

Assemblée générale mixte

15 mai 2019



Ceux qui font avancer le monde
s'appuient sur Thales

1. 2018 en bref
2. Résultats financiers 2018
3. Stratégie et perspectives
4. Rémunération du dirigeant mandataire social
5. Rapports des commissaires aux comptes
6. Echanges avec les actionnaires
7. Vote des résolutions



1. 2018 en bref

PATRICE CAINE



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

Faits marquants 2018

Prises de commandes supérieures à l'objectif

Forte croissance du chiffre d'affaires, tirée par les secteurs Transport et Défense & Sécurité

Amélioration sensible de la rentabilité, tout en accélérant les dépenses de R&D

Nouveaux objectifs et priorités à moyen-terme annoncés en juin

Préparation minutieuse de l'intégration de Gemalto



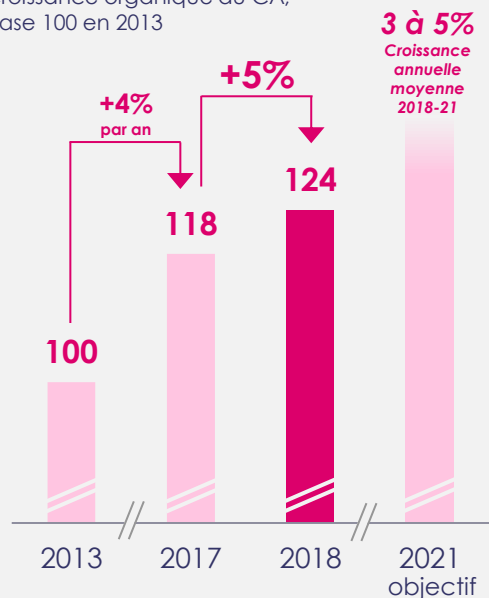
2018 : une première étape solide vers notre ambition 2021



Leadership dans chaque activité

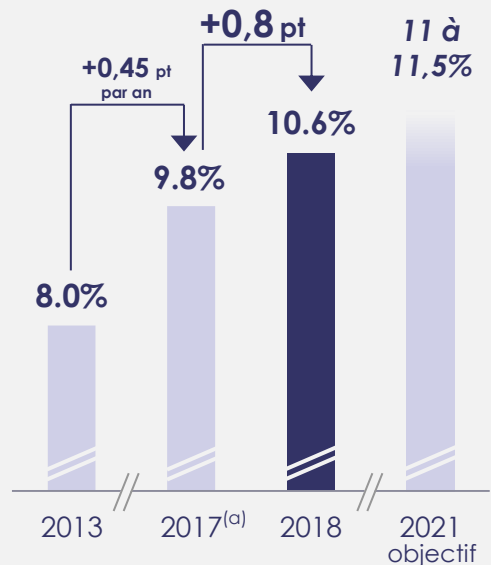
Croissance

Croissance organique du CA,
base 100 en 2013



Rentabilité

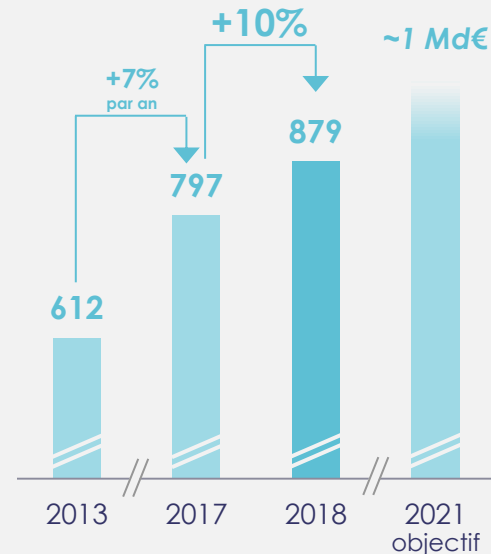
Marge d'EBIT en %



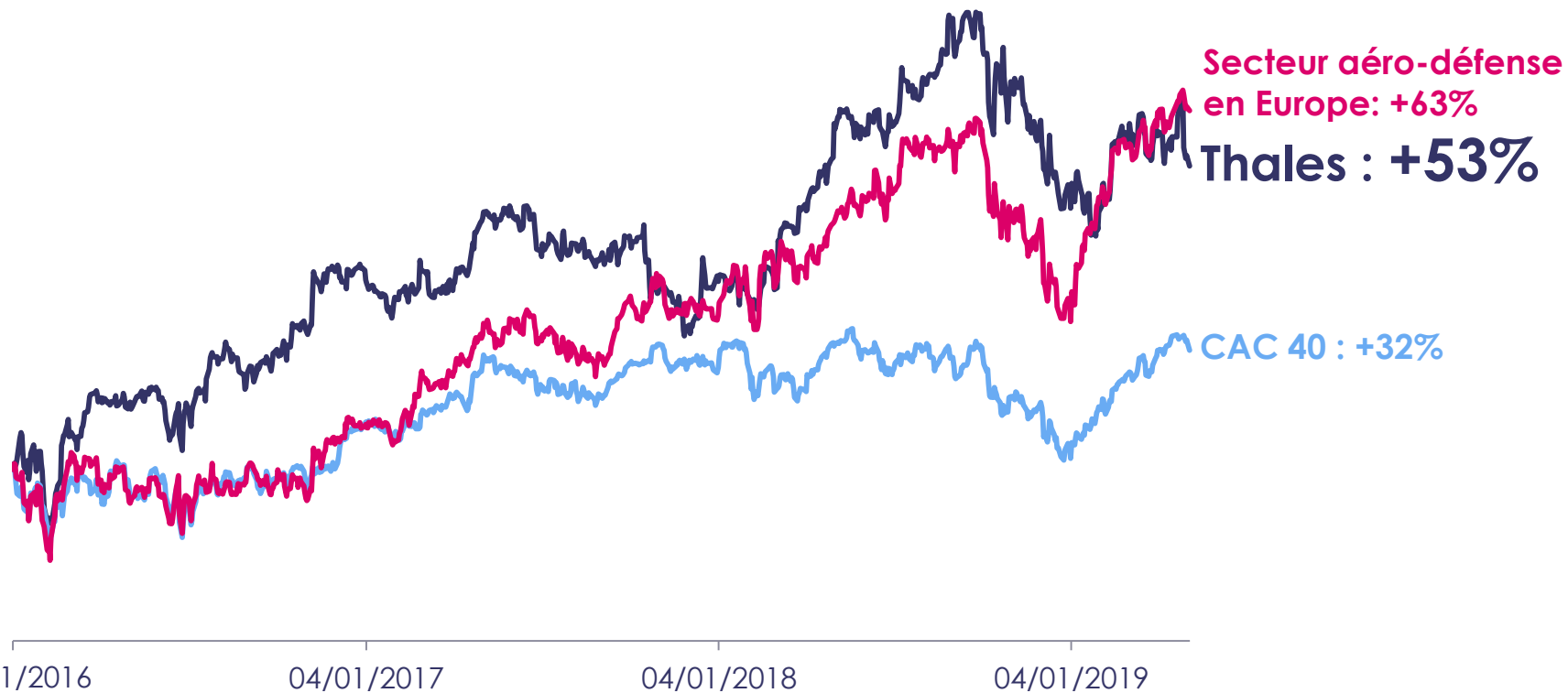
(a) Marge publiée – Marge 2017 retraitée IFRS 15 : 9,0%

Investissements en R&D

R&D autofinancée, M€



Une performance salvuée par les marchés



Activité du Conseil d'administration en 2018

- 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 de Gemalto et préparation de son intégration
- » Revue de la Déclaration de Performance extra-financière du Groupe et de ses engagements environnementaux à trois ans
- » **Président : Patrice Caine, Président-Directeur général**

3 réunions
93% de participation

Comité d'audit et des comptes

- » Examen des comptes annuels et semestriels
- » Audit, contrôle interne et cartographie des risques
- » Autres sujets spécifiques : suivi d'acquisition récentes, plan de retraites au Royaume-Uni, contrats et contentieux
- » **Présidente : Anne-Claire Taittinger - administratrice indépendante**

5 réunions
100% de participation

Comité de la gouvernance et des rémunérations

- » Rémunération du Président-Directeur général
- » Indépendance des administrateurs
- » Projet d'offre d'actionnariat salarié 2019
- » **Président : Yannick d'Escatha – administrateur indépendant**

5 réunions
95% de participation



2. Résultats financiers 2018

PASCAL BOUCHIAT

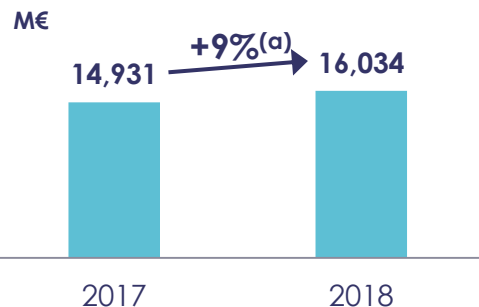


80%

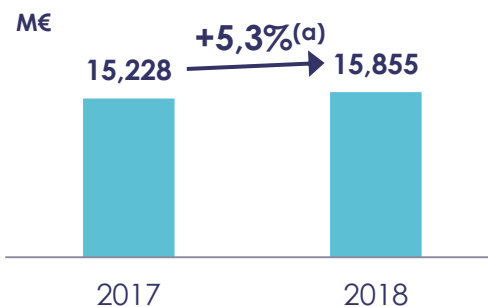
des transactions par cartes bancaires
dans le monde **sont sécurisées par Thales**

Chiffres clés 2018 (tous les chiffres 2017 sont retraités de la norme IFRS 15)

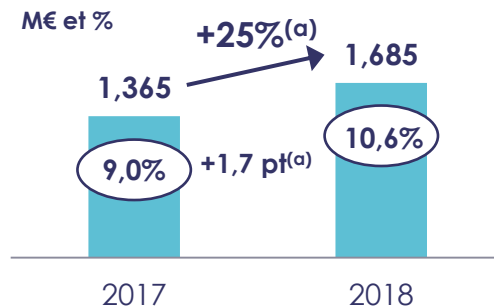
Prises de commandes



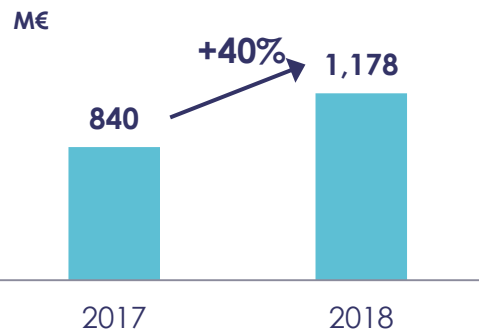
Chiffre d'affaires



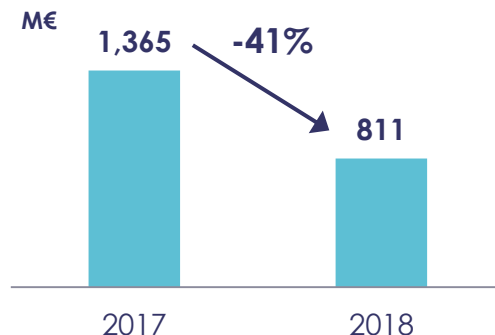
EBIT et marge d'EBIT (b)



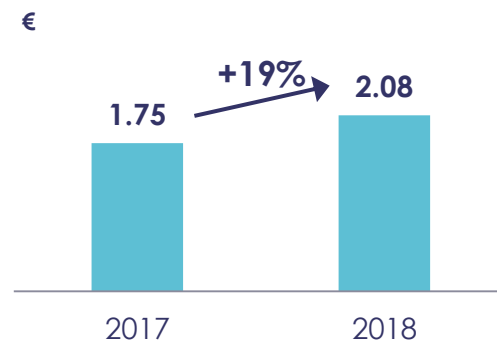
Résultat net ajusté^(b)



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) Proposé à l'Assemblée Générale du 15 mai 2019

Prises de commandes en 2018

**Prises de commandes dynamiques :
+7% (+9% en organique)**

19 grands^(a) contrats, dont notamment :

- OneSKY : modernisation du contrôle aérien en Australie
- Satellite Konnect VHTS : le plus puissant processeur numérique jamais mis en orbite
- Systèmes pour le métro du Grand Paris
- Nouveau standard F4 du Rafale

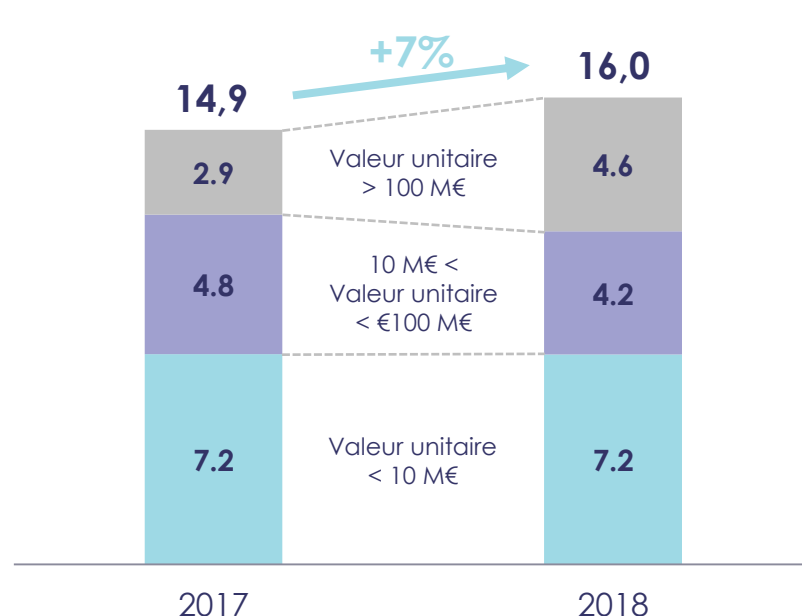
**Prises de commandes records
dans les marchés matures**

(a) De valeur unitaire supérieure à 100 M€

(b) De valeur unitaire inférieure à 10 M€

Prises de commandes par taille de contrat

Mds€



Croissance organique du chiffre d'affaires en 2018

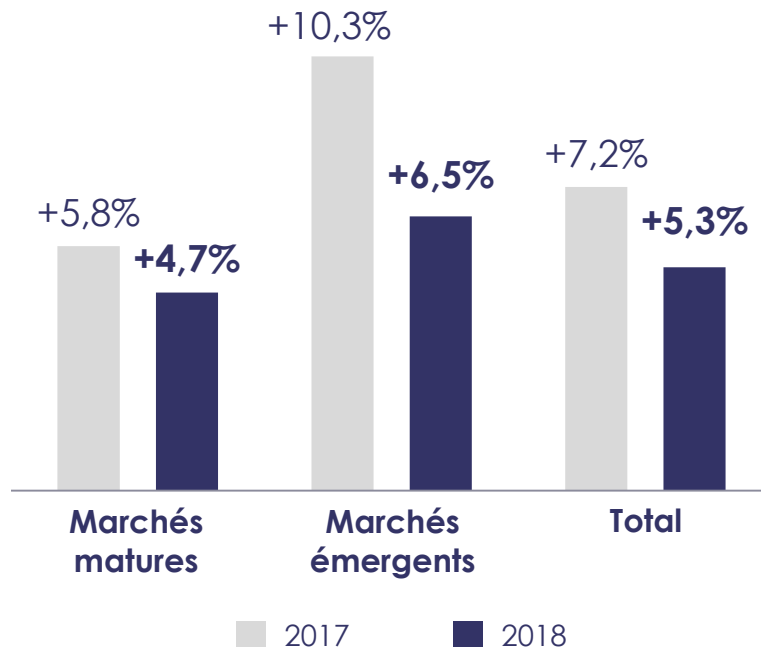
Atténuation de l'effet change au 2^{ème} semestre

Croissance solide dans les marchés émergents

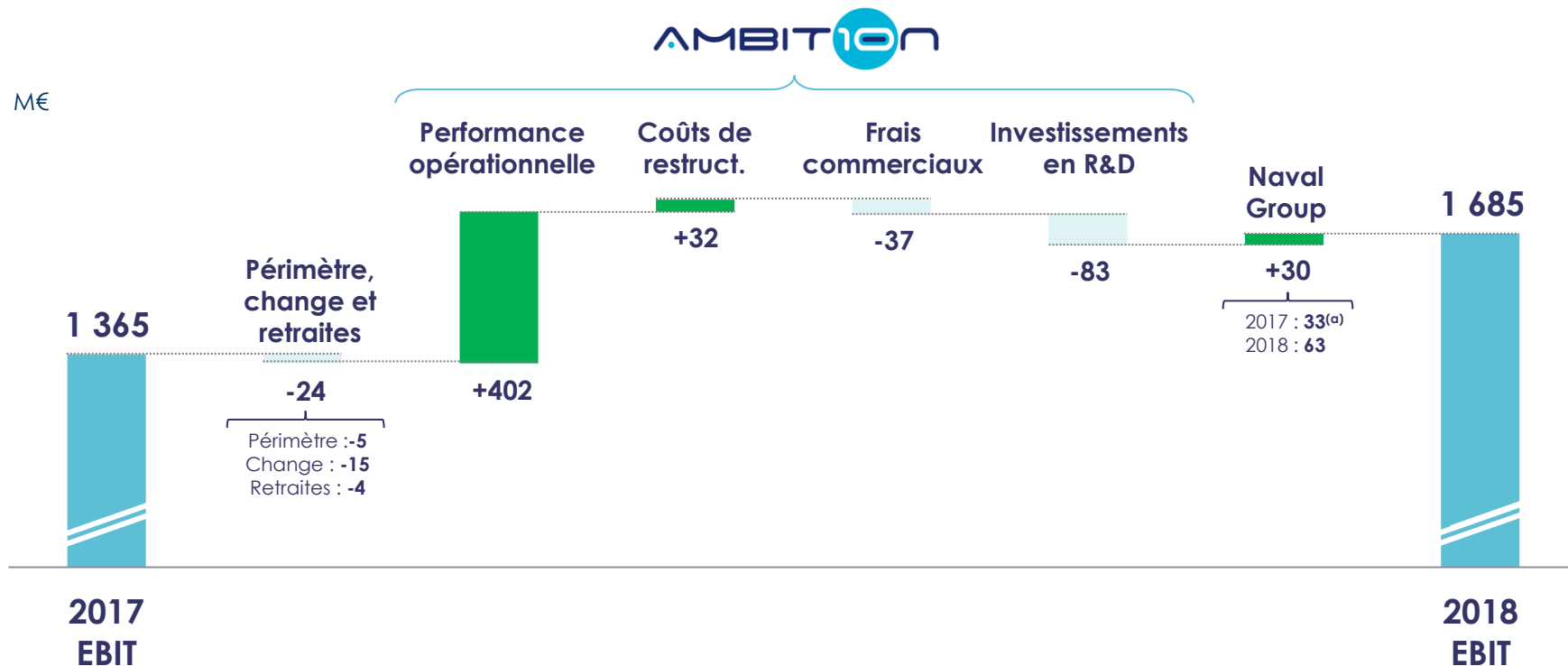
Croissance continue dans les marchés matures, en particulier dans le secteur Défense & Sécurité

Une croissance géographiquement bien équilibrée

Croissance organique du chiffre d'affaires



Progression de l'EBIT tirée par une solide performance opérationnelle



(a) Montant figurant dans le compte de résultat 2017 retraité IFRS 15. Contribution figurant dans les comptes publiés 2017: 48 M€

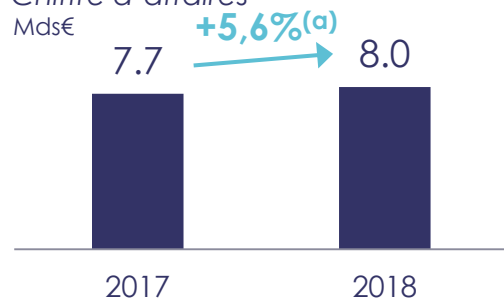
Chiffre d'affaires et rentabilité par secteur opérationnel

(tous les chiffres 2017 sont retraités de la norme IFRS 15)

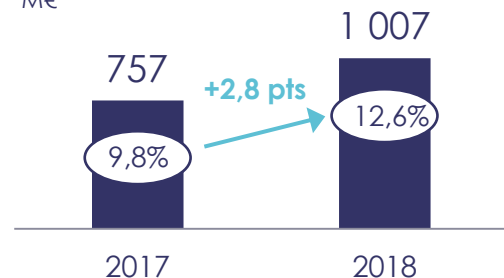


Défense et sécurité

Chiffre d'affaires
Mds€

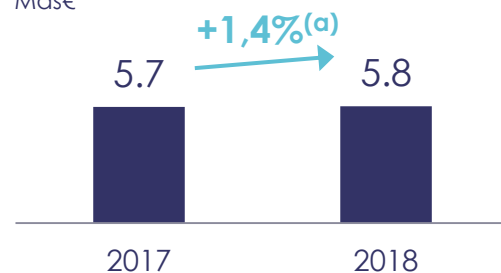


Rentabilité (EBIT)
M€

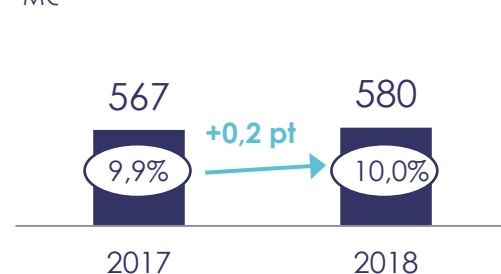


Aérospatial

Chiffre d'affaires
Mds€

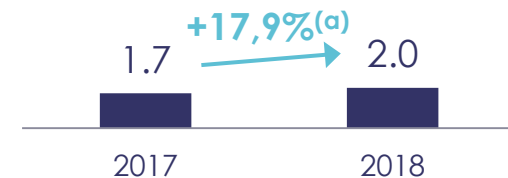


Rentabilité (EBIT)
M€

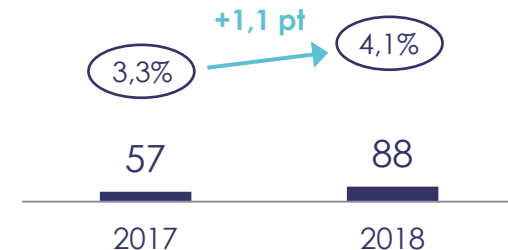


Transport

Chiffre d'affaires
Mds€



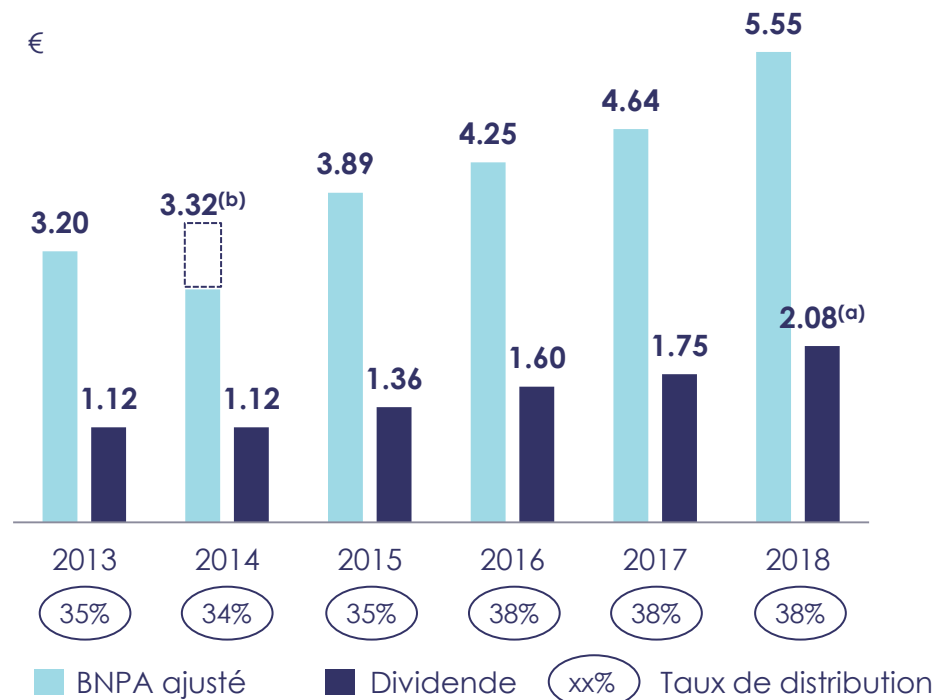
Rentabilité (EBIT)
M€



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

Bénéfice net ajusté par action et dividende

BNPA ajusté et dividende



(a) Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale du 15 mai 2019

(b) Corrigé de la contribution négative de Naval Group (0,57€)

Croissance du BNPA ajusté depuis 2013 : +12% par an

Dividende 2018 proposé : 2,08 € par action^(a)

➤ Taux de distribution : 38%

Croissance du dividende depuis 2013 : +13% par an

➤ Quasi-doublement en 5 ans

Chiffres clés du premier trimestre 2019

| M€ | T1 2019 | T1 2018 | Variation | |
|---------------------|------------|------------|-----------|-----------|
| | | | totale | organique |
| Prises de commandes | 2 273 | 3 032 | -25% | -25% |
| Chiffre d'affaires | 3 361 | 3 412 | -1,5% | -2,0% |

Prises de commandes et chiffre d'affaires en ligne
avec les attentes, bases de comparaison élevées



3. Stratégie et perspectives

PATRICE CAINE



340 millions
de voyageurs transitent chaque année
via des aéroports sécurisés par Thales

Ambition 10 : 10 ans pour construire un leader dans chaque activité



2014
—
2017

**Construire un Groupe en
croissance, plus global
et plus rentable**



2018
—
2021

**Leader du secteur
dans chaque activité**

- Croître plus rapidement que le marché
- Croître de manière rentable, durablement

3 à 5%

Croissance
organique moyenne

11 à 11,5%

Marge d'EBIT
d'ici 2021

2018-21 : 5 priorités clés



Leader du secteur dans chaque activité

- Croître plus rapidement que le marché
- Croître de manière rentable, durablement



1

Renforcer la culture client



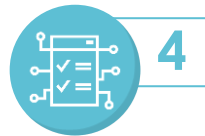
2

Optimiser en permanence la performance opérationnelle



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

**1**

Renforcer la culture client

Trois priorités pour 2018-21...

**Accroître la proximité
avec les clients**

**Optimiser le portefeuille
d'opportunités commerciales**

**Développer l'export au
départ des grands pays
d'implantation**

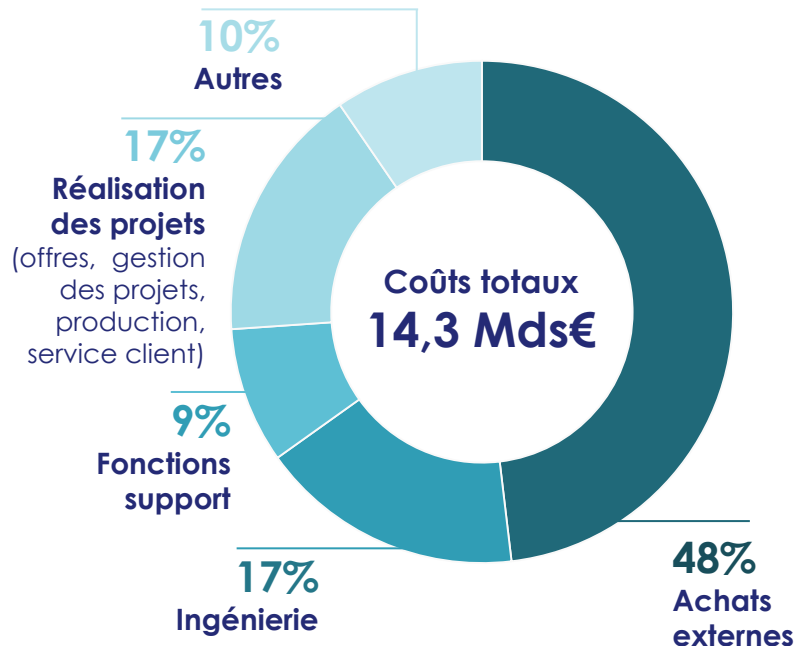
... en s'appuyant sur l'excellence du marketing et des ventes

- Nouvelles initiatives marketing axées sur le développement des propositions de valeur digitales et sur le positionnement du Groupe comme partenaire de la transformation digitale de ses clients
- Fonction centrale « transformation des ventes » opérationnelle depuis l'été 2018
- Programme exhaustif lancé pour accroître la performance commerciale et l'efficacité des ventes

**2**

Optimiser en permanence la performance opérationnelle

Structure de coût du Groupe



Focalisation sur 4 initiatives clés

Performance achats

Compétitivité de l'ingénierie

Efficacité des fonctions support

Excellence dans l'exécution



2

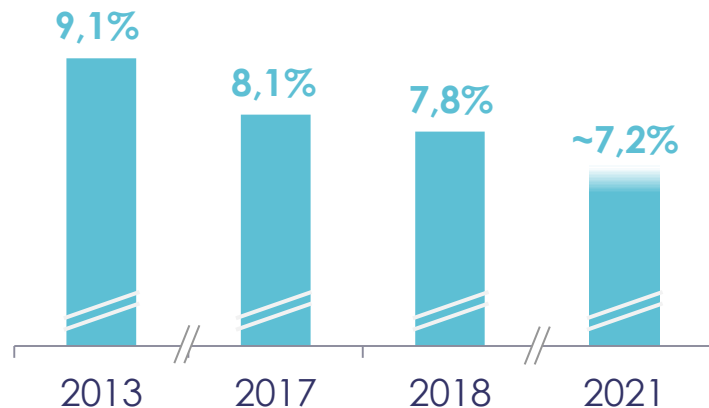
Bonne progression des initiatives de compétitivité Ambition 10

Achats : la nouvelle organisation commence à porter ses fruits

- Organisation globalisée des achats entièrement opérationnelle
- 90% des achats examinés dans le cadre des *category waves* en 2018, avec d'importantes économies identifiées
- 25 « conventions produits » organisées en 2018, afin d'optimiser le coût des produits
- Base de fournisseurs actifs en baisse de 18%

Poursuite de la transformation des fonctions support

Coûts des fonctions support^(a)
en % du chiffre d'affaires



(a) Comprend les coûts des fonctions support figurant sur la ligne « Frais généraux et administratifs » du compte de résultats et ceux inclus dans le « coût des ventes »

De puissants leviers d'amélioration des marges



3

Accélérer les investissements en R&D

R&D au premier plan mondial : un avantage compétitif majeur pour Thales



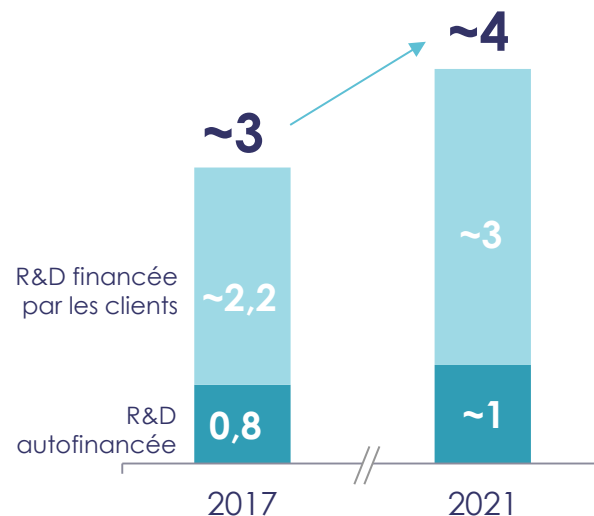
6 fois vainqueur
2012, 2013, 2015,
2016, 2017, 2018



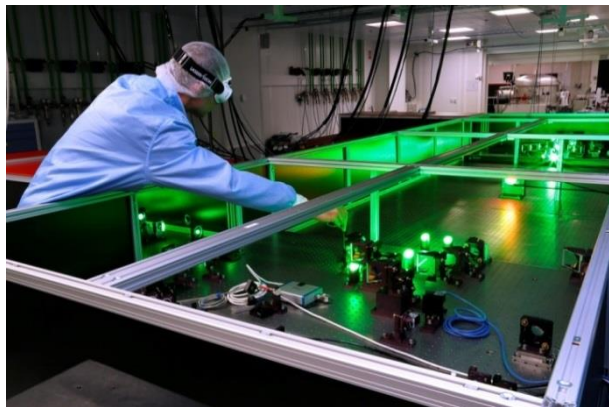
Plusieurs chercheurs
lauréats de prix
prestigieux

Dépenses totales de R&D

Thales avant intégration
de Gemalto
Mds €



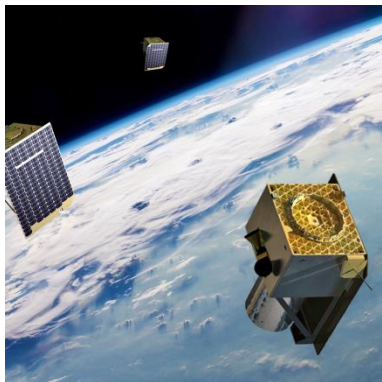
ELI-NP : le laser le plus puissant du monde





4

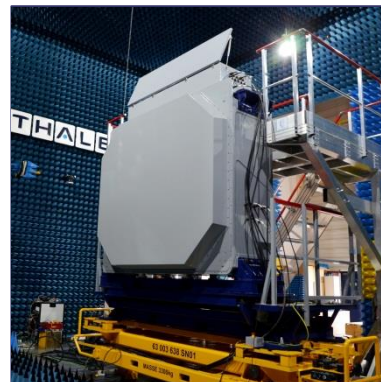
Jouer un rôle clé dans la transformation digitale des marchés



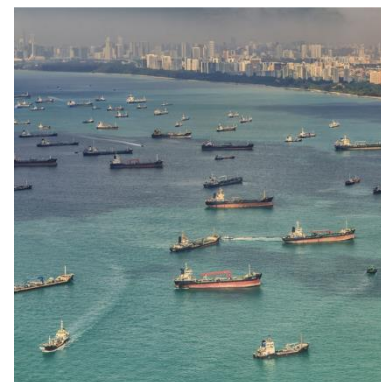
**Constellation
d'observation utilisant
les technologies
*big data***



**Démonstrations des
technologies
d'autonomie
dans le ferroviaire**



**Radars
intelligents**



**Lancement
commercial des
premières solutions
de la Digital Factory**

**Thales capitalise sur sa taille critique
dans les technologies digitales**



5

Mettre en œuvre l'acquisition transformante de Gemalto

19 Mds€

Chiffre d'affaires 2018

80 000

employés

49%

du chiffre d'affaires
réalisé hors d'Europe

Plus de **20 000**

brevets

Plus de **1 Mds€**
de R&D autofinancée



Avionique

No. 3
mondial



Multimédia
de cabine

No. 2
mondial



Solutions
spatiales

No. 2
mondial
(satellites civils)



Signalisation
ferroviaire

No. 2
mondial



Systèmes de
défense avancés

No. 1
en Europe
(capteurs et systèmes
de mission)



Identité
et sécurité digitales

No. 1
mondial

Attirer des talents diversifiés pour soutenir l'innovation et la croissance



Gemalto : une implantation accrue dans certaines régions : Amérique du nord, Amérique latine, Asie

Nouvelles compétences : sécurité et technologies digitales



Thales : une entreprise engagée et responsable



Promouvoir un monde ouvert à la diversité et à la mixité



Objectifs volontaristes en termes de mixité



Participer activement à la lutte contre le réchauffement climatique



Réduction de l'intensité énergétique du Groupe
Développement de solutions écoresponsables



Participer aux initiatives en faveur d'un monde meilleur



Près de 80 projets accompagnés par la fondation Thales
Charte Achats et Responsabilité d'entreprise



4. Rémunération du dirigeant mandataire social

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



Ceux qui font avancer le monde
s'appuient sur Thales

Rémunération du dirigeant mandataire social

Rémunération pour l'exercice 2018 :
« Say on pay ex post »
(5^{ème} résolution)

Politique de rémunération pour 2019 :
« Say on pay ex ante »
(6^{ème} résolution)

Rappel des éléments de rémunération approuvés par l'Assemblée Générale du 23 mai 2018

■ Rémunération fixe : 700 000 €

■ Rémunération variable cible : 700 000 € avec un maximum de 962 500 € (137,5%)

- 3 critères pour la partie financière = 75% soit 525 000 € à la cible et un maximum de 787 500 € (150%)
 - 35 % EBIT
 - 20 % Prises de commandes
 - 20 % Free cash-flow opérationnel
- 4 objectifs pour la partie non financière = 25% soit 175 000 € à la cible et au maximum
 - Orientations stratégiques à 5 ans
 - Globalisation
 - Responsabilité Sociétale d'Entreprise
 - Stratégie digital/Gemalto

■ Rémunération de long terme

- 5 000 unités maximum, soumises à conditions de performance sur trois exercices et de présence sur 4 ans

Atteinte des objectifs financiers et non financiers de la rémunération variable 2018

Critères financiers

| Indicateur | Réalisé | Poids | Bonus en % de la cible | Montant du bonus |
|---|-----------|-------|------------------------|------------------|
| EBIT | 1 685 M€ | 35 % | 110,1% | 269 819 € |
| Prises de commandes | 16 034 M€ | 20 % | 103,9% | 145 474 € |
| Free cash-flow opérationnel | 811 M€ | 20% | 72,4% | 101 318 € |
| Part financière de la rémunération variable annuelle | | | 98,4% | 516 611 € |

Critères non financiers

Le Conseil a décidé d'un niveau d'atteinte de 100 % de la cible, afin de reconnaître le leadership et les actions du Président-Directeur général, notamment le projet d'acquisition de Gemalto, qui permettent de préparer le Groupe à ses nouveaux challenges. Il souligne également la surperformance enregistrée par le Groupe sur chacun des critères.

Say on pay ex post (5^{ème} résolution) : atteintes et montants pour 2018

| | Cible | Montants versés au titre de 2018 | Montants attribués au titre de 2018 |
|--|--------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| Fixe | 700 000 € | 700 000 € | |
| Variable total | 700 000 € | | 691 611 € |
| <i>dont variable financier (75%)</i> | 525 000 € | | 516 611 € |
| <i>dont variable non financier (25%)</i> | 175 000 € | | 175 000 € |
| Rémunération exceptionnelle ou de long terme (nombre maximum) | 5 000 unités | - | 510 000 € (*) |
| Rémunération différée progressive et conditionnelle - montant acquis en 2018 | | | 14 269 € |
| Avantages en nature (assistance juridique et fiscale, voiture avec chauffeur) | | 24 147 € | |

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 2018

Les autres éléments de la politique de rémunération 2018 du Président-Directeur général n'ont pas donné lieu à versement ou attribution.

Rémunération du dirigeant mandataire social

Rémunération pour l'exercice 2018 :
« Say on pay ex post »
(5^{ème} résolution)

Politique de rémunération pour 2019 :
« Say on pay ex ante »
(6^{ème} résolution)

Politique de rémunération en 2019 (1/2)

Le Conseil d'administration a décidé de faire évoluer la politique de rémunération du Président-Directeur général pour :

- tenir compte du changement de taille du Groupe et de l'extension des activités dans le secteur digital induit par l'acquisition de Gemalto (CA : +18%, effectifs : + 22%) ;
- renforcer, en ligne avec les attentes de nombreux actionnaires, le poids de la rémunération de long-terme ;
- accroître le caractère incitatif des critères financiers de la rémunération variable annuelle, en particulier en cas de surperformance par rapport au budget ;
- prendre en considération le positionnement décalé de la rémunération fixe et totale du Président-Directeur général inférieure à celle de dirigeants mandataires sociaux de grandes entreprises ayant un profil comparable ;
- veiller à la cohérence de la rémunération du Président-Directeur général en terme de structure et de montant, avec celle des membres du Comité exécutif.

Politique de rémunération en 2019 (2/2)

Au titre de l'exercice 2019, le Conseil d'administration a par conséquent décidé :

| | P. Caine - 2019 |
|---|---|
| Fixe | 800 000 € |
| Variable cible | 800 000 € |
| Critères financiers de performance et pondération inchangés | |
| Total annuelle cible | 1 600 000 € |
| Variable maximum | 1 200 000 € soit 150 % de la cible |
| Total annuelle maximum | 2 000 000 € |
| LTI | |
| Critères de performance inchangés calculés sur 3 exercices, et condition de présence pendant 4 ans | 8 000 Unités de performance (nombre maximum) |

Les objectifs budgétaires des critères de performance des LTI seront communiqués à l'automne 2019, dès que le plan budgétaire multi-annuel du Groupe Thales+Gemalto combiné aura été approuvé par le Conseil

Les autres éléments de la politique de rémunération du Président-Directeur général sont inchangés par rapport à 2018

5. Rapports des commissaires aux comptes



75%
des constellations de satellite
sont réalisées par Thales

6. Echanges avec les actionnaires



Ceux qui font avancer le monde
s'appuient sur Thales

7. Vote des résolutions



50 pays

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

■ Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2018

➤ Résultat net consolidé (part du Groupe) : 981,8 M€

■ Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2018

➤ Résultat net de Thales société mère : 453,4 M€

Affectation du résultat de la société mère et fixation du dividende au titre de l'exercice 2018

- Affectation du bénéfice distribuable de 2 167 M€, soit :
 - Dividende de 2,08€ par action versé intégralement en numéraire (dont acompte de 0,50€ versé le 6 décembre 2018)
 - Détachement du dividende le 21 mai 2019
 - Mise en paiement le 23 mai 2019

Renouvellement d'une administratrice

- **Mme Armelle de Madre**
- En qualité de « Personnalité Extérieure »

■ Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués à M. Patrice Caine, Président-Directeur général, au titre de l'exercice 2018

➤ Résolution « Say on Pay ex post »

■ **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**

➤ Résolution « Say on Pay ex ante »

Autorisation au Conseil d'administration en vue de permettre à la société d'opérer sur ses propres actions

- Conformément au descriptif du programme prévu par le Règlement Général de l'AMF
- Prix maximum d'achat de 140€ par action
- Autorisation limitée à 10% du capital
- Autorisation conférée pour 18 mois

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

| Pouvoirs pour formalités

■ Renouvellement de Mazars en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire

- Renouvellement pour 6 années, aux termes d'un appel d'offres compétitif mené depuis mi-2018

THALES

ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
MIXTE

15 MAI 2019

