % du chiffre d'affaires	14,5 %	14,0 %	



> **Acquisition d'Imperva**

> **Poursuite d'une dynamique soutenue en Cybersécurité**

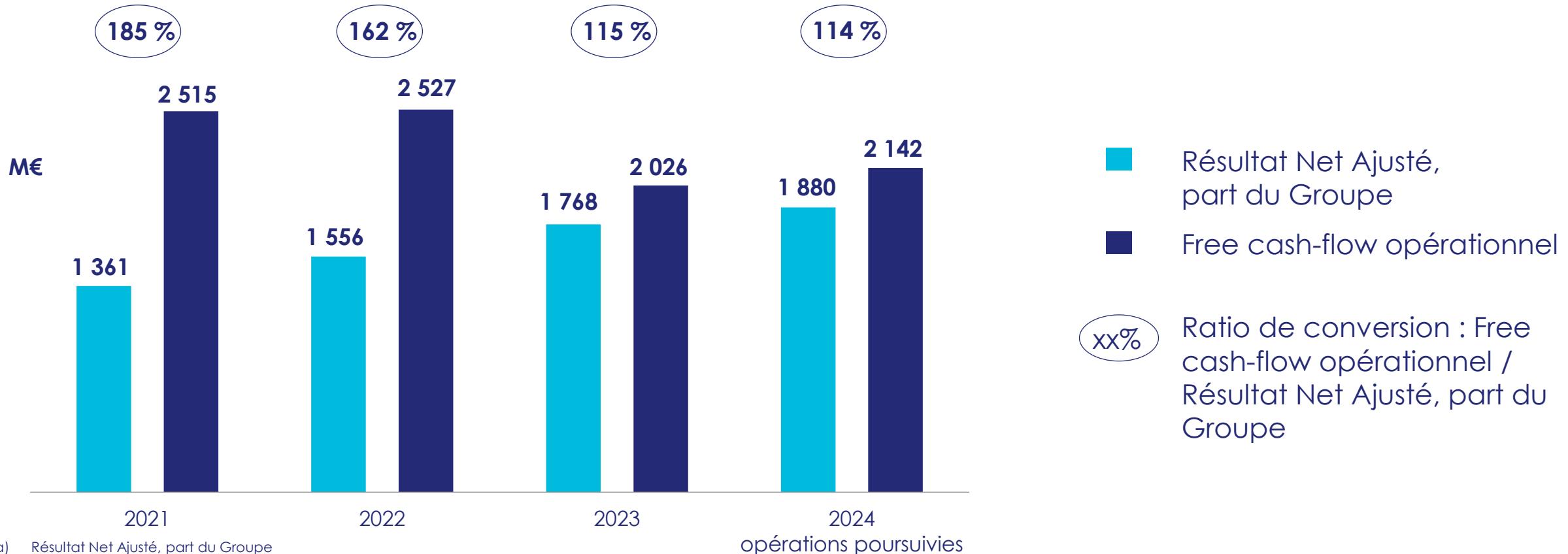
> **Progression solide de l'EBIT Ajusté, grâce au succès de l'intégration d'Imperva**



Rappel : les montants 2023 sont retraités pour intégrer les activités cybersécurité civiles transférées de l'activité Défense

# Génération de trésorerie

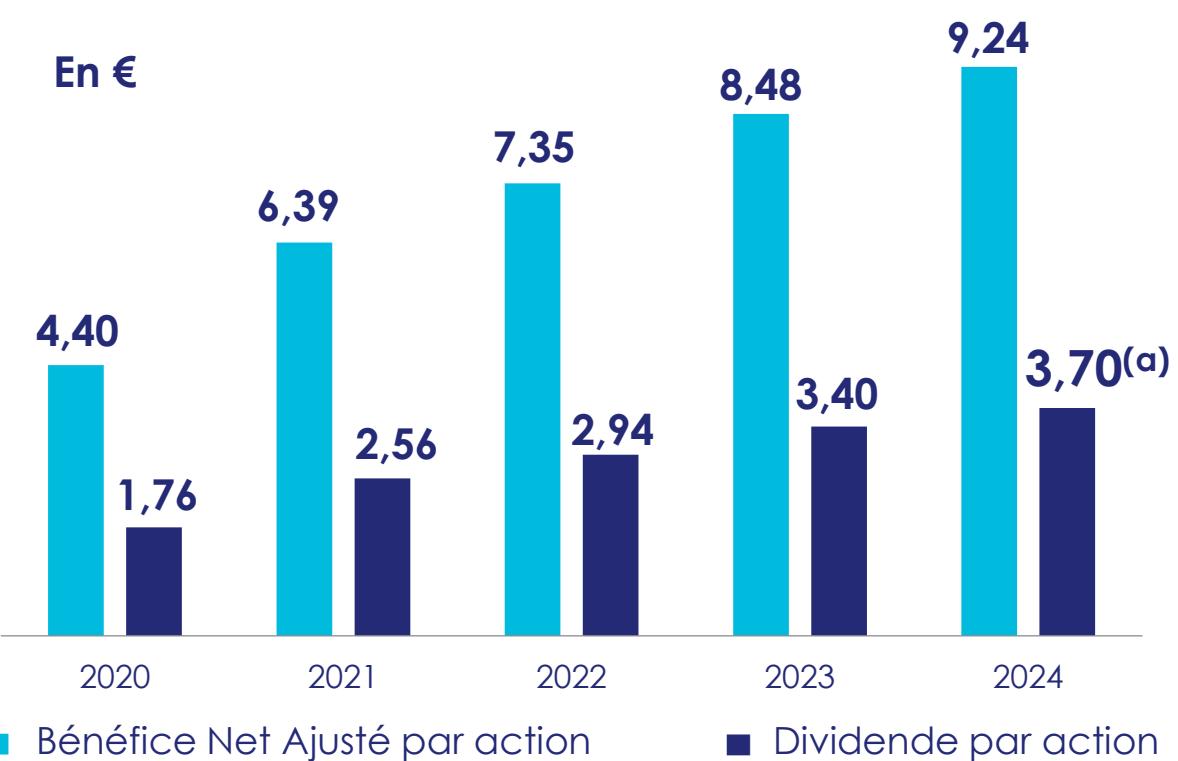
## Conversion du Résultat Net Ajusté (a) en Free cash-flow opérationnel



# Bénéfice Net Ajusté par action et dividende

## Bénéfice Net Ajusté et dividende par action

Bénéfice Net Ajusté par action : 9,24 euros



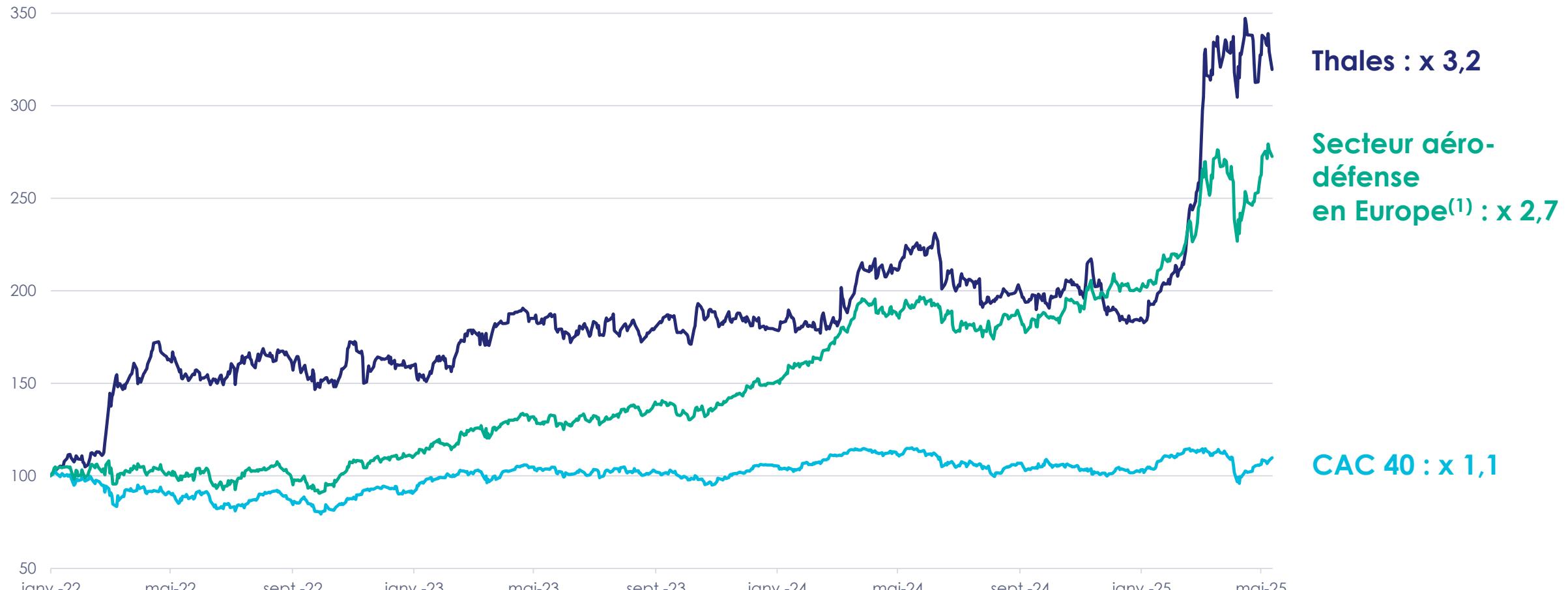
(a) Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale

Dividende proposé (résolution N° 3) :  
3,70 euros par action<sup>(a)</sup>

- ▶ Confirmation du **taux de distribution de 40 %** du Bénéfice Net Ajusté par action
- ▶ Le bénéfice net par action a plus que doublé depuis 2020



# Cours de Thales : nette sur-performance sur 3 ans



Au 12 mai 2025 ; en base 100 ; Source : Bloomberg

(1) FTSEurofirst 300 Aerospace and Defence Index EUR.

# Chiffres clés du premier trimestre 2025

M€	T1 2025	T1 2024	Variation totale
Prises de commandes	3 778	5 037	-25 %
Chiffre d'affaires	4 960	4 421	+12,2 %

- > Poursuite d'une dynamique commerciale robuste
- > Forte croissance du chiffre d'affaires portée par le dynamisme des activités Défense et Avionique

# Une progression continue de la performance extra-financière



## Émissions de CO<sub>2</sub> scopes 1 & 2 En valeur absolue vs 2018

Objectif 2030 : -50%

278kt

-57,3% -56,8%

2018 2023 2024

## Émissions de CO<sub>2</sub> scope 3 En valeur absolue vs 2018

Objectif 2030 : -15%

10 065kt

-24,4% -24,7%

2018 2023 2024

## Formation Passeport Climat % de cadres formés

Objectif 2024 : 50%

Objectif 2025 : 85%

67,4%

2024



## Femmes aux plus hauts niveaux de responsabilités

Objectif 2026 : 22.5%

Objectif 2030 : 25%

16,6% 20,4% 21,1%

2018 2023 2024

## Comités de direction comptant au moins 4 femmes

Objectif 2026 : 75%

Objectif 2030 : 85%

52,6% 64,1%

2023 2024



## Personnes formées à la prévention de la corruption

Objectif : 100% de la cible

100% 100%

2023 2024

## Extension de la certification ISO 37001 « Systèmes de management anticorruption »

% du CA du Groupe

58,0% 64,0%

2023 2024

# Intégration du CAC 40 ESG et progression des notations



Intégration de  
l'indice CAC 40  
ESG

2030 OBJECTIVES



SCIENCE  
BASED  
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION



Membre du CAC  
SBTI 1,5°



CLIMATE



Note A  
Top 2 % des  
entreprises  
évaluées



Top 1 %  
parmi 500 000  
entreprises  
évaluées

### 3. STRATÉGIE ET PERSPECTIVES

**Patrice Caine**  
Président-directeur général



# Nos priorités stratégiques pour 2025

- 1 Investissements humains et industriels : poursuivre notre montée en cadence
- 2 Assurer le retour à la profitabilité de nos activités spatiales
- 3 Nous différencier par l'innovation
- 4 Renforcer notre stratégie RSE



# 1. Investissements humains et industriels : poursuivre notre montée en cadence

## ATTIRER ET RECRUTER LES MEILLEURS TALENTS

- > **Une entreprise attractive et une marque forte**
  - 1 million de candidatures en 2024
- > **Un recrutement concentré sur des postes à forte expertise**
  - Env. 8 000 recrutements prévus en 2025, dont 3 000 en France
- > **« Entreprise Apprenante » : 35 académies internes**

## AUGMENTER LA CAPACITÉ DE PRODUCTION

- > **Plusieurs augmentations de cadence réalisées**



Thales investit pour répondre à la forte demande de ses clients

## 2. Assurer le retour à la profitabilité de nos activités spatiales

- > **Poursuivre le plan d'adaptation pour confirmer le retour à la profitabilité**
- › **S'adapter à la situation du marché des Télécoms spatial...**
  - Environ 1 300 postes concernés
  - Adaptation des coûts de structure
- › **... tout en conservant les compétences et préservant l'emploi**
  - Repositionner les équipes en interne
  - 67 % des postes déjà redéployés à fin mars 2025
- › **Marge d'EBIT Ajusté de 7 %<sup>+</sup> prévue pour 2028**
- > **Des perspectives de croissance**
- › **Stabilisation de la demande dans le secteur des télécommunications**
- › **Une demande soutenue en Observation, Exploration & Science et Navigation**



### 3. Nous différencier par l'innovation

#### > Thales est un innovateur de rang mondial

- › 33 000 employés dédiés à la recherche
- › Investissement annuel de 4,2 Mds€ (20 % des ventes)
- › 12 fois récompensé par le classement Clarivate *Top 100 innovators*
- › Plus de 400 brevets déposés par an



Combiner les meilleures technologies de Thales et d'Imperva



1ère mondiale : système de divertissement à bord connecté et basé sur le cloud

#### > cortAIx : accélérateur de l'IA de confiance

- › 800 experts IA à la fin 2025 et environ 100 doctorants
- › Plus de 100 produits et services intégrant l'IA Thales
- › Une IA qui irrigue notre fonctionnement interne
- › Thales leader européen de la R&D en IA appliquée aux systèmes critiques



Accélération de notre leadership dans les radars terrestres grâce à de nouvelles capacités IA



1er système au monde de drone autonome pour la guerre des mines

## 4. Renforcer notre stratégie RSE

### UN PROGRAMME RSE AMBITIEUX DÉCLINÉ EN 3 PILIERS ET 9 ENGAGEMENTS CLÉS

#### SOCIÉTÉ

#### PLANÈTE

#### COLLABORATEURS

##### PROMOTION DE LA SCIENCE



- Un nouveau programme de bourses et mentorat

##### STRATÉGIE BAS-CARBONE



- Des objectifs de réduction de l'empreinte carbone validés par le SBTi

##### MIXITÉ FEMMES-HOMMES



- Un plan pour agir à tous les niveaux de l'organisation

## 4. GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

**Patrice Caine**

Président-directeur général

**Loïc Rocard**

Président du Comité de la  
gouvernance et  
des rémunérations



# Activité 2024 du Conseil d'administration et de ses Comités

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

7 réunions avec un taux de participation de 95 %

### COMITÉ STRATÉGIQUE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Président : **Patrice Caine**,  
Président-directeur général

**5 réunions**  
**97 % de participation**

- Budget annuel
- Projets d'acquisitions et de partenariats stratégiques
- Stratégie et performance RSE

### COMITÉ D'AUDIT ET DES COMPTES

Présidente : **Anne-Claire Taittinger**,  
administratrice indépendante

**5 réunions**  
**96 % de participation**

- Examen des comptes annuels et semestriels
- Audit, contrôle interne et cartographie des risques
- Préparation du rapport de durabilité
- Engagements hors-bilan

### COMITÉ DE LA GOUVERNANCE ET DES RÉMUNÉRATIONS

Président : **Loïc Rocard**,  
administrateur indépendant

**6 réunions**  
**100 % de participation**

- Rémunération du PDG et des administrateurs
- Opération d'actionnariat salarié
- Politique de rémunération long-terme des cadres du Groupe
- Gouvernance RSE du conseil d'administration

# Say on pay ex-post

**Résolution n°10**  
« say on pay  
ex-post PDG »

**Résolution n°11**  
« say on pay ex-post  
mandataires  
sociaux »

**Rémunération fixe versée : 1 000 000 €**

**Rémunération variable attribuée : 1 341 352 €**

- Critères financiers (75 %) : atteinte 146 % => 1 093 852 €
- Critères non financiers (25 %) : atteinte 99 % => 247 500 €

**Plan LTI 2021 :**

- Acquisition définitive de **10 318 unités**, valorisées à **1 784 499 €**
- **Transformation de ces unités en actions gratuites** si les résolutions n°12 et 15 sont également approuvées (à défaut, paiement 50 % cash, 50 % actions Thales au cours de bourse du 19 mai 2025)

**Plan LTI 2022 :**

- Performance 2021 – 2023 : **97 %, soit 13 617 unités**, sous condition de présence en mars 2026
- **Transformation de ces unités en actions gratuites** si les résolutions n°12 et 15 sont également approuvées

**Plan LTI 2024 :**

- Actions de performance mesurée sur 3 exercices (+ condition de présence 2028)
- Attribution à la cible de 8 570 actions (soit 120 % du fixe, 1200K€) en valeur IFRS, et au maximum de 12 855 actions de performance (soit 180 % du fixe)

**Avantages en nature : 45 256 €**

**Retraite à cotisations définies :** Cotisation versée à l'assureur au titre de 2024 : **316 000 €**

**Rémunération attribuée aux autres mandataires sociaux au titre de 2024 : 995 680 €**

# Say on pay ex-ante : stabilité des politiques de rémunération du PDG et des administrateurs

Résolution n°12  
« say on pay  
ex-ante PDG »

**Rémunération fixe inchangée** à 1 000 000 €

**Rémunération variable inchangée** à 1 000 000 € à la cible

- Nature, poids, répartition des objectifs, et facultés de surperformance **également inchangés**

**Plan LTI 2025 inchangé**

- Niveaux cible et maximum, **inchangés** à 120 % et 180 % de la rémunération fixe annuelle respectivement
- **Même structure d'objectifs** et mesure de performance sur 3 exercices (+ condition de présence 2029)

**Autres éléments de rémunération inchangés par rapport à 2024**

**Transformation des unités des plans LTI 2021 et 2022 en actions gratuites**, soit attribution de **23 965 actions à acquérir en 2027** au lieu de 10 318 unités en 2025 (plan LTI 2021) et 13 617 unités en 2026 (plan LTI 2022)

Assujetti également à  
l'approbation de la  
résolution n°15

Résolution n°13  
« say on pay  
ex-ante  
administrateurs »

**Politique de rémunération des administrateurs inchangée** : enveloppe maximale de 1 200 000 €

## 5. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

**Serge Pottiez**  
EY Audit

**Cédric Haaser**  
PricewaterhouseCoopers  
Audit





# Les rapports des commissaires aux comptes

## > Assemblée Générale à titre ordinaire

- › Rapport sur les comptes consolidés de l'exercice au 31 décembre 2024
- › Rapport sur les comptes annuels de l'exercice au 31 décembre 2024
- › Rapport spécial sur les conventions réglementées
- › Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de taxonomie

## > Assemblée générale à titre extraordinaire

- › Rapports sur diverses opérations en capital

# Rapports sur les comptes consolidés et les comptes annuels

## > Rapport sur les comptes consolidés du Groupe Thales

(Pages 332 à 337 du Document d'Enregistrement Universel 2024)

- › Nous avons certifié que les comptes consolidés du groupe Thales au 31 décembre 2024 sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.
- › Les points clés de l'audit des comptes du groupe Thales se rapportent aux :
  - Tests de perte de valeur des unités génératrices de trésorerie (UGT) ;
  - Comptabilisation des revenus et des coûts des contrats commerciaux ;
  - Détermination des actifs et des passifs reconnus dans le cadre de l'acquisition d'Imperva.

## > Rapport sur les comptes annuels de la société Thales S.A.

(Pages 338 à 340 du Document d'Enregistrement Universel 2024)

- › Nous avons certifié que les comptes annuels de la société Thales S.A. au 31 décembre 2024 sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société Thales S.A. à la fin de cet exercice.
- › Le point clé de l'audit des comptes annuels de la société Thales S.A. se rapporte à l'évaluation des titres de participation.

# Autres rapports

## > Rapport spécial sur les conventions règlementées

(Page 251 du Document d'Enregistrement Universel 2024)

- › Il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.
- › Il nous a été donné avis d'une convention déjà approuvée par l'assemblée générale au cours d'un exercice antérieur dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé :
  - Avec la société Dassault Systèmes S.E. : création en 2022 du groupement d'intérêt économique « Software République ».

## > Rapport sur diverses opérations sur le capital

(Pages 47 et 48 du Dossier complémentaire de l'Assemblée)

- › Attribution gratuite de 23 935 actions existantes au Président-directeur général (résolution n° 15).
- › Annulation d'actions acquises dans le cadre d'un programme de rachat (résolution n°16).

## > Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de taxonomie

(Pages 223 à 226 du Document d'Enregistrement Universel 2024)

- › Conclusion des vérifications : sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité de l'information publiée.
- › Observation : nous attirons votre attention sur les informations figurant dans la section « 5.1.1.1. Base générale d'établissement du Rapport de durabilité »

## 6. RÉPONSES AUX QUESTIONS DES ACTIONNAIRES



## 7. VOTE DES RÉSOLUTIONS



# Assemblée générale mixte

16 MAI 2025

[www.thalesgroup.com](http://www.thalesgroup.com)

