



# Assemblée générale mixte

18 mai 2016



1. **2015 en bref**
2. **Résultats financiers 2015**
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. 2015 en bref

PATRICE CAINE





## Aérospatial

- Avionique : poursuite d'une dynamique positive pour l'avionique et le multimédia de bord (IFE)
- Espace : reprise du marché télécom, demande croissante dans les segments institutionnels et militaires

## Transport

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

## Défense et sécurité

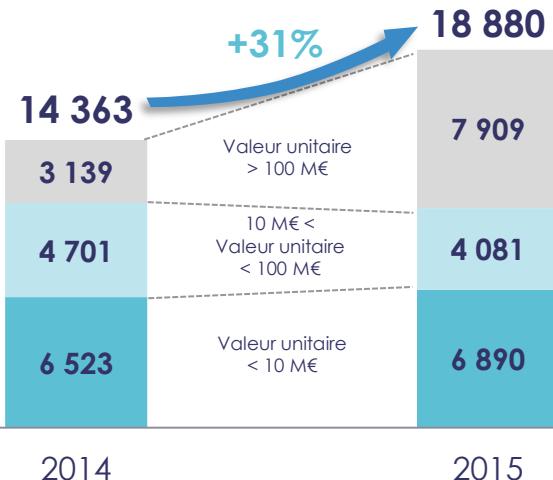
- Tensions géopolitiques élevées et menaces sur la sécurité
- Amélioration des perspectives dans les marchés matures malgré la persistance des contraintes budgétaires
- Opportunités dans les marchés émergents

- | Niveau record des prises de commandes
- | Retour à la croissance du chiffre d'affaires
- | Forte amélioration de la rentabilité

Poursuite de la stratégie de croissance rentable



# Niveau record de prises de commandes



■ Signature de 24 grands contrats<sup>(a)</sup>, dont 5 contrats majeurs<sup>(b)</sup>

■ Hausse dans tous les secteurs et presque toutes les régions

(a) d'une valeur unitaire supérieure à 100 M€

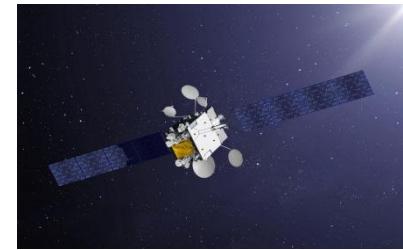
(b) d'une valeur unitaire supérieure à 500 M€



Signalisation de 4 lignes du métro de Londres



Véhicules protégés en Australie (Hawkei)



COMSAT NG : satellite militaire français

# Retour à la croissance du chiffre d'affaires

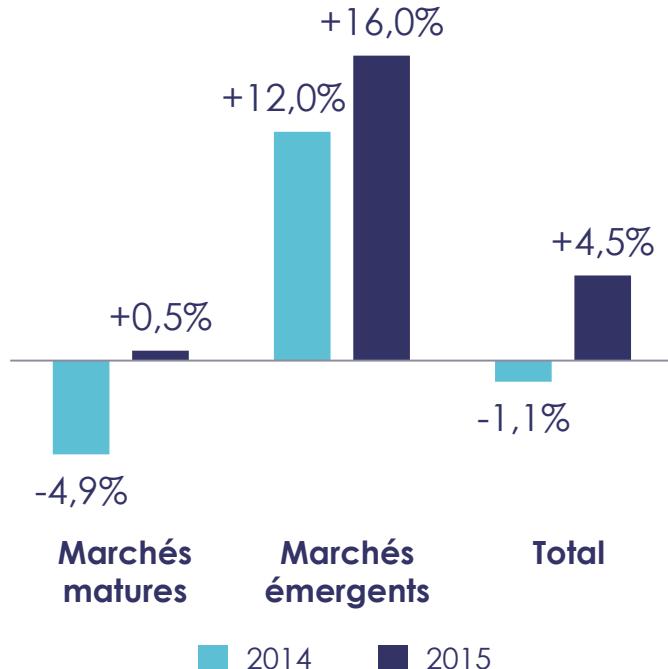
■ Retour à une légère croissance sur les marchés matures

■ Nouvelle accélération sur les marchés émergents

➤ +16%, après +12% en 2014

**Retour de la croissance organique, tirée par les marchés émergents**

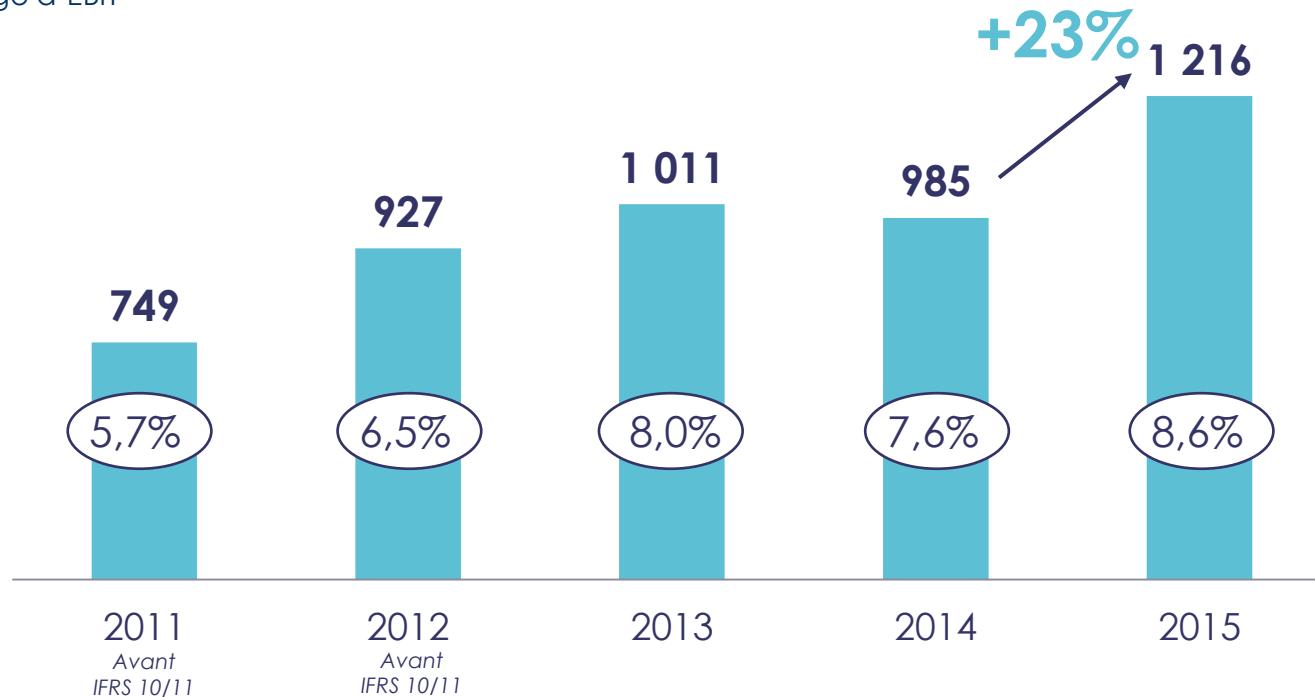
## Croissance organique<sup>(a)</sup> du chiffre d'affaires



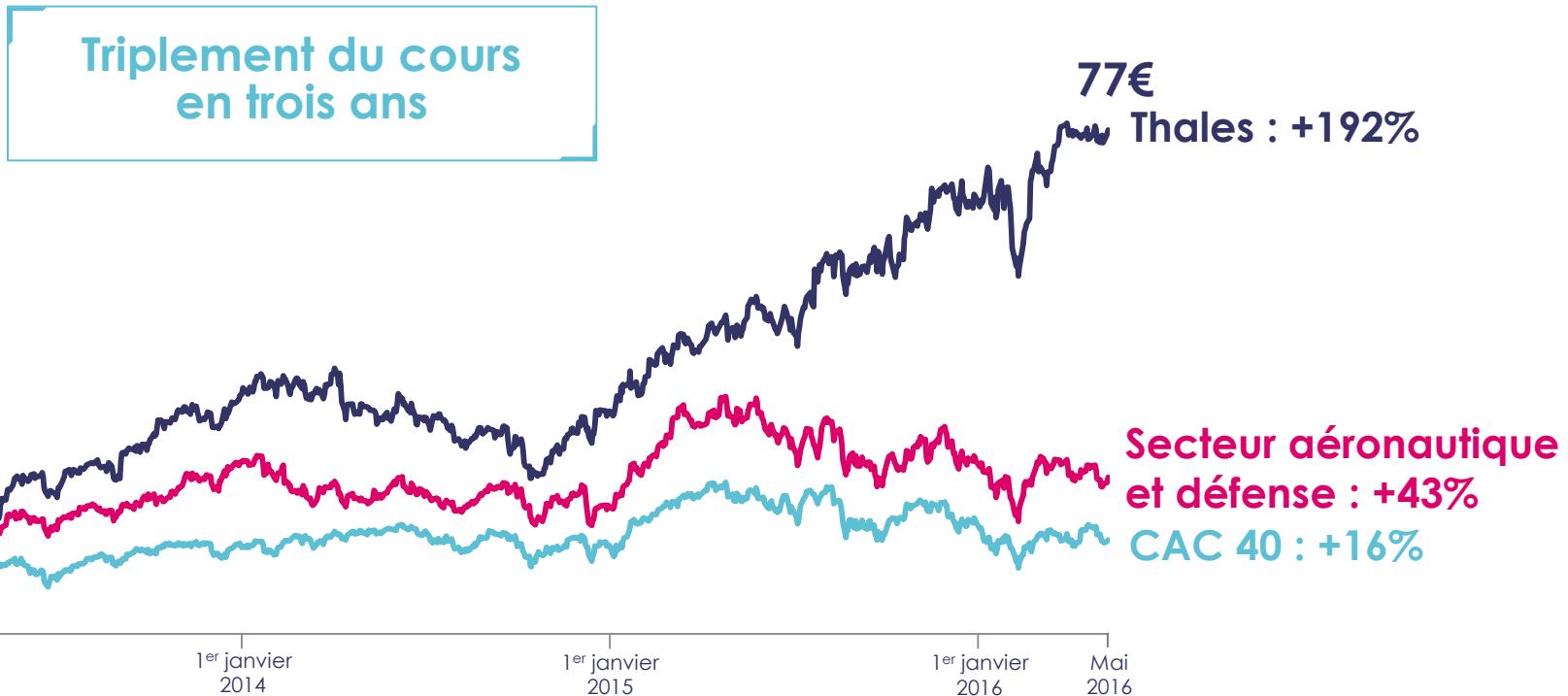
(a) Dans cette présentation, « organique » signifie « à périmètre et taux de change constants »

# Forte amélioration de la rentabilité

EBIT, M€  
Marge d'EBIT



# Une performance saluée par les marchés



# Activité du Conseil d'administration en 2015

- 9 réunions avec un taux de participation de 96%
- Un Conseil s'appuyant sur 3 comités spécialisés pour préparer ses décisions



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

4 réunions  
100% de participation



- » Examen des comptes annuels et semestriels
- » Audit, contrôle interne et cartographie des risques
- » **Présidente: Anne-Claire Taittinger - administratrice indépendante**

6 réunions  
100% de participation



- » Rémunération du Président-directeur général
- » Evaluation du fonctionnement du conseil et des comités
- » **Président: Yannick d'Escatha – administrateur indépendant**

5 réunions  
100% de participation



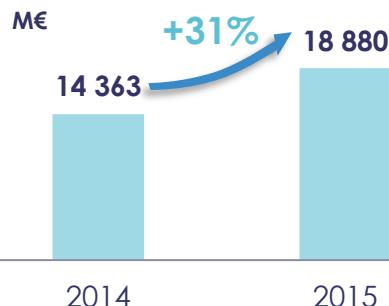
## 2. Résultats financiers 2015

PASCAL BOUCHIAT

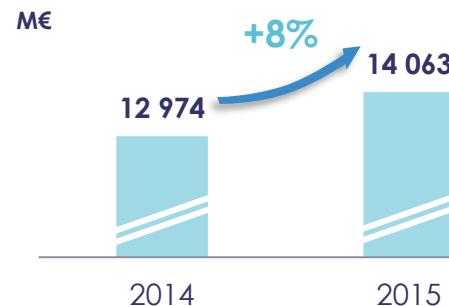


# Chiffres-clés 2015

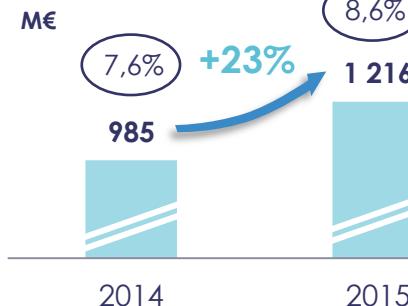
## Prises de commandes



## Chiffre d'affaires



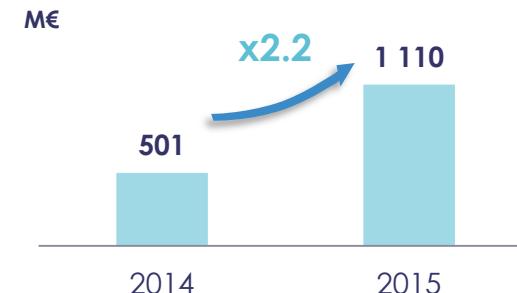
## EBIT<sup>(a)</sup>



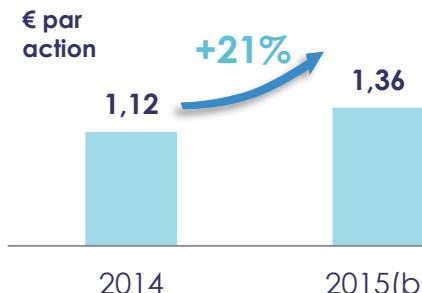
## Résultat net ajusté<sup>(a)</sup>



## Free cash-flow opérationnel<sup>(a)</sup>



## Dividende



(a) La définition des indicateurs non strictement comptables figure dans le document de référence

(b) Proposé à l'Assemblée d'aujourd'hui

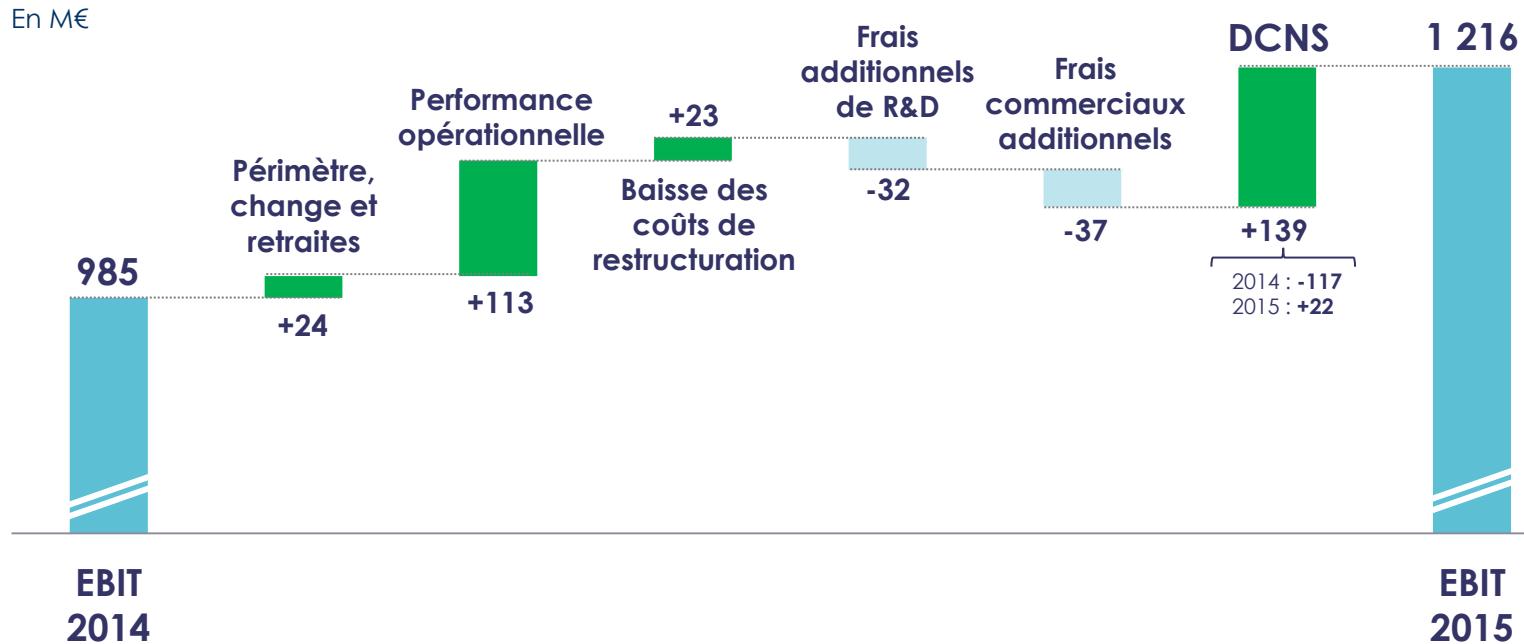
# Compte de résultat ajusté

	2015		2014		variation	
	m€	% du CA	m€	% du CA	totale	organique
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>14 063</b>		<b>12 974</b>		<b>+8,4%</b>	<b>+4,5%</b>
<b>Marge brute</b>	<b>3 375</b>	<b>24,0%</b>	<b>3 182</b>	<b>24,5%</b>	<b>+6%</b>	<b>+3%</b>
<b>Coûts indirects</b>	<b>(2 205)</b>	<b>15,7%</b>	<b>(2 075)</b>	<b>16,0%</b>	<b>+6%</b>	<b>+3%</b>
dont R&D	(692)	4,9%	(641)	4,9%	+8%	+5%
dont frais commerciaux	(981)	7,0%	(914)	7,0%	+7%	+4%
dont frais généraux et administratifs	(532)	3,8%	(519)	4,0%	+2%	-1%
<b>Coûts de restructuration</b>	<b>(94)</b>	<b>0,7%</b>	<b>(114)</b>	<b>0,9%</b>	<b>-18%</b>	<b>-20%</b>
<b>Quote-part de rés. net des sociétés mises en équivalence, hors DCNS</b>	<b>118</b>		<b>110</b>		<b>+7%</b>	<b>+7%</b>
<b>EBIT hors DCNS</b>	<b>1 194</b>	<b>8,5%</b>	<b>1 102</b>	<b>8,5%</b>	<b>+8%</b>	<b>+4%</b>
<b>Quote-part de résultat net de DCNS</b>	<b>22</b>		<b>(117)</b>			
<b>EBIT</b>	<b>1 216</b>	<b>8,6%</b>	<b>985</b>	<b>7,6%</b>	<b>+23%</b>	<b>+18%</b>

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

# Evolution de l'EBIT entre 2014 et 2015

- 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

	2015	2014	Variation organique*	2015	2014	Variation organique*
Aérospatial	6 279	5 024	+20%	5 381	5 014	+1,7%
Transport	2 826	1 651	+66%	1 519	1 402	+4,1%
Défense & Sécurité	9 704	7 608	+24%	7 084	6 480	+6,8%
Autres	71	79		78	79	
<b>Total</b>	<b>18 880</b>	<b>14 363</b>	<b>+28%</b>	<b>14 063</b>	<b>12 974</b>	<b>+4,5%</b>

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

# EBIT par activité

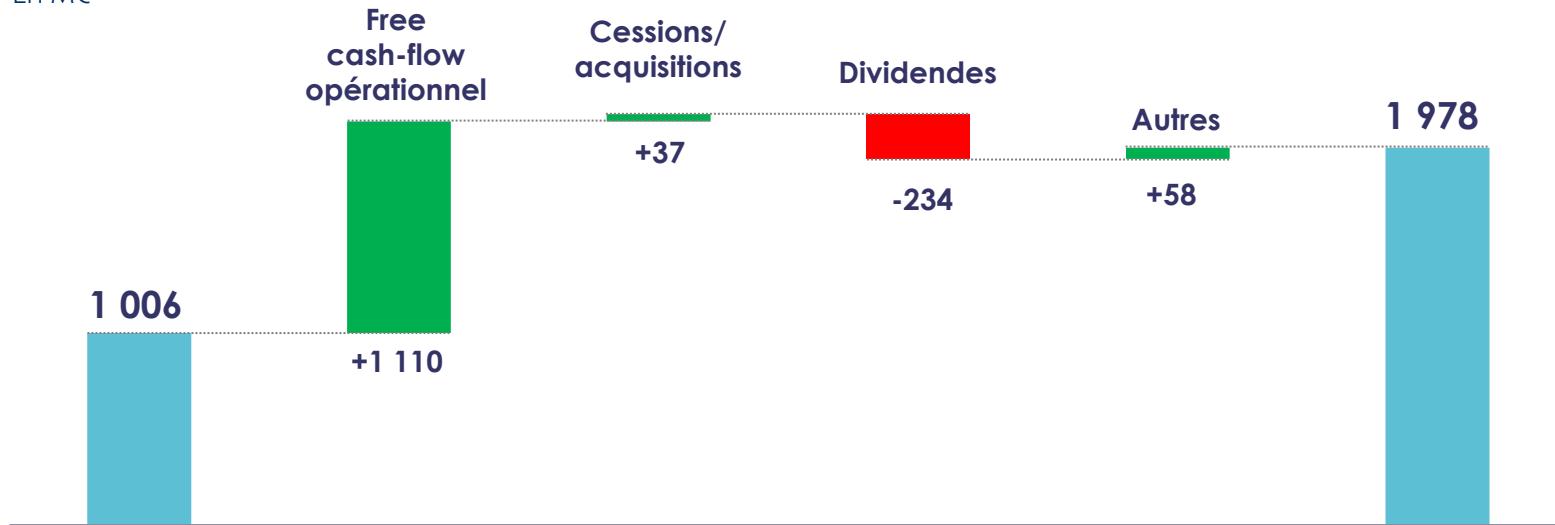
en M€

	2015		2014	
	m€	% du CA	m€	% du CA
<b>Aérospatial</b>	<b>518</b>	<b>9,6%</b>	<b>505</b>	<b>10,1%</b>
<b>Transport</b>	<b>(37)</b>	<b>-2,4%</b>	<b>32</b>	<b>2,3%</b>
<b>Défense &amp; Sécurité</b>	<b>760</b>	<b>10,7%</b>	<b>620</b>	<b>9,6%</b>
DCNS (quote-part de 35% du résultat net)	22		(117)	
Autres	(47)		(56)	
<b>EBIT - total</b>	<b>1 216</b>	<b>8,6%</b>	<b>985</b>	<b>7,6%</b>

# Evolution de la trésorerie nette

Une position de trésorerie nette élevée, tirée par la génération de trésorerie opérationnelle

En M€



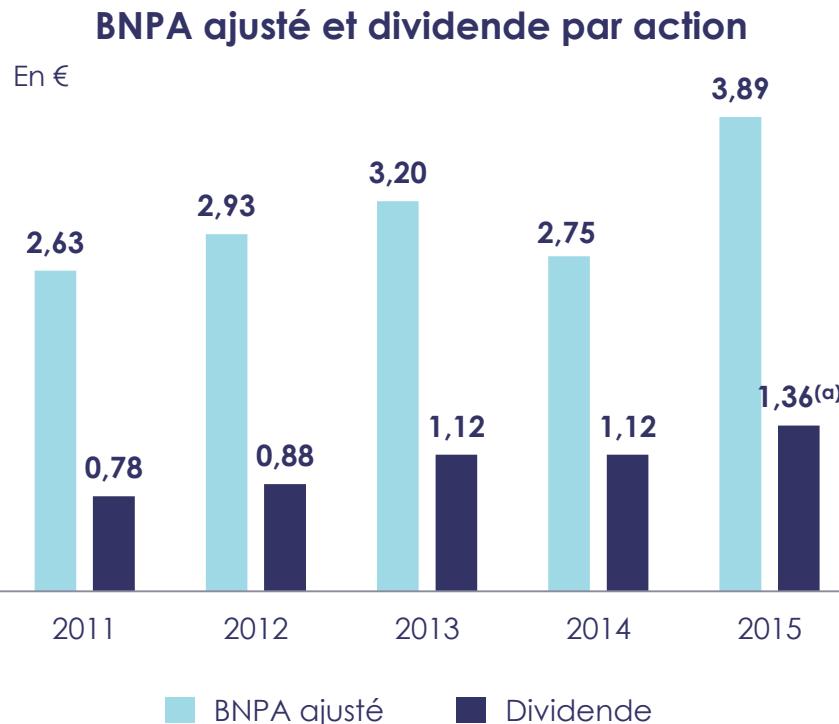
Trésorerie  
nette  
au 31 déc 14

Assemblée Générale mixte du 18 mai 2016 - 17

Trésorerie  
nette  
au 31 déc 15

**THALES**

# Bénéfice net par action (BNPA) ajusté et dividende



(a) Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale de ce jour

# Chiffres clés du premier trimestre 2016

en M€	T1 2016	T1 2015	variation	
			totale	organique
Prises de commandes	2 312	2 823	-18%	-17%
Chiffre d'affaires	2 732	2 576	+6,1%	+7,3%
Book-to-bill ratio	0,85	1,10		

Prises de commandes en ligne avec les attentes.  
Accélération de la croissance organique du chiffre d'affaires



## 3. Stratégie et perspectives

PATRICE CAINE



| Ambition 10 porte ses fruits

| De nouveaux enjeux

# Ambition 10 s'appuie sur les atouts de Thales...

## ■ Une avance technologique, maintenue grâce à des investissements permanents en R&D

## ■ Une présence mondiale

- Implantation forte sur les marchés matures
- Présence historique dans de nombreux marchés émergents

## ■ Des positions de leader sur des marchés en croissance

- Avionique et multimédia de cabine (IFE) pour l'aviation civile
- Satellites, pour des applications télécom, scientifiques et militaires
- Signalisation et supervision des systèmes ferroviaires
- Systèmes de défense avancés
- Protection des installations critiques, des villes et des pays
- Cyber-sécurité



# ... en se concentrant sur 3 grands thèmes



Construire un Groupe en croissance, plus global et plus rentable



AMBITION Boost

Un plan de performance exhaustif

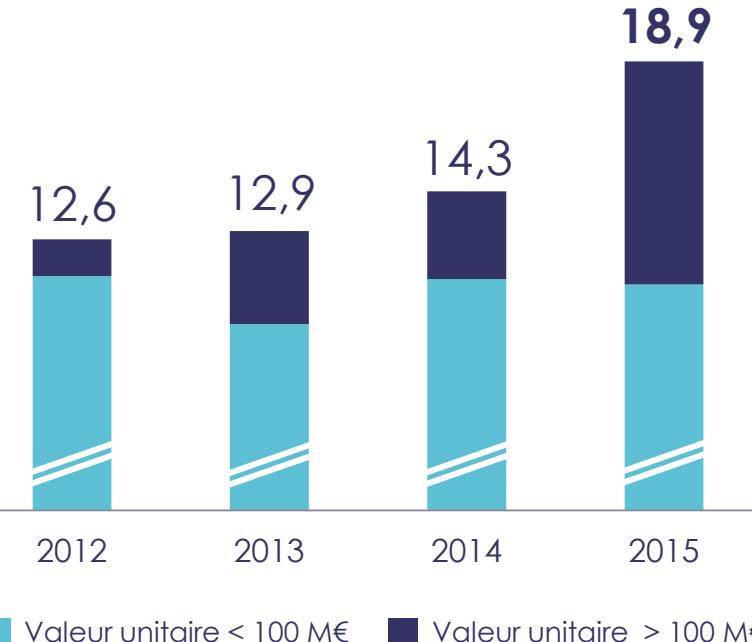
	Croissance	Compétitivité	Talents
	<p>Marchés émergents</p> <p>Grands contrats</p> <p>Services</p>	<p>Implantation industrielle internationale</p> <p>Innovation axée client</p> <p>Compétitivité de l'ingénierie</p>	<p>Responsabilité et diversité</p> <p>Orientation client</p> <p>Travail d'équipe, reconnaissance</p>
	<p>Excellence dans la réalisation des contrats</p>		<p>Compétitivité des achats</p> <p>Efficacité des structures</p>

## 2014-2015 : Ambition 10 porte ses fruits

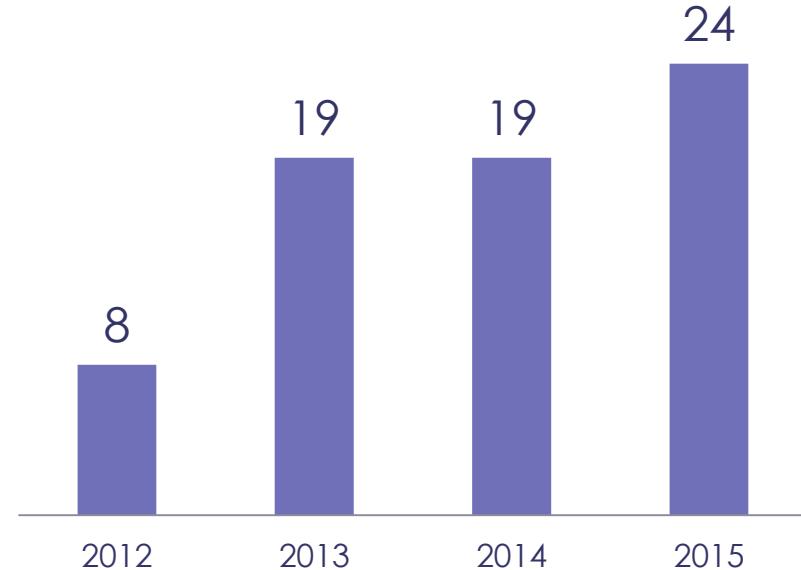
- Accélération visible du rythme des prises de commandes
- Réussite du développement dans les marchés émergents
- Retour de la croissance durable du chiffre d'affaires
- Première phase du plan de compétitivité de l'ingénierie
- Talents : des engagements forts sur la diversité

# Nette accélération de la dynamique commerciale

**Prises de commandes annuelles**  
(mds€)



**Nombre de grandes commandes**  
(valeur unitaire supérieure à 100 M€)



Note : 2012 sans DCNS, avant application d'IFRS10/11

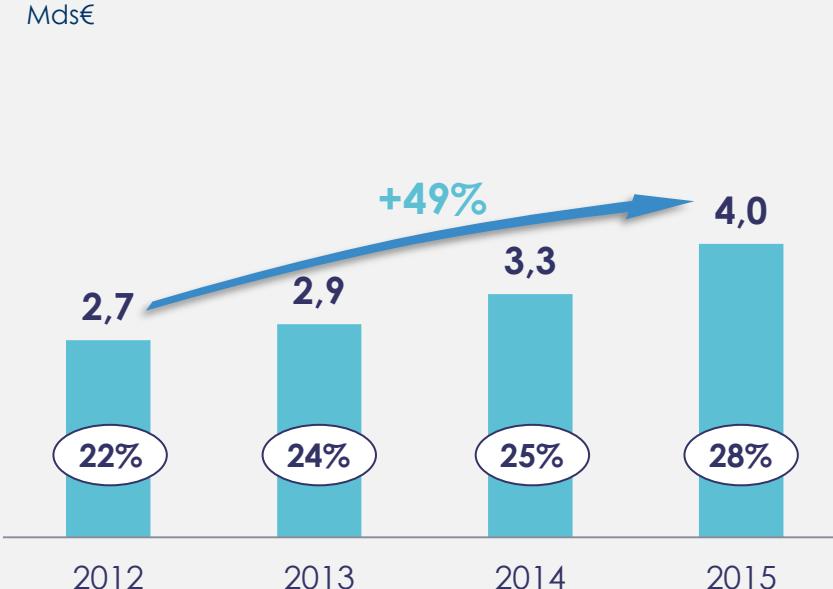
# Réussite du développement dans les marchés émergents

## Prises de commandes dans les marchés émergents (et % des prises de commandes totales)



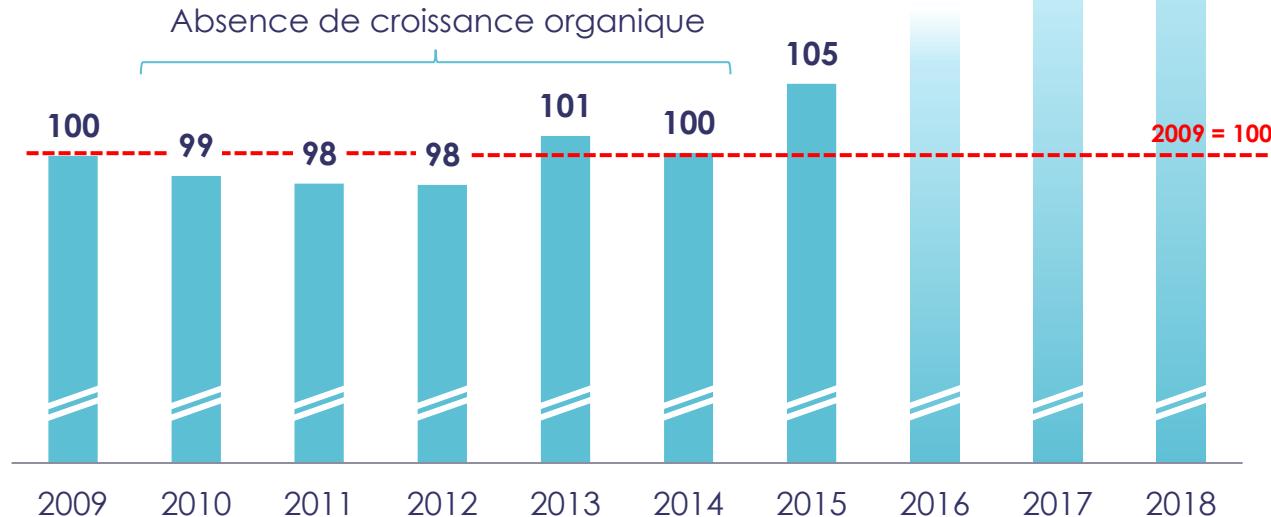
Note : 2012 proforma, retraité sur la base de la croissance publiée 2012-2013

## Chiffre d'affaires dans les marchés émergents (et % du chiffre d'affaires total)

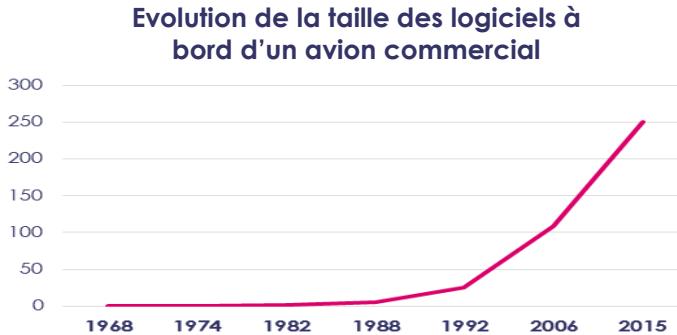


# Retour de la croissance durable du chiffre d'affaires

Evolution organique du chiffre d'affaires,  
base 100 = chiffre d'affaires 2009



# Compétitivité : exemple de l'ingénierie



## Ingénierie : le cœur de la valeur ajoutée de Thales

- ~22 500 ingénieurs dans le monde (1/3 des effectifs)
- Complexité croissante des situations



Boost  
AMBITION  
Ingénierie



2016-18 : déploiement dans l'ensemble du Groupe

## ■ Leadership et développement professionnel au cœur de la stratégie du Groupe

## ■ Investissements dans la formation

## ■ Engagements forts sur la diversité

- Sous toutes ses formes : mixité, âges, parcours, nationalité
- Attirer et retenir les meilleurs talents
- Renforcer l'innovation et la créativité
- Des objectifs internes



Avril 2016 :  
Thales est le 3<sup>ème</sup> employeur  
préféré des étudiants  
en école d'ingénieurs

MEMBER OF  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM

**PARIS2015**  
CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES  
SUR LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES  
**COP21·CMP11**



**THALES**  
Fondation

## Intégration en 2015 des indices DJSI World et Europe des sociétés les plus responsables dans le monde

- Meilleure note du secteur Aérospatial et Défense en termes de performance durable

## Participation à la conférence COP21

- Signature des « business proposals »
- Présentation des solutions innovantes du Groupe

## Développement de la Fondation Thales

- 17 projets dans 7 pays
- 30 000 étudiants bénéficiaires au cours de l'année scolaire 2015-16

- | Ambition 10 porte ses fruits
- | De nouveaux enjeux

# De nouveaux enjeux : la cyber-sécurité

## Thales : déjà un acteur majeur



- Conseil en cyber-sécurité
- Applications mobiles
- Supervision de réseaux
- Sécurité des données : Thales e-Security

## 2016 : acquisition de Vormetric



- Leader dans la protection de données par logiciel
- 1 500 clients, dont 17 des 30 plus grands groupes américains
- Des technologies très complémentaires

## La cyber-sécurité comme facteur de différenciation



# De nouveaux enjeux : la transformation numérique



HAUT DEBIT



MOBILE



LOGICIEL



INTERNET DES  
OBJETS



CLOUD



ALGORITHMES  
ET OUTILS  
ANALYTIQUES



RESEAUX  
SOCIAUX

## Au cœur de la transformation numérique de nos clients



AÉRONAUTIQUE



ESPACE



TRANSPORT  
TERRESTRE



DÉFENSE



SÉCURITÉ



## 4. Rémunération du dirigeant mandataire social

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



- | Rémunération pour l'exercice 2015 : « say on pay »
- | Evolution de la rémunération en 2016

| **Rémunération fixe : 440 000 €**

| **Rémunération variable cible : 400 000 € (maximum : 600 000 €)**

| **4 critères pour la part quantitative (75%, soit 300 000 € à la cible)**

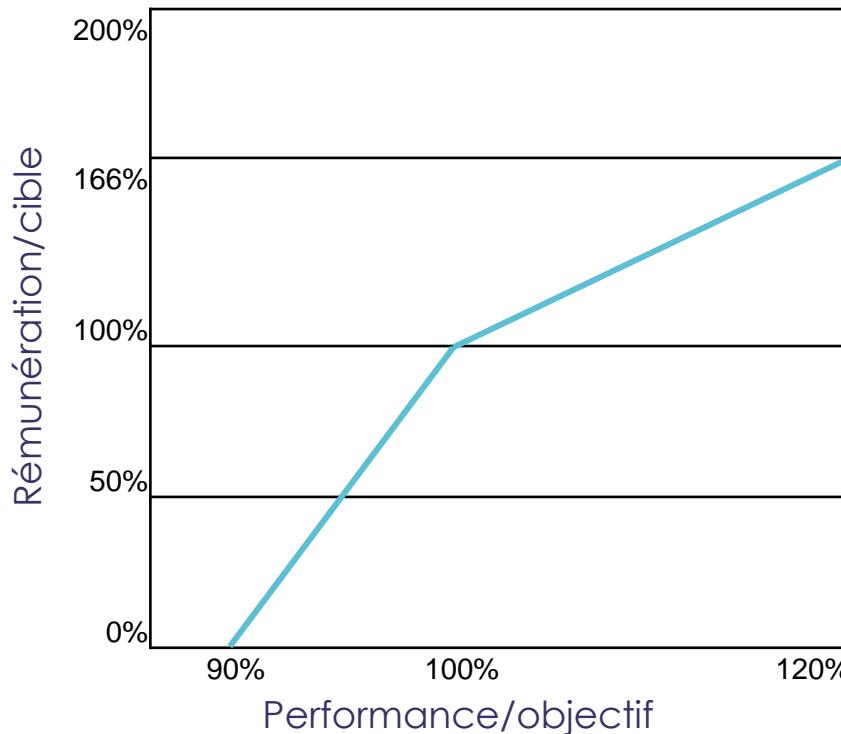
- 22,5% Résultat net ajusté par action
- 22,5% EBIT
- 15% Prises de commandes
- 15% Free cash-flow opérationnel

| **4 objectifs pour la part qualitative (25%, soit 100 000 € à la cible)**

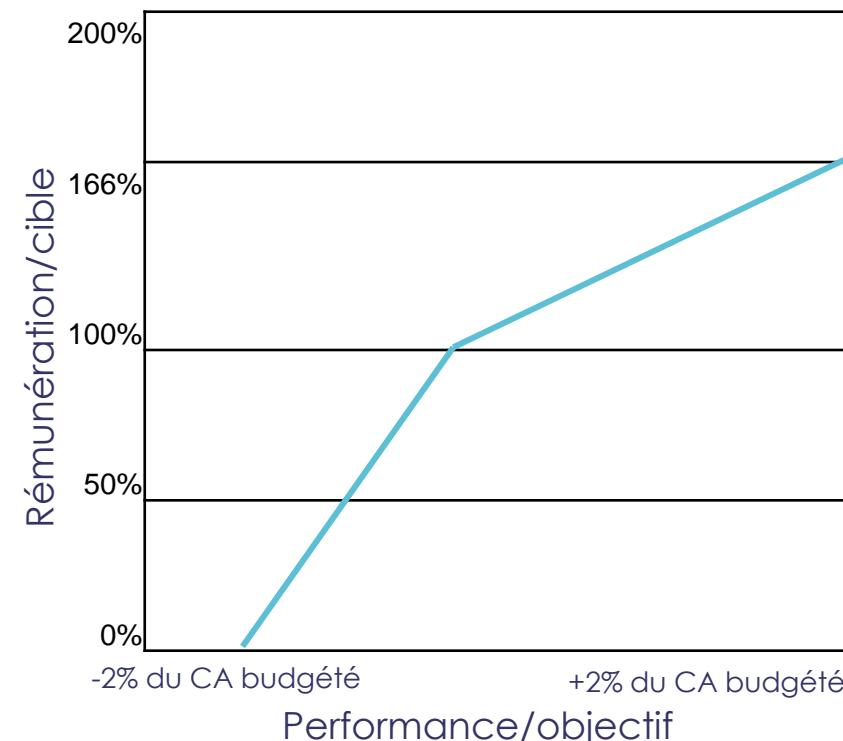
- Compétitivité
- Relations avec les grands clients
- Revue approfondie des grandes options stratégiques
- Responsabilité Sociale d'Entreprise

# Structure de la rémunération : Echelle de déclenchement de la partie quantitative de la rémunération variable

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



Pour le free cashflow opérationnel



# Say on pay (6ème résolution) : atteintes et montants dus

	Cible	Max	% d'atteinte	Montants dus au titre de 2015
<b>Fixe</b>	<b>440 000 €</b>			<b>440 000 €</b>
<b>Variable total</b>	<b>400 000 €</b>	<b>600 000 €</b>	<b>129,57%</b>	<b>518 287 €</b>
dont variable quantitatif (75%)	300 000 €	500 000 €	141,09%	423 287 €
dont variable qualitatif (25%)	100 000 €	100 000 €	95%	95 000 €
<b>Jetons de présence</b>	-			-
<b>Rémunération différée acquisition 2015</b> progressive et conditions de performance				5 097 €
<b>Avantages en nature</b> (assistance juridique et fiscale, voiture avec chauffeur)				56 566 €
<b>rémunération exceptionnelle ou de long terme</b> (stock-options/actions de performance)	-			-

- | Rémunération pour l'exercice 2015 : « say on pay »
- | Evolution de la rémunération en 2016

# Evolution de la rémunération du Président-Directeur Général Patrice Caine en 2016

Après avoir pris connaissance des pratiques du marché et en se référant aux rémunérations des précédents Présidents du Groupe, le Conseil a décidé :

- de conserver la structure de la rémunération (fixe et variable),
- de maintenir sans changement les décisions précédentes, à savoir :
  - Pas de versement de jetons de présence
  - Pas de rémunération de long terme (stock-options / actions de performance)
  - Une indemnité de départ de 12 mois (\*)
  - Une rémunération différée et progressive (\*)
  - Une assurance chômage privée (\*)
- et d'augmenter la rémunération fixe et la rémunération variable cible, pour tenir compte de l'évolution de ses responsabilités (PDG vs DG) et de ses résultats.

(\*) conventions réglementées 2015

# Evolution de la rémunération du Président-Directeur Général Patrice Caine en 2016

	2015 DG	2016 PDG	% d'évolution
Salaire fixe	440 000 €	450 000 €	+ 2,27 %
Rémunération variable cible	400 000 €	490 000 €	+ 22,5 %
Total cible	840 000 €	940 000 €	+ 11,9 %
Rémunération variable max	600 000 € soit 150% de la cible	735 000 € soit 150% de la cible	+ 22,5 %
Total max	1 040 000 €	1 185 000 €	+ 13,9 %



## 5. Rapports des commissaires aux comptes



**EY** Building a better working world

**M** MAZARS





## 6. Echanges avec les actionnaires





## 7. Vote des résolutions



## Annexes

# Définition des indicateurs non strictement comptables

## Traitement des arrondis

Dans cette présentation, les montants exprimés en millions d'euros sont arrondis au million le plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté. Tous les ratios et variations sont calculés à partir des montants sous-jacents, qui figurent dans les états financiers consolidés.

## Définitions

- **Organique** : à périmètre et taux de change constants.
- **Ratio de Book-to-Bill** : ratio du montant des prises de commandes sur le chiffre d'affaires.
- **Marchés matures** : tous les pays d'Europe, hors Russie et Turquie, d'Amérique du nord, Australie et Nouvelle-Zélande.
- **Marchés émergents** : tous les autres pays, incluant donc le Moyen-Orient, l'Asie, l'Amérique Latine et l'Afrique.

## Indicateurs non strictement comptables

Cette présentation contient des indicateurs financiers non strictement comptables. Thales considère ces indicateurs financiers comme pertinents pour suivre les performances opérationnelles et financières du Groupe, car ils permettent d'exclure des éléments non opérationnels et/ou non récurrents. Ces définitions propres à Thales peuvent différer d'indicateurs ayant la même dénomination chez d'autres émetteurs ou utilisés par des analystes.

- **EBIT** : résultat opérationnel courant augmenté de la quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence hors amortissements des actifs incorporels acquis (« PPA »). Voir notes 14-a et 2.2 des comptes consolidés.
- **Résultat net ajusté** : résultat net hors les éléments suivants, nets des effets impôts correspondants : (i) amortissement des actifs incorporels acquis, (ii) résultat des cessions, variations de périmètre et autres, (iii) variation de valeur des instruments dérivés de change (comptabilisés au sein des « autres résultats financiers » dans les comptes consolidés), (iv) écarts actuariels sur les avantages à long terme (comptabilisés au sein du « résultat financier sur retraites et avantages à long terme » dans les comptes consolidés). Voir notes 14-a et 2.2 des comptes consolidés.
- **BNPA ajusté** : ratio du résultat net ajusté (tel que défini ci-dessus) sur le nombre moyen d'actions en circulation. Voir note 14-a et 2.2 des comptes consolidés.
- **Free cash-flow opérationnel** : cash-flow net des activités opérationnelles, diminué des investissements nets d'exploitation et hors versements au titre de la réduction des déficits de retraite au Royaume-Uni. Voir notes 14-a et 11.1 des comptes consolidés.

Thales – Tour Carpe Diem – 31 Place des Corolles – 92098 Paris La Défense – France  
[www.thalesgroup.com](http://www.thalesgroup.com)

Cette présentation peut contenir des déclarations de nature prospective. Ces déclarations constituent soit des tendances, soit des objectifs et ne sauraient être considérées comme des prévisions de résultat ou de tout autre indicateur de performance de la société. Les résultats effectifs de la société peuvent différer sensiblement des déclarations prospectives en raison d'un certain nombre de risques et d'incertitudes, tels que notamment décrits dans le Document de Référence de la société, déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers.

