

Assemblée générale mixte

17 mai 2017



1. 2016 en bref
2. Résultats financiers 2016
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. 2016 en bref

PATRICE CAINE





Aérospatial

- Avionique : poursuite d'une dynamique positive en avionique et en multimédia de bord (IFE)
- Espace : intérêt marqué du marché pour les solutions de nouvelle génération

Transport

- Forte demande, tant dans les marchés émergents qu'en Europe

Défense & Sécurité

- Tensions géopolitiques élevées et menaces sur la sécurité
- Confirmation de l'inflexion des budgets de défense en Europe

Intérêt marqué pour les solutions numériques sur tous nos marchés

Faits marquants 2016

- Prises de commandes solides, contribuant à un carnet de commande record
- Forte progression du chiffre d'affaires, dans tous les secteurs
- Nette amélioration de la rentabilité
- Bon avancement du plan stratégique Ambition 10

Poursuite de la stratégie de croissance rentable et durable



Poursuite de la très bonne dynamique de prises de commandes



Connectivité
haut-débit à
bord des avions
en partenariat
avec SES



Acquisition du
Rafale par
l'Inde

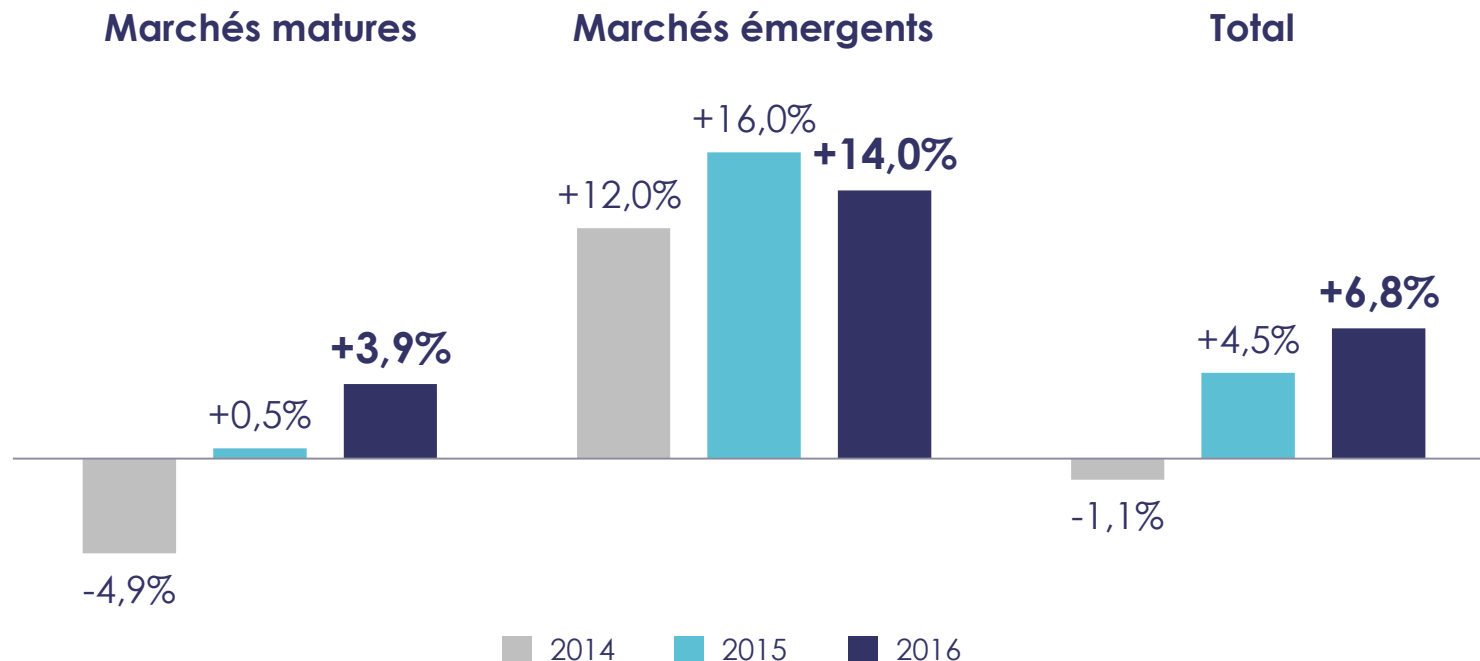


Sécurité des
systèmes
d'information
du groupe
Engie



Signalisation
du métro de
Dubai

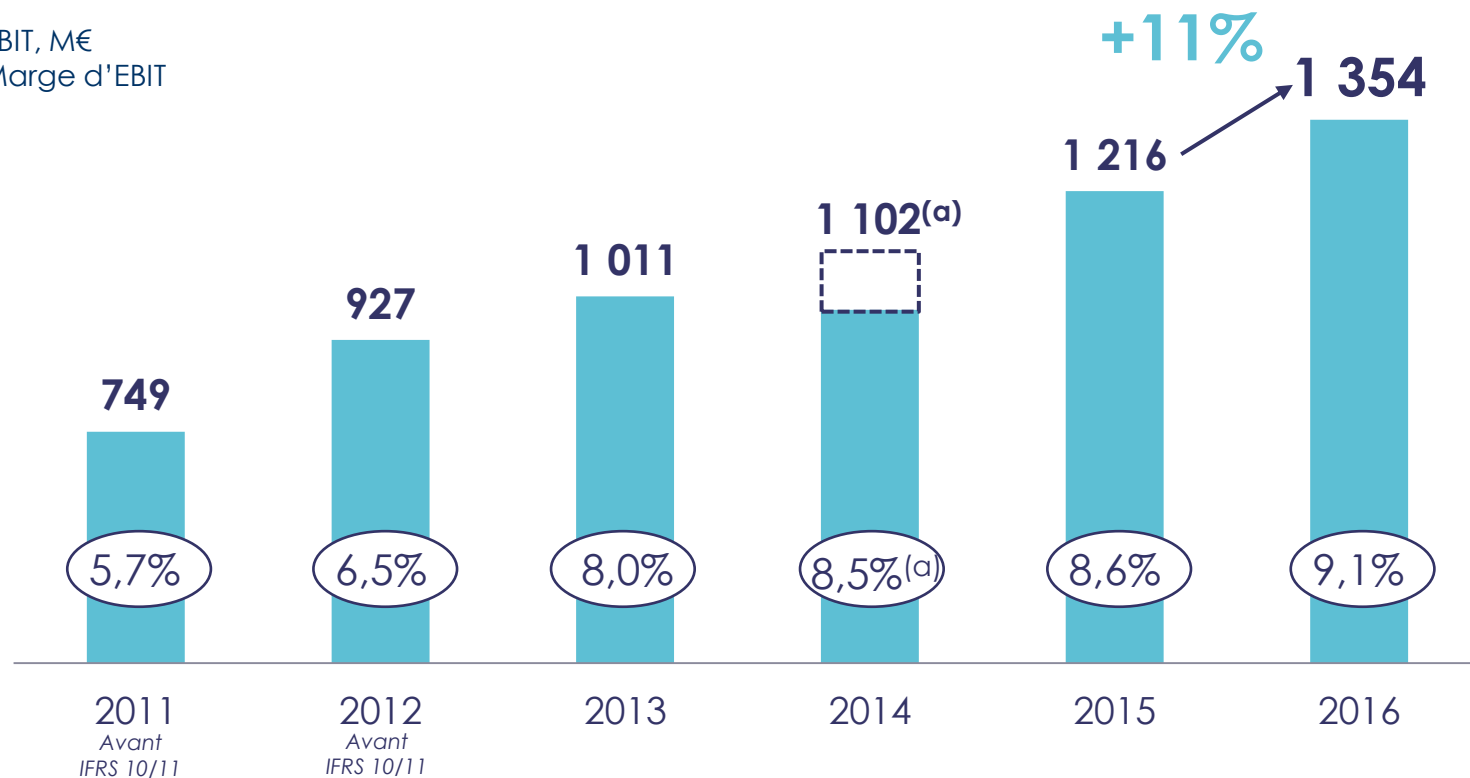
Croissance organique^(a) du chiffre d'affaires en 2016



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

Forte amélioration de la rentabilité

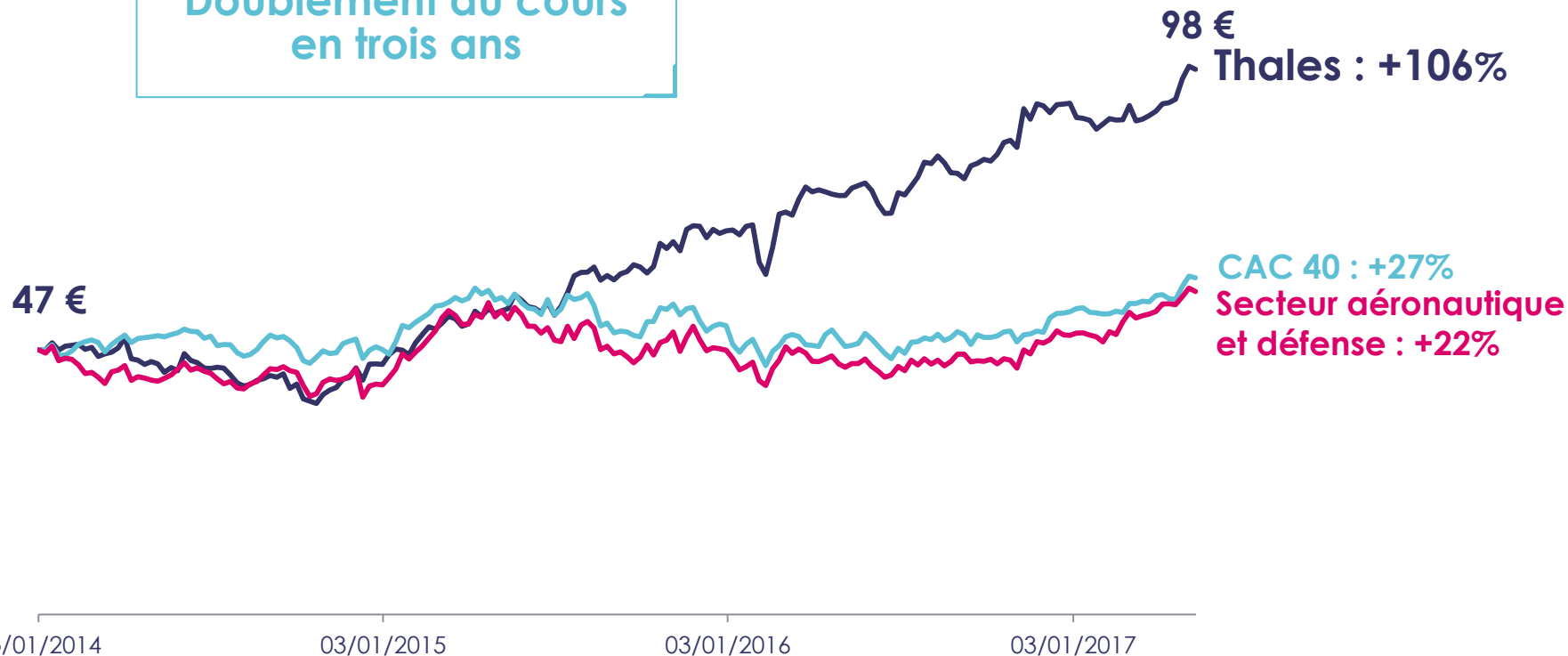
EBIT, M€
Marge d'EBIT



(a) Corrigé de la contribution négative de DCNS à l'EBIT 2014 (-117 m€)

Une performance salvée par les marchés

Doublément du cours
en trois ans



Activité du Conseil d'administration en 2016

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

Comité stratégique

- » Budget annuel et plan stratégique
- » Acquisitions / cessions d'actifs significatifs
- » **Président: Patrice Caine, Président-directeur général**

4 réunions
100% de
participation

Comité d'audit et des comptes

- » Examen des comptes annuels et semestriels
- » Audit, contrôle interne et cartographie des risques
- » Autres sujets spécifiques : Brexit, mise en œuvre de la norme IFRS15, 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
- » Evaluation du fonctionnement du conseil et des comités
- » **Président: Yannick d'Escatha – administrateur indépendant**

6 réunions
96% de
participation

Responsabilité d'entreprise



Intégration de la responsabilité sociale et environnementale dans les attributions du Comité stratégique du Conseil d'administration

MEMBER OF
Dow Jones
Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

DJSI : 2^{ème} meilleure note du secteur aérospatial et défense dans le monde, premier en Europe



Deuxième édition du rapport intégré



Fondation Thales : grand succès du programme de micro-don



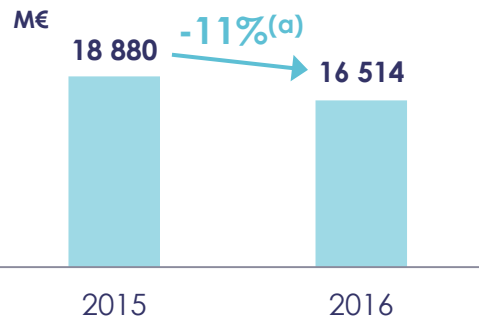
2. Résultats financiers 2016

PASCAL BOUCHIAT

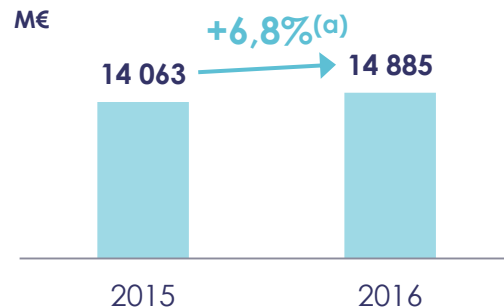


Chiffres clés 2016

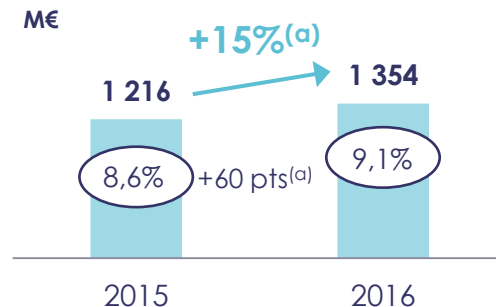
Prises de commandes



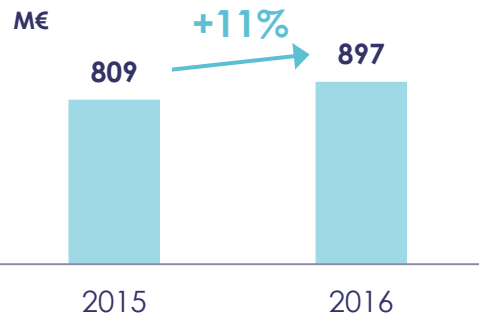
Chiffre d'affaires



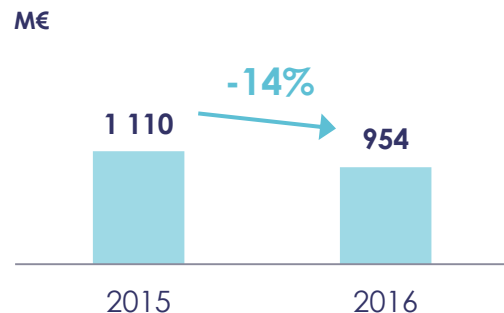
EBIT et marge d'EBIT(b)



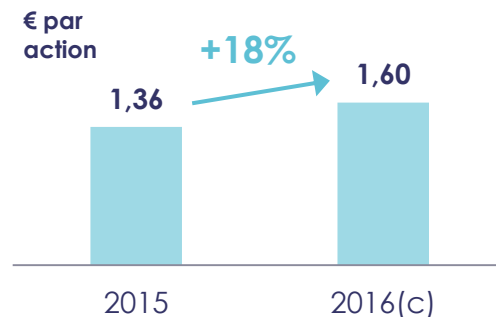
Résultat net ajusté(b)



Free cash-flow opérationnel(b)



Dividende



(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 17 mai 2017

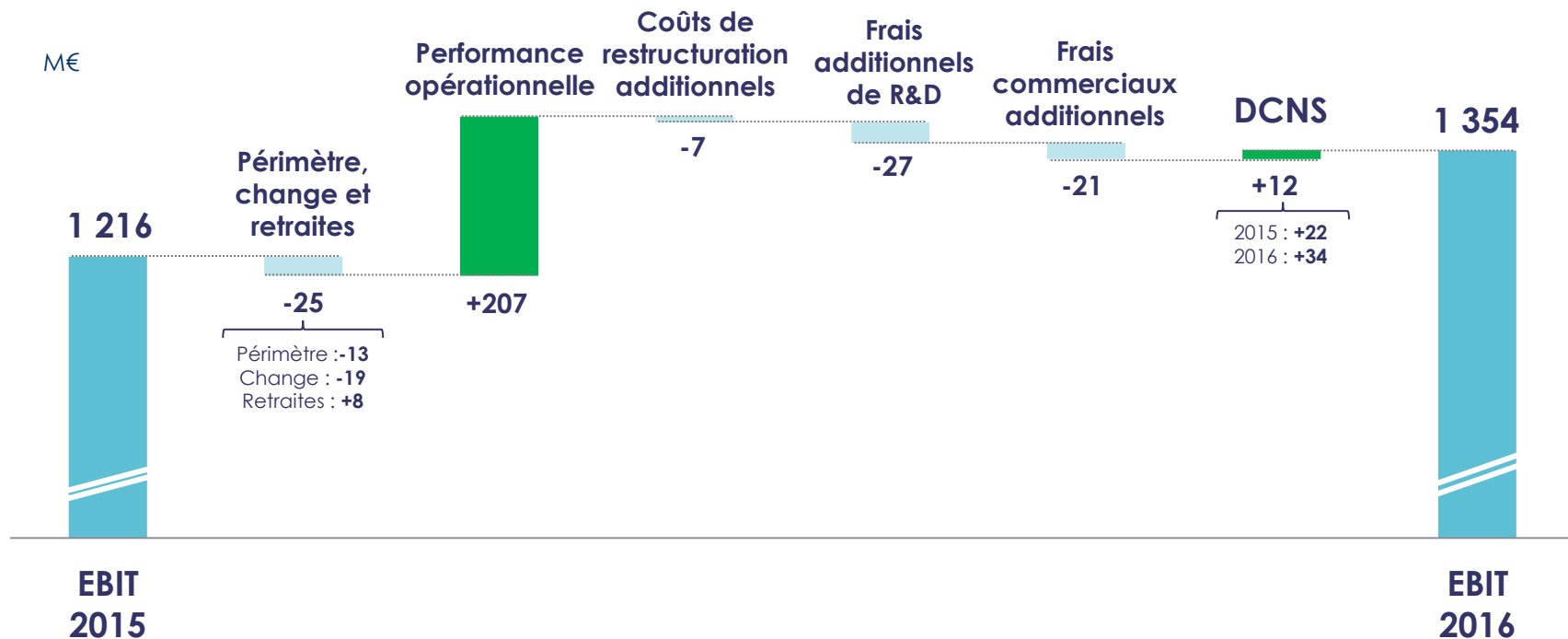
Compte de résultat résumé : du chiffre d'affaires à l'EBIT

	2016		2015		Variation organique
	M€	% du CA	M€	% du CA	
Chiffre d'affaires	14 885		14 063		+7%
Marge brute (a)	3 611	24,3%	3 375	24,0%	+6%
Coûts indirects (a)	(2 287)	15,4%	(2 205)	15,7%	+2%
dont R&D	(731)	4,9%	(692)	4,9%	+4%
dont frais commerciaux	(1 019)	6,8%	(981)	7,0%	+1%
dont frais généraux et administratifs	(537)	3,6%	(532)	3,8%	+2%
Coûts de restructuration	(101)	0,7%	(94)	0,7%	+7%
Quote-part de rés. net des sociétés mises en équivalence, hors DCNS	97	0,7%	118	0,8%	+2%
EBIT hors DCNS	1 321	8,9%	1 194	8,5%	+14%
Quote-part de résultat net de DCNS	34	0,2%	22		+54%
EBIT	1 354	9,1%	1 216	8,6%	+15%

(a) La marge brute et les coûts indirects sont corrigés des charges liées à l'acquisition de Vormetric (19 M€)

Evolution de l'EBIT entre 2015 et 2016

- Solide performance opérationnelle
- Renforcement des investissements R&D et commerciaux



Prises de commandes et chiffre d'affaires par activité

en M€

Prises de commandes

Chiffre d'affaires

	2016	2015	Variation organique*	2016	2015	Variation organique*
Aérospatial	5 872	6 281	-6%	5 812	5 387	+8,5%
Transport	1 504	2 826	-44%	1 603	1 519	+8,3%
Défense & Sécurité	9 052	9 701	-6%	7 383	7 079	+5,0%
Autres	87	71		87	78	
Total	16 514	18 880	-12%	14 885	14 063	+6,8%

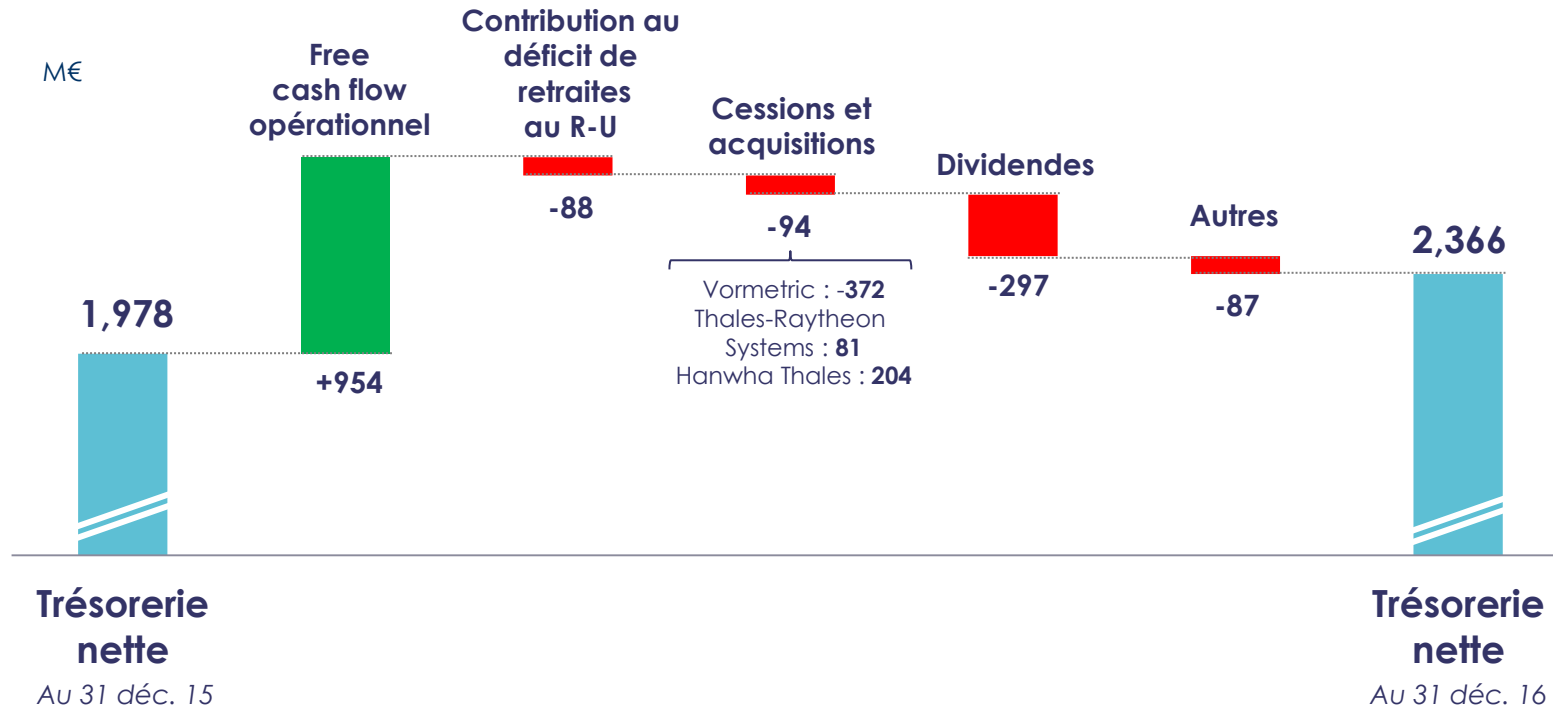
* Organique : « à périmètre et taux de change constants »

EBIT par activité

en M€	2016		2015	
	m€	% du CA	m€	% du CA
Aérospatial	571	9,8%	518	9,6%
Transport	11	0,7%	(37)	-2,4%
Défense & Sécurité	788	10,7%	760	10,7%
DCNS (quote-part de 35% du résultat net)	34		22	
Autres	(50)		(47)	
EBIT - total	1 354	9,1%	1 216	8,6%

Evolution de la trésorerie nette en 2016

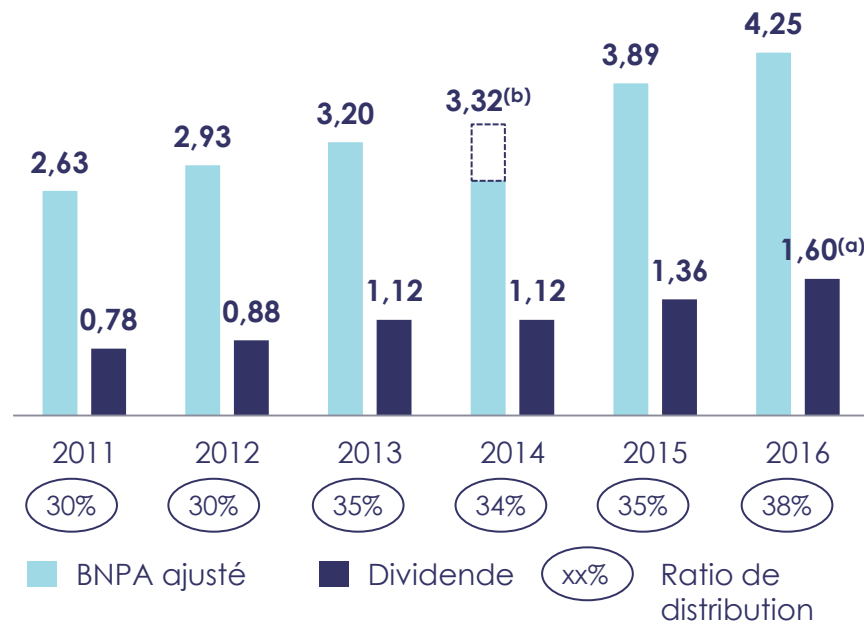
Une trésorerie nette élevée, tirée par le free cash flow opérationnel



Bénéfice net ajusté par action et dividende

BNPA ajusté et dividende

En €



(a) Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale du 17 mai 2017

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

■ Croissance du BNPA ajusté depuis 2011 : +10% par an

■ Dividende proposé :
1,60 € par action^(a)

➤ Ratio de distribution : 37,6%

■ Croissance du dividende depuis 2011 : +15% par an

Chiffres clés du premier trimestre 2017

en M€	T1 2017	T1 2016	variation	
			totale	organique
Prises de commandes	2 281	2 312	-1%	-2%
Chiffre d'affaires	3 058	2 732	+11,9%	+11,0%
Ratio de « book-to-bill »	0,75	0,85		

Prises de commandes en ligne avec les attentes,
Chiffre d'affaires en avance sur l'objectif annuel



3. Stratégie et perspectives

PATRICE CAINE



Des priorités stratégiques inchangées



Construire un Groupe en croissance, plus global et plus rentable



**Un plan
de performance
exhaustif**



Croissance



Compétitivité



Talents

Renforcer en permanence la compétitivité du Groupe



Talents : se différencier par le capital humain



Maintenir la dynamique de croissance dans la durée

Renforcer la culture de compétitivité au travers d'initiatives transverses



**Concentration
des efforts sur
l'optimisation des
process clés dans
l'ensemble du
Groupe**

Ingénierie : poursuite du déploiement des meilleures pratiques

Ingénierie : le cœur de la valeur ajoutée de Thales

- Plus du tiers des effectifs
- Complexité croissante des situations

Projet lancé en 2014, s'appuyant sur 3 chantiers

57% des ingénieurs utilisent la plateforme « Orchestra » à fin 2016

- 40% à fin 2015
- Objectifs : 80% fin 2017, 100% fin 2018

Méthode « agile » pratiquée par 70% des ingénieurs logiciel

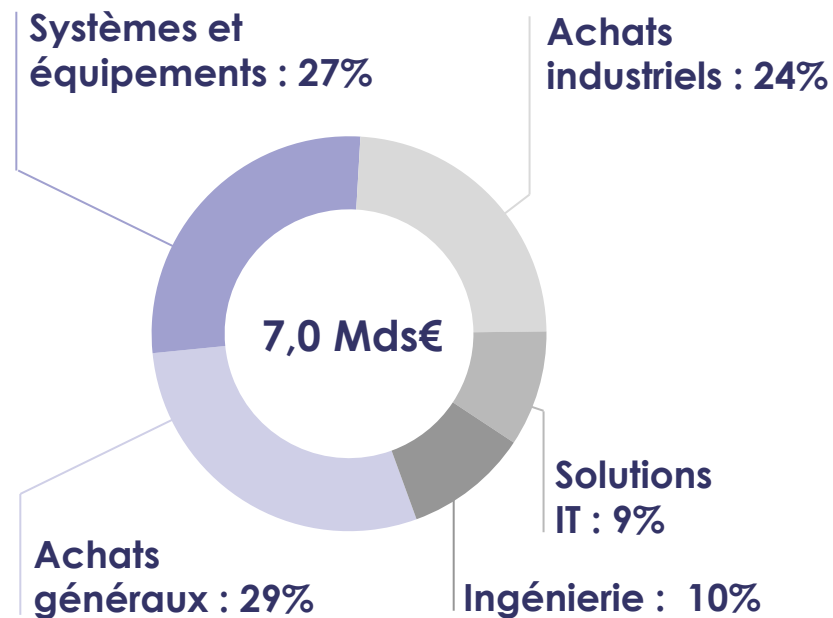


2016-18 : déploiement dans l'ensemble du Groupe

Accélérer les initiatives dans les achats

- Centralisation accrue pour maximiser les économies d'échelle
- Approvisionnement mondial
- « Design-to-buy » : implication des achats plus en amont, dès la phase de conception

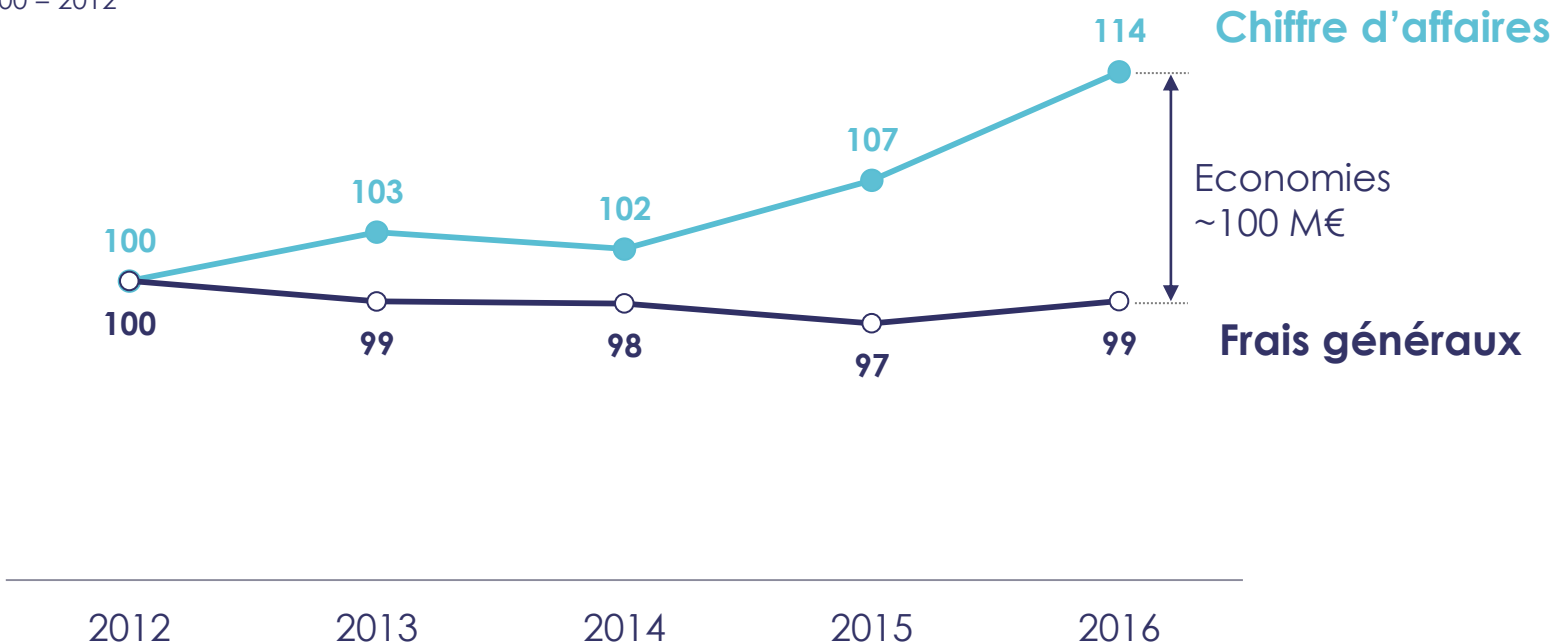
Décomposition des achats externes en 2015



Efficacité des structures : stabilité des frais généraux depuis 4 ans

Evolution organique du chiffre d'affaires et des frais généraux^(a)

Base 100 = 2012



(a) Ligne « frais généraux et administratifs » du compte de résultat, 543 M€ en 2016

Assemblée Générale mixte du 17 mai 2017 - 27

Renforcer en permanence la compétitivité du Groupe



Talents : se différencier par le capital humain



Maintenir la dynamique de croissance dans la durée

Développer notre leadership afin d'accompagner la croissance



*6 compétences de leadership
pour guider nos ambitions*



Faire évoluer notre modèle de management

- Un Groupe plus complexe, plus international, plus matriciel
- Nécessité de renforcer la délégation et la responsabilisation
- Conception et mise en œuvre d'un « modèle de leadership » s'appuyant sur 6 grandes compétences

Mettre l'accent sur la performance collective : Team Up!

- Travail spécifique sur le leadership collectif
- Plus de 300 personnes impliquées en 2016

Talents : des engagements forts sur la diversité

■ **Sous toutes ses formes : mixité, âges, parcours, nationalité**

■ **Réalisation de deux enquêtes sur la diversité**

- Une enquête interne auprès de plus de 20 000 ingénieurs
- L'enquête de McKinsey « Women Matter 2016 »

■ **Des objectifs concrets définis et partagés**

- 30% de femmes à des postes de niveau de responsabilité élevé et 40% de recrutement de femmes
- Présence d'au moins trois femmes dans tous les comités de direction
- Doubler le nombre d'internationaux en France



Avril 2017 :
Thales à nouveau
3^{ème} employeur
préféré des étudiants
en école d'ingénieurs

Renforcer en permanence la compétitivité du Groupe

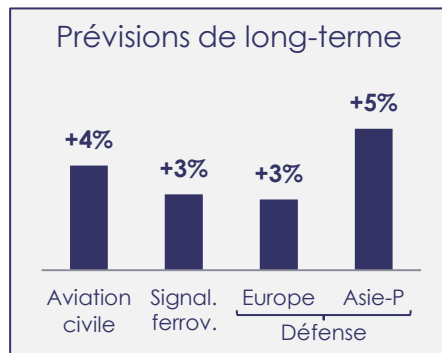


Talents : se différencier par le capital humain



Maintenir la dynamique de croissance dans la durée

Quatre leviers de croissance à moyen-terme



1 Tirer profit de la croissance des marchés civils et de l'inflexion des budgets de défense

2 Consolider notre développement réussi dans les marchés émergents

3 Renforcer notre avance technologique par des investissements ciblés en R&D

4 Accélérer l'innovation grâce aux compétences numériques du Groupe

Tirer profit de la croissance des marchés civils et de l'inflexion des budgets de défense

Aviation civile

+4%

2016-35

Construction de satellites

+2%

2016-25

Signalisation ferroviaire

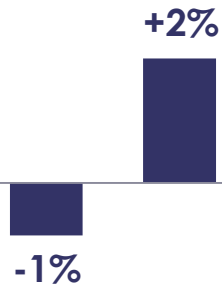
+3%

2014-20

Prévisions de croissance annuelles - Sources :

- Aviation civile : IATA (nombre de passagers)
- Construction de satellites : Etude NSR, moyenne 2016-25 comparée à 2015, satellites de télécommunications et d'observation de la terre
- Signalisation ferroviaire : UNIFE
- Equipements de défense : Jane's defence, \$ constants, hors Chine

Marché mondial des équipements de défense



2012-15 2016-19

Europe

+3%

+0%

2012-15

2016-19

~50%
des
ventes de
Thales en
Défense &
Sécurité

Asie-Pacifique et Moyen-Orient

+5%

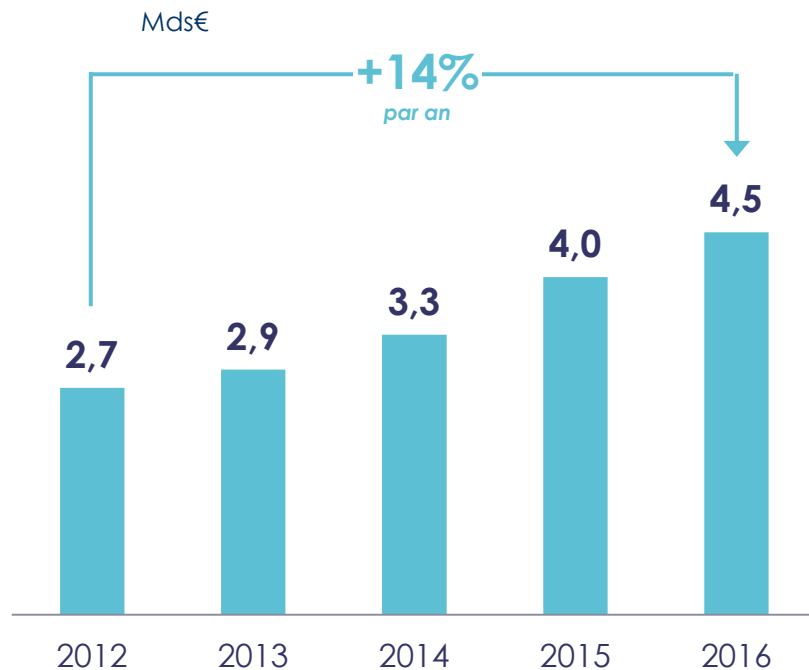
+2%

2012-15

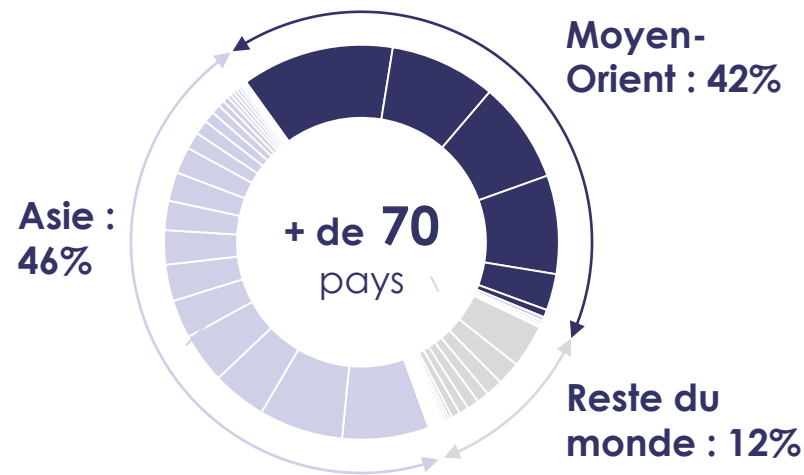
2016-19

~40%
des
ventes de
Thales en
Défense &
Sécurité

Forte croissance du chiffre d'affaires dans les marchés émergents



Un portefeuille très diversifié de clients dans ces marchés



15 marchés émergents avec un chiffre d'affaires supérieur à 100 M€

Renforcer notre avance technologique par des investissements ciblés en R&D

2016

TOP 100
GLOBAL
INNOVATORS

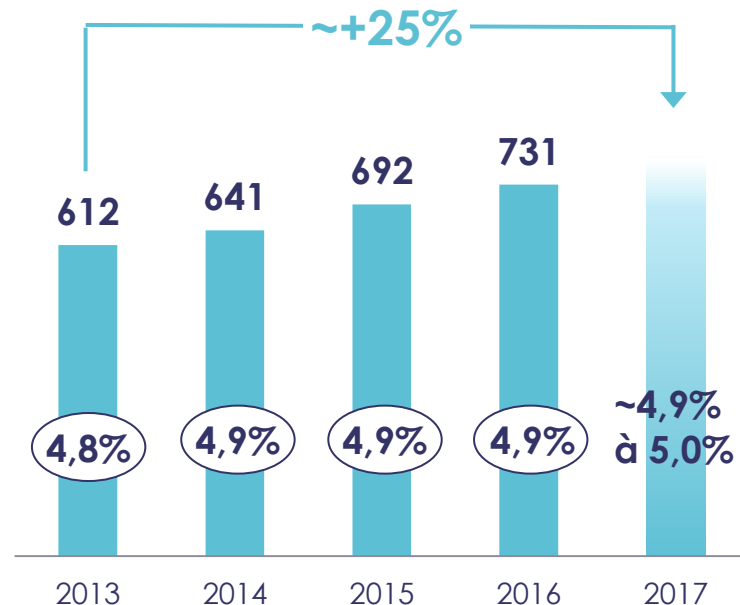


Thales : un des
« 100 premiers
innovateurs
mondiaux »

- Un budget R&D total de l'ordre de 3 mds €
- Un portefeuille de plus de 16 500 brevets
- De nombreux partenariats avec des centres de recherche, avec des startups...

Renforcement de la R&D auto-financée

M€ et % du chiffre
d'affaires



4 Thales, numérique « par nature »

Une gamme de solutions centrée sur le traitement de l'information

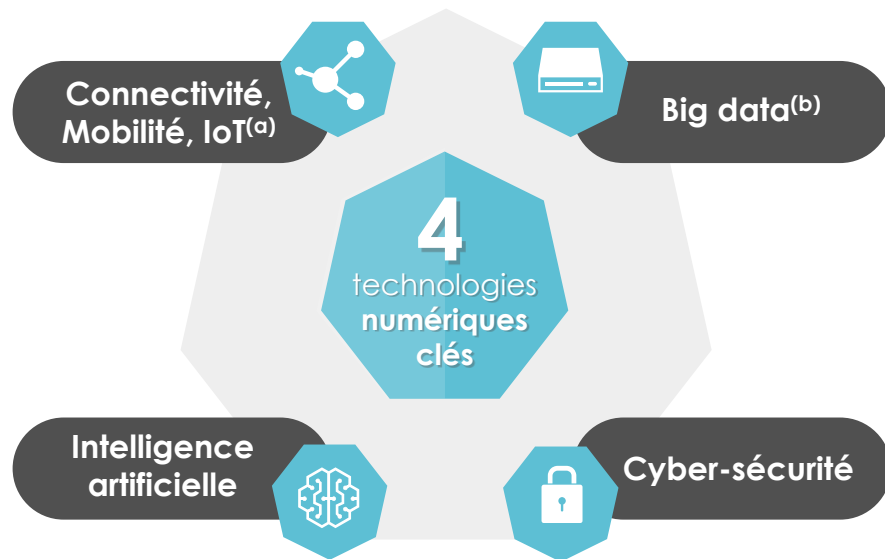
- Capteurs (radars, sonars...)
- Traitement temps réel
- Systèmes d'information sécurisés
- Télécommunications

Plus de 25 000 personnes en R&D et en ingénierie (40% des effectifs) dont :

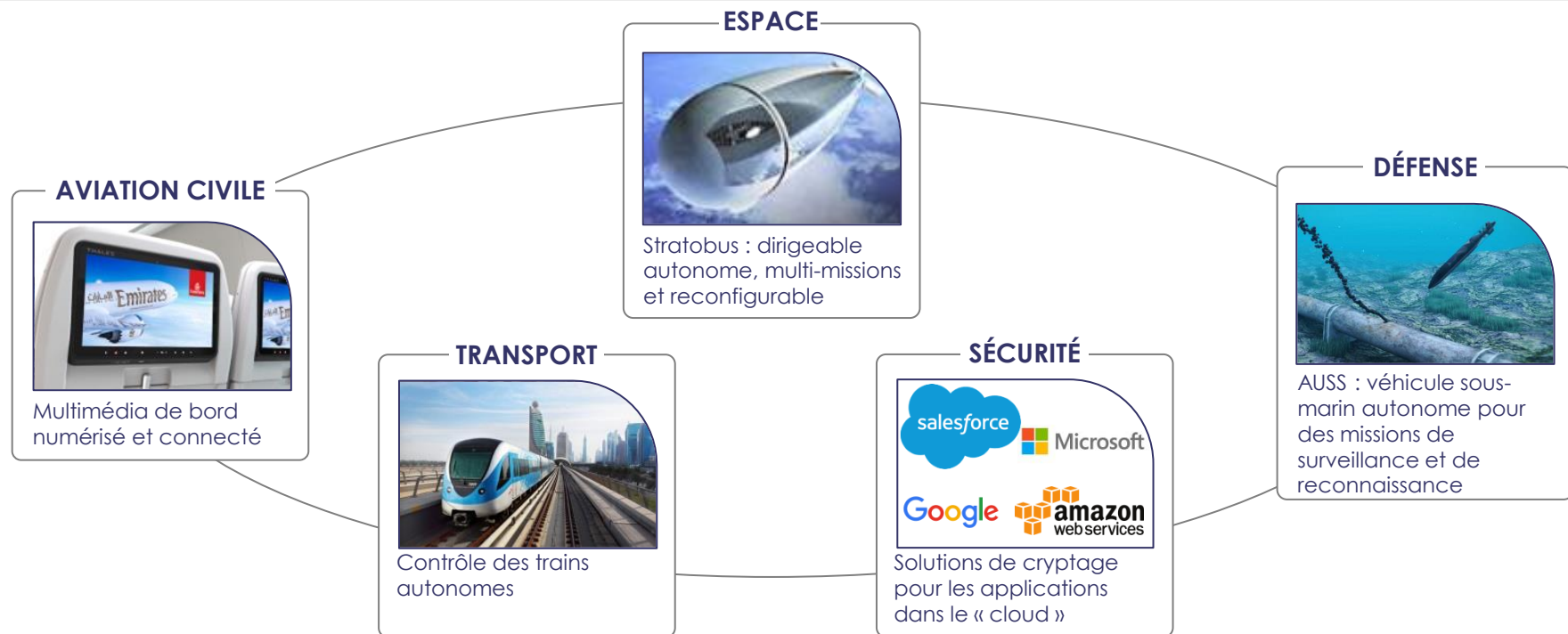
- 10 000 ingénieurs systèmes
 - 7 500 ingénieurs logiciels
 - 5 000 ingénieurs matériels
- 80%**
« numériques »

(a) IoT : Internet of Things (Internet des objets)

(b) Big data : solutions avancées d'acquisition, de stockage et de traitement de données massives



4 Imaginer les innovations de rupture grâce au numérique



Une source supplémentaire de synergies entre les différentes activités du Groupe

4 Les acquisitions, un levier pour se renforcer dans les 4 technologies numériques clés



Connectivité Mobilité

Live TV

- Compétences dans la **connectivité à bord** des avions
- Complétant l'offre de multimédia à bord déjà en forte croissance



Cyber-sécurité

Vormetric

- Leader dans la **protection de données par logiciel**, en forte croissance
- Très complémentaire avec nos solutions de protection matérielle des données



Big data



Intelligence artificielle

Guavus

- Pionnier de l'analyse **Big Data en temps réel**
- Apporte une plateforme industrielle pour accompagner la transformation digitale de nos clients
- Une brique clé pour mettre en œuvre les algorithmes d'intelligence artificielle

4. Rémunération du dirigeant mandataire social

- Rémunération pour l'exercice 2016 : « say on pay »
- Politique de rémunération pour 2017

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



Structure de la rémunération 2016

■ Rémunération fixe : 450 000 €

■ Rémunération variable cible : 490 000 € avec un maximum de 735 000 € = 1.5 x 490 000

■ 4 critères pour la part quantitative = 75%

soit 367 500 € à la cible et un maximum de 612 500 € = 1.66 x 367 500

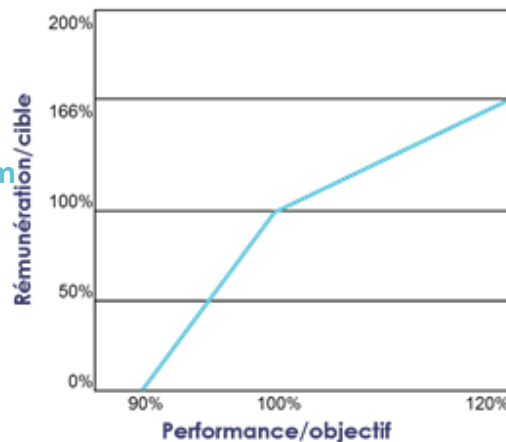
- 22,5% Résultat net ajusté par action
- 22,5% EBIT
- 15% Prises de commandes
- 15% Free cash-flow opérationnel

■ 4 objectifs pour la part qualitative = 25%

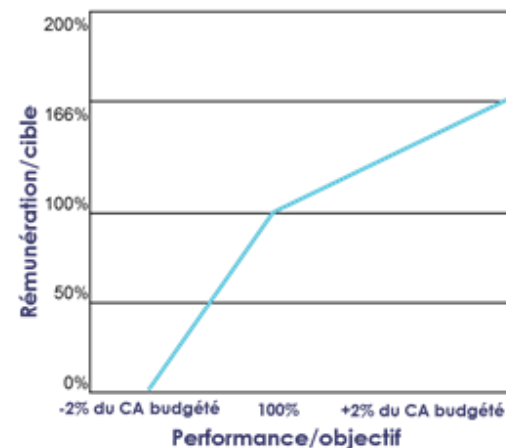
soit 122 500 € à la cible et 122 500 € au maximum

- Globalisation
- Compétitivité
- Leadership
- RSE / Mixité H/F





Pour le Résultat net ajusté par action, l'EBIT et les prises de commandes



Pour le free cashflow opérationnel



Say on pay (6^{ème} résolution) : atteintes et montants pour 2016

Indicateur	Réalisé	Poids	Minimum	Cible	Maximum
Bénéfice net par action (en €)	4,25 €	22,5%			
EBIT (en M€)	1 354 m€	22,5%			
Prises de commandes (en M€)	16 514 m€	15%			
Free cash-flow opérationnel (en M€)	954 m€	15%			

Part quantitative de la rémunération variable, en % de la cible



130,7%

Cible	Max	% d'atteinte	Montants dus au titre de 2016
-------	-----	--------------	-------------------------------

Fixe	450 000 €			450 000 €
Variable total	490 000 €	735 000 €	122,43 %	599 929 €
dont variable quantitatif (75%)	367 500 €	612 500 €	130,7 %	480 491 €
dont variable qualitatif (25%)	122 500 €	122 500 €	97,5 %	119 438 €
Jetons de présence	-			-
Rémunération différée progressive et conditionnelle - montant acquis en 2016				10 589 €
Avantages en nature (assistance juridique et fiscale, voiture avec chauffeur)				40 317 €
rémunération exceptionnelle ou de long terme (stock-options/actions de performance)	-			-

Politique de rémunération du Président-Directeur général 2017

Éléments de la structure de rémunération du Président-Directeur général :

Éléments évoluant en 2017 :

- Rémunération fixe annuelle
- Rémunération variable annuelle(*), fondée sur une combinaison de critères financiers et non financiers
- Introduction d'une rémunération de long terme LTI sous forme d'actions ou d'unités de performance(*)

Éléments inchangés :

- Absence de jetons de présence
- Rémunération différée progressive et conditionnelle(**)
- Indemnité de rupture et assurance chômage privée(**)
- Avantages en nature : assistance juridique et fiscale, voiture avec chauffeur
- Autres éléments : prise en charge des frais professionnels, prévoyance santé, bilan de santé

(*) Soumise à conditions de performance

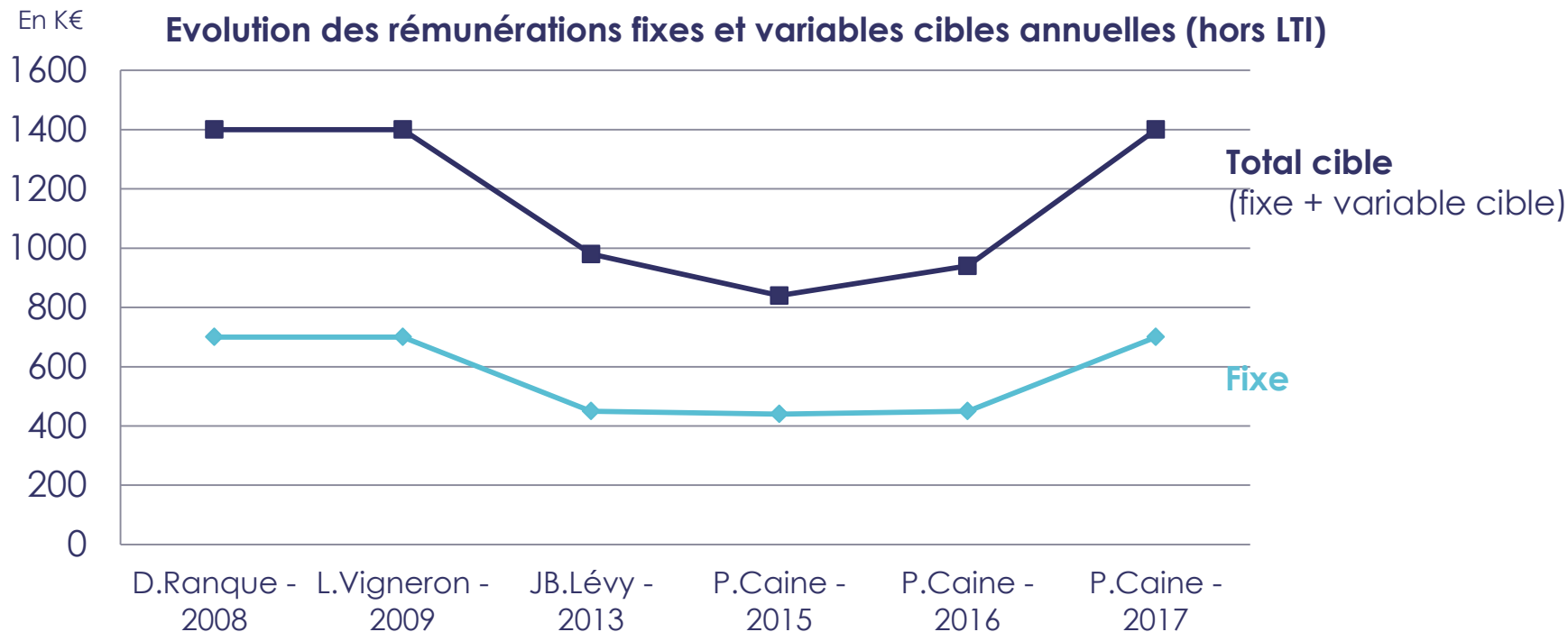
(**) engagements réglementés, votés par l'AG 2015, soumis à conditions de performance.

Politique de rémunération du Président-Directeur général 2017

Les raisons du changement

- Intégrer dans la structure de rémunération de façon équilibrée une composante de long terme, liée notamment à la valeur de l'action Thales
- Répondre aux remarques des actionnaires sur le caractère exclusivement court terme de la rémunération variable du Président-directeur général.
- Redonner de la cohérence à la structure de rémunération du Président-Directeur général par rapport à celle appliquée à son COMEX et aux autres dirigeants du Groupe, et par rapport aux rémunérations historiques des anciens PDG de Thales.

Evolution des rémunérations des PDG du Groupe entre 2008 et 2017



- Le Conseil d'administration a souhaité revenir à un niveau et une structure de rémunération comparables à ceux des PDG du Groupe Thales de 2008 à 2012.

Politique de rémunération du Président-Directeur général 2017

Le Conseil d'administration a souhaité revenir à un niveau et une structure de rémunération comparables à ceux des PDG du Groupe de 2008 à 2012.

- Une répartition équilibrée entre rémunération court terme et long terme.
- La révision à la hausse de la rémunération fixe et de la rémunération variable annuelle
- Une rémunération variable annuelle cible égale à la rémunération fixe et dont les critères de performance sont pour 75% des objectifs financiers et 25% des objectifs non financiers.

En cas de dépassement des objectifs, la rémunération variable peut atteindre un maximum de 137,5 % de la cible (150% pour les critères financiers et 100% pour les critères non financiers).

Conformément à la Loi Sapin II, le montant de la rémunération variable attribuée pour 2017 sera soumis au vote de l'Assemblée Générale 2018 (say on pay).

- Une rémunération de long terme (LTI) sous forme d'unités de performance, dont la valeur à l'attribution ne peut dépasser celle de la rémunération fixe annuelle.

	2017 P. Caine
Fixe	700 000 €
Variable cible	700 000 €
Total annuelle cible	1 400 000 €
Variable maximum	962 500€ soit 137,5% de la cible
Total annuelle maximum	1 662 500 €
LTI	5 000 Unités de performance (nombre maximum)

Une nouvelle pondération et une simplification des critères de la rémunération variable 2017

Critères et pondération des parties financières et non financières

2016			2017		
Pondération financier/non financier	Critères 2016	Pondération 2016	Pondération financier/non financier	Critères 2017	Pondération 2017
financiers 75%	Bénéfice net par action	22,5%	financiers 75%	EBIT	35%
	EBIT	22,5 %		Prises de commandes	20 %
	Prises de commandes	15 %		Free cash-flow opérationnel	20 %
	Free cash-flow opérationnel	15 %			
Non financiers 25%		25%	Non financiers 25%		25 %
	Total	100 %		Total	100 %

Inchangé :

Fourchettes de déclenchement des critères EBIT et prises de commandes : 90 % à 120 %

Fourchettes de déclenchement du critère de cashflow opérationnel : -2 % à +2 % du CA budgété

Mise en place d'un plan de rémunération long terme (LTI)

	Plan 2017
Type de LTI	Unités de performance livrables pour moitié en dation d'actions et pour moitié en monétaire
Attribution 2017	5 000 unités de performance (maximum)
Durée de la période d'acquisition	4 ans (février 2021). Perte totale en cas de départ du Groupe au cours de cette période.
Période d'évaluation des performances	2017, 2018 et 2019
Critères de performance et pondération	40% : Free cash-flow opérationnel cumulé sur la période, 40% : Prises de commandes moyennes sur la période, 20% : TSR relatif dont la mesure est réalisée au 31.12.2019 comparé à celle du 31.12.2016
Obligation de détention après l'acquisition	<ul style="list-style-type: none">- 50 % du gain net après impôt devra être réinvesti en actions Thales- Constitution d'un portefeuille minimum égal à 100% du salaire fixe, à conserver pendant la durée des fonctions de dirigeant mandataire social

Critères de performance LTIP 2017 et échelles d'atteinte

Des critères internes et externes exigeants, alignés avec les principaux leviers de création de valeur à long terme, appréciés sur une période de trois ans (2017 – 2019)

Critères de performance internes

Critères LTI 2017	Pondération	Objectifs	Seuils	Versement en % de la cible
Free Cash-flow opérationnel cumulé sur période 2017 - 2019	40% (2000 unités)	Plancher : 2,40 mds€	Si résultat < plancher	0%
			Si résultats = plancher (=33% du maximum)	13,20%
		Plafond : 3,35 mds€	Si résultats >= plafond de la période	40,00%
			Variation linéaire entre plancher et plafond	
Prises de commandes moyennes sur période 2017 - 2019	40% (2000 unités)	Plancher : 15 mds€	Si résultats < plancher	0%
			Si résultats = plancher (=50% du maximum)	20,00%
		Plafond : 17 mds€	Si résultats >= plafond de la période	40,00%
			Variation linéaire entre plancher et plafond	

Critères de performance LTIP 2017 et échelles d'atteinte

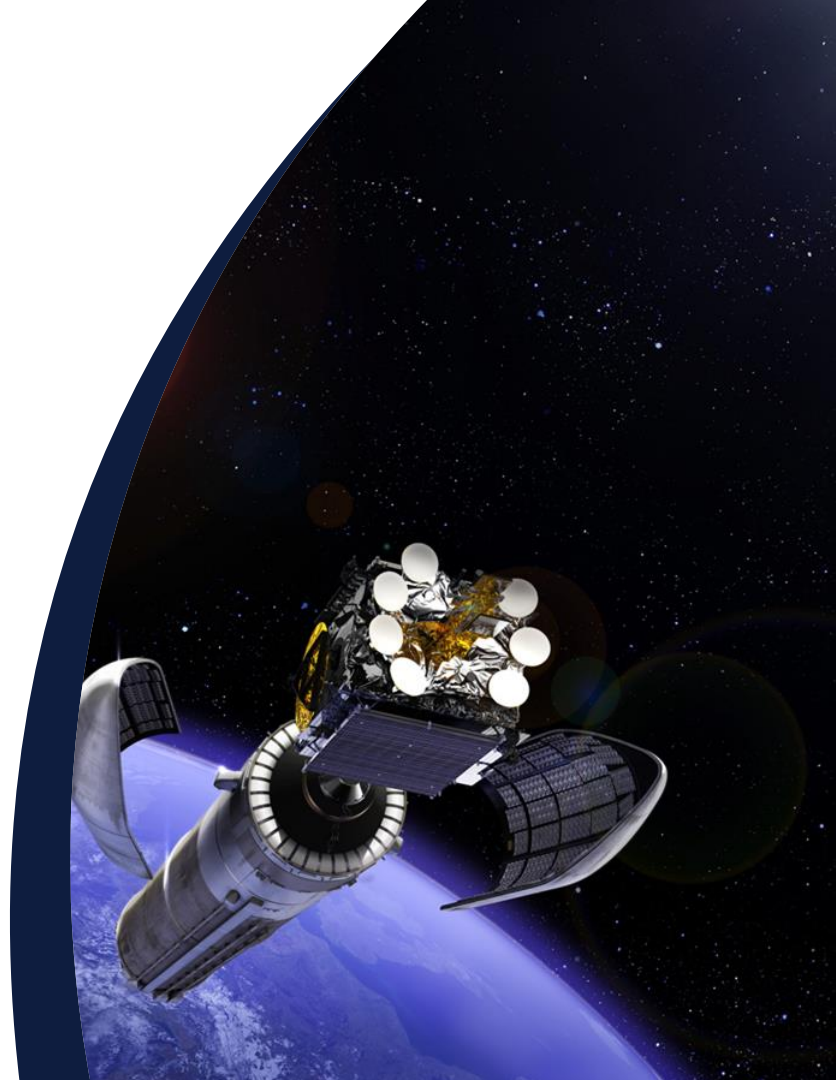
Critères de performance externes : TSR comparé à 2 panels

Critères LTI 2017	Pondération	Objectifs	Seuils	Versement en % de la cible
Total Shareholder return comparé à un panel de sociétés européennes (*) Mesure réalisée sur la performance au 31.12. 2019 comparée à celle du 31.12.2016	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	
Total Shareholder return comparé à l'indice EURO STOXX. Mesure réalisée sur la performance au 31.12. 2019 comparée à celle du 31.12.2016	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	

(*) Le panel inclut entre autres : Airbus, BAE Systems, Dassault Aviation, Leonardo, Gemalto, Rolls-Royce, Safran et Zodiac Aerospace



5. Rapports des commissaires aux comptes



6. Echanges avec les actionnaires





7. Vote des résolutions



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 17 MAI 2017



THALES
Together • Safer • Everywhere