



Assemblée générale mixte

23 mai 2018



Ceux qui font avancer le monde
s'appuient sur Thales

Ordre du jour

1. 2017 en bref
2. Résultats financiers 2017
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

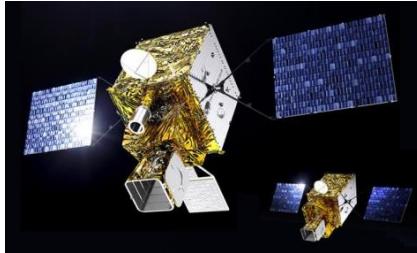


1. 2017 en bref

PATRICE CAINE



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



Aérospatial

- Avionique : poursuite d'une dynamique positive en avionique et dans le multimédia de bord (IFE)
- Espace : attentisme des opérateurs de satellites de télécommunications

Transport

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

Défense & Sécurité

- Tensions géopolitiques élevées et menaces sur la sécurité
- Confirmation de l'infexion des budgets de défense dans les marchés matures

Intérêt marqué pour les solutions numériques sur tous nos marchés

Faits marquants 2017 : dépassement de tous les objectifs financiers

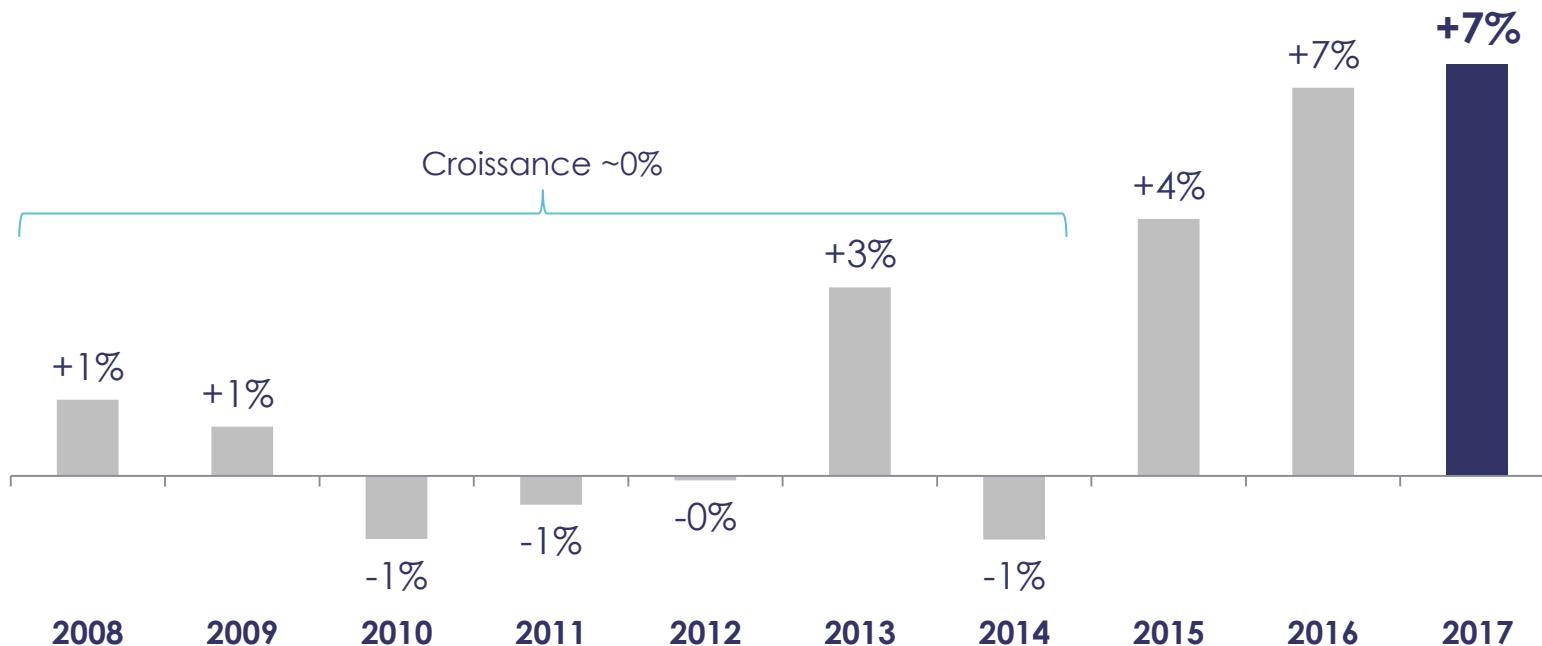
- | **Prises de commandes solides, pourtant sans enregistrement de contrat majeur^(a)**
- | **Croissance du chiffre d'affaires plus forte qu'attendue, portée par tous les secteurs**
- | **Nouvelle hausse sensible de la rentabilité**
- | **Accélération du plan stratégique *Ambition 10*, l'année se terminant par l'annonce du projet majeur d'acquisition de Gemalto**

Poursuite de la stratégie de croissance rentable et durable

(a) Majeur : d'une valeur unitaire supérieure à 500 M€



Croissance organique^(a) du chiffre d'affaires en 2017



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

Une rentabilité à un niveau record

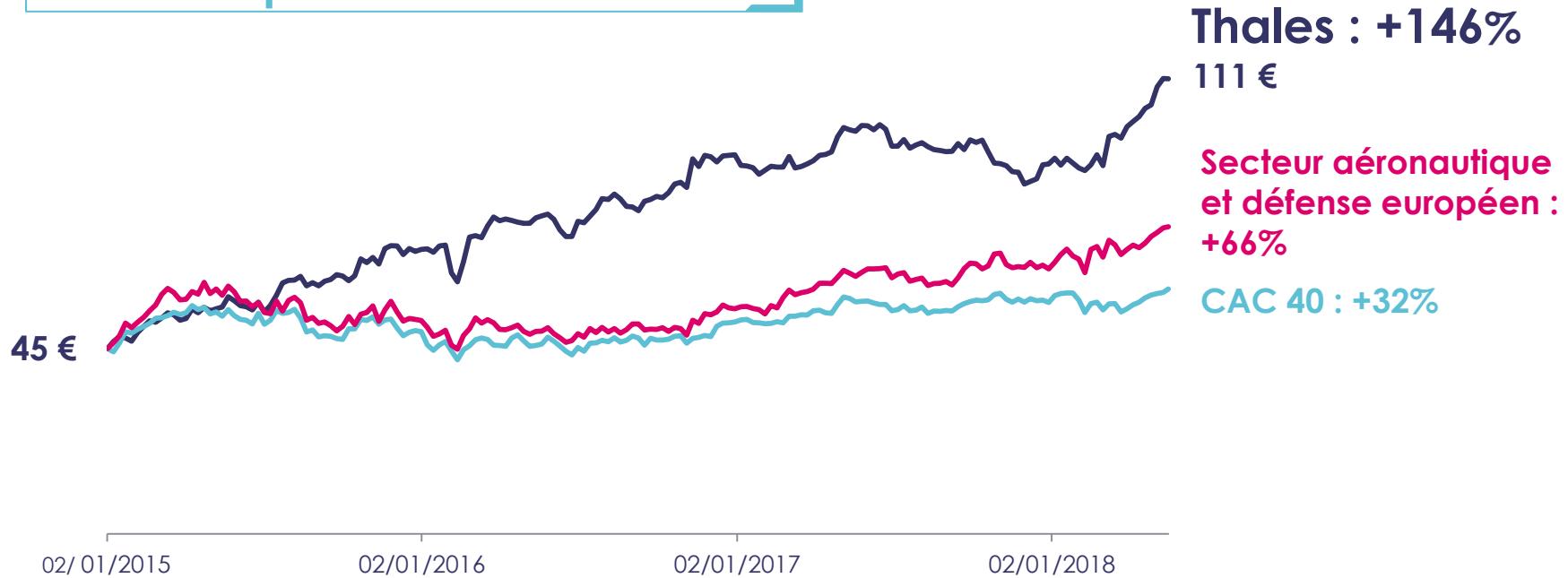
EBIT, en M€,
et marge d'EBIT



(a) Corrigé de la contribution négative de Naval Group (ex DCNS) à l'EBIT 2014 (-117 M€)

Une performance saluée par les marchés

Cours multiplié par 2,5 depuis début 2015



Activité du Conseil d'administration en 2017

- 9 réunions avec un taux de participation de 86%
- 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**

3 réunions
100% de participation



- » Examen des comptes annuels et semestriels
- » Audit, contrôle interne et cartographie des risques
- » Autres sujets spécifiques : mise en œuvre de la norme IFRS15, gestion financière et trésorerie, contrats et contentieux
- » **Présidente : Anne-Claire Taittinger - administratrice indépendante**

6 réunions
100% de participation



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

6 réunions
100% de participation

Responsabilité d'entreprise



« Dow Jones Sustainability Index » :

- Pour la première fois, Thales est n°1 mondial sur le secteur « Aéronautique /défense »

Un engagement réaffirmé en faveur du climat

- Thales est signataire du « French Business Climate Pledge » de décembre 2017
- Pour la deuxième année consécutive, Thales est classé A- par le Carbon Disclosure Project

Une démarche de soutien des objectifs de Développement Durable

- Pour la sixième année consécutive, Thales est classé au niveau « advanced » du Global Compact de l'ONU



2. Résultats financiers 2017

PASCAL BOUCHIAT

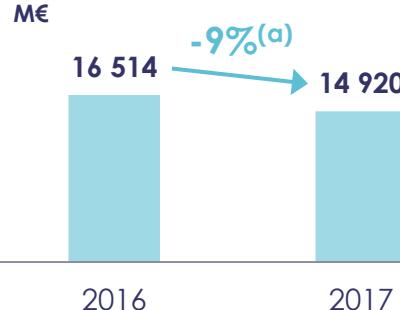
80%
des transactions par cartes bancaires

dans le monde sont sécurisées par Thales

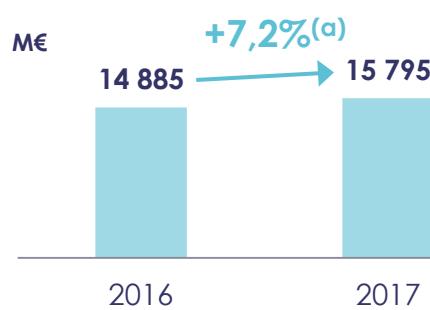


Chiffres clés 2017

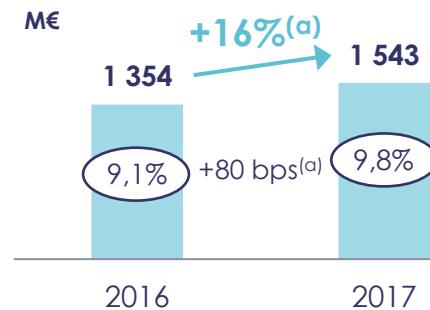
Prises de commande



Chiffre d'affaires



EBIT et marge d'EBIT^(b)



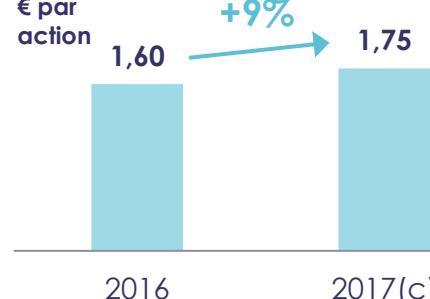
Résultat net ajusté^(b)



Free cash-flow opérationnel^(b)



Dividende



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

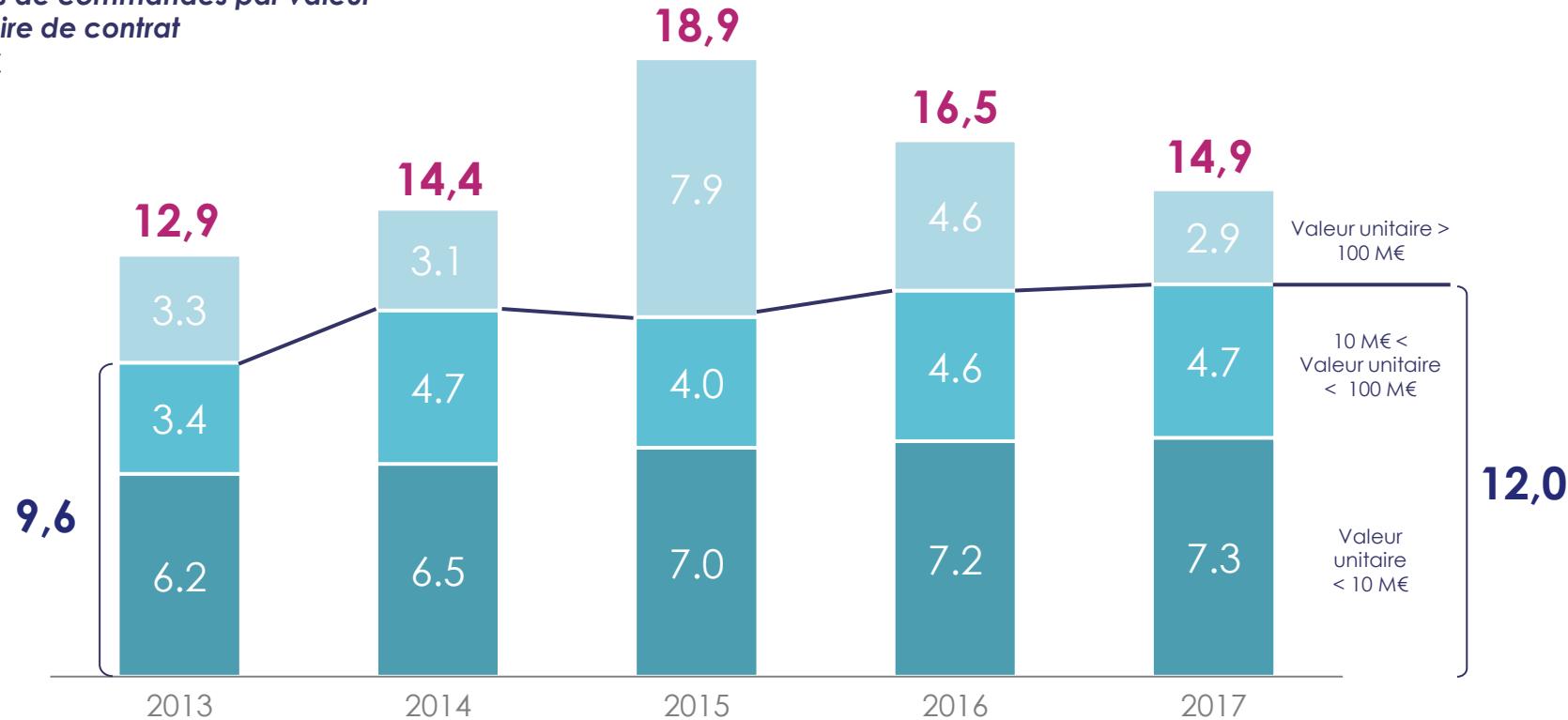
(b) La définition des indicateurs non strictement comptables se trouve en annexe de cette présentation

(c) Proposé à l'Assemblée Générale du 23 mai 2018

Prises de commandes 2017

Prises de commandes par valeur
unitaire de contrat

Mds€



Croissance organique du chiffre d'affaires en 2017

Poursuite de la forte croissance dans les marchés émergents

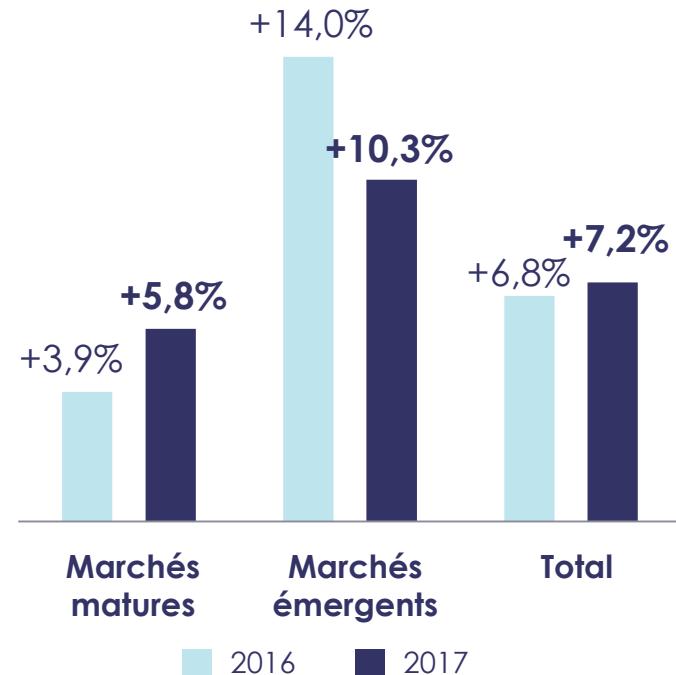
- Base géographique diversifiée : les 10 premiers pays représentent seulement 68% des ventes dans les pays émergents

Accélération de la croissance dans les marchés matures

4^{ème} trimestre en forte croissance, comme attendu

- Base de comparaison faible et effets calendaires

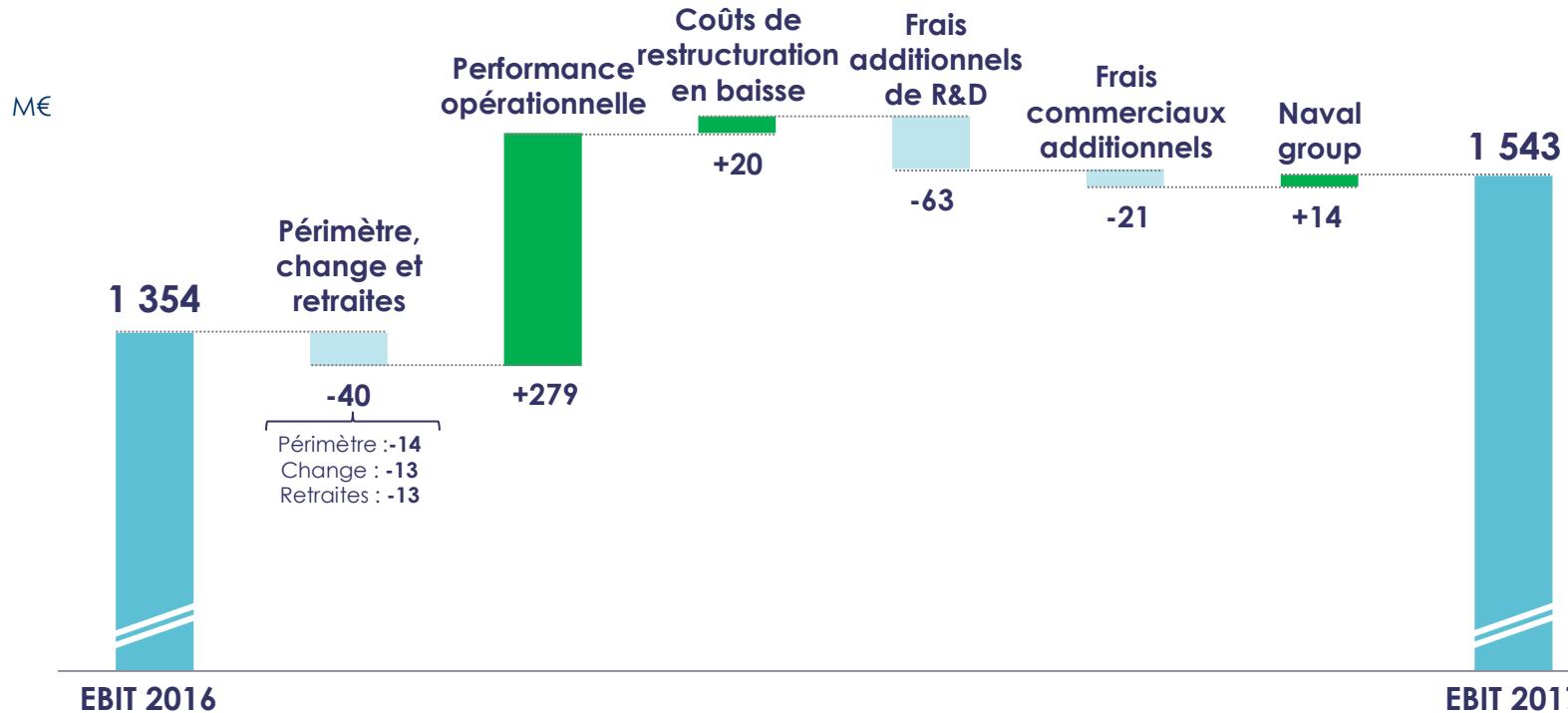
Croissance organique^(a) du chiffre d'affaires



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

Evolution de l'EBIT entre 2016 et 2017

Meilleure performance opérationnelle depuis le lancement d'Ambition 10



Chiffre d'affaires et rentabilité par secteur opérationnel

Défense et sécurité

Chiffre d'affaires
M€



Rentabilité (EBIT)

M€



2016 2017

Aérospatial

Chiffre d'affaires
M€



2016 2017

Rentabilité (EBIT)

M€



2016 2017

Transport

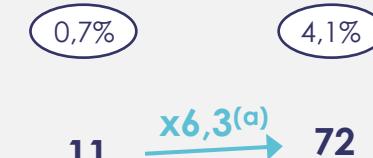
Chiffre d'affaires
M€



2016 2017

Rentabilité (EBIT)

M€

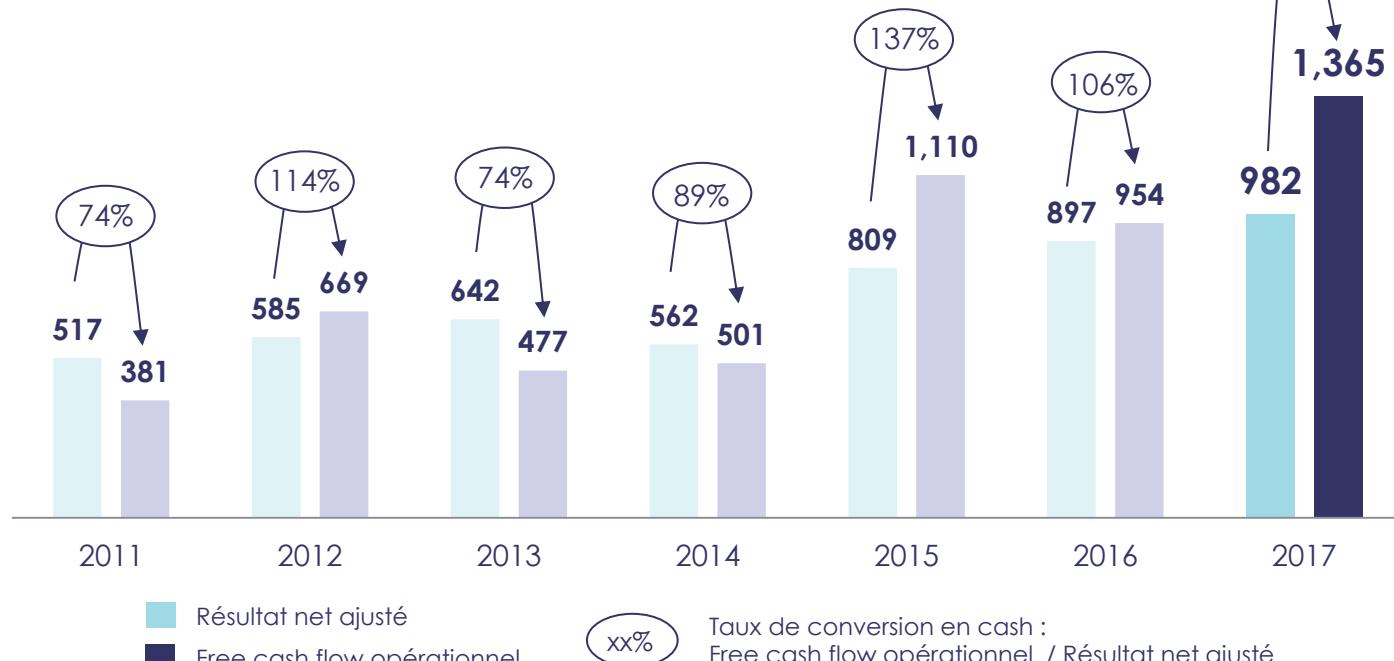


2016 2017

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

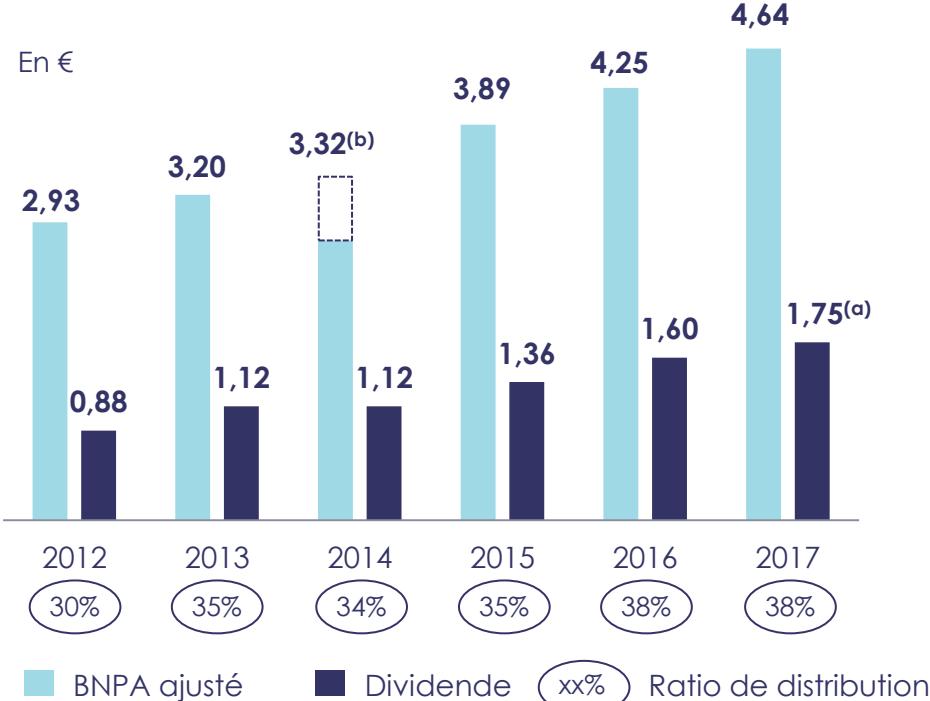
Historique de la conversion en cash

Moyenne sur 7 ans : 109%



Bénéfice net ajusté et dividende

BNPA ajusté et dividende



(a) Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale du 23 mai 2018

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

■ Croissance du BNPA ajusté depuis 2012 : +10% par an

■ Dividende 2017 proposé : 1,75 € par action^(a)

➤ Ratio de distribution : 37,7%

■ Croissance du dividende depuis 2012 : +15% par an

➤ Doublement en 5 ans

Chiffres clés du premier trimestre 2018

en M€	T1 2018	T1 2017 (IFRS 15)	Variation totale	Variation organique
Prises de commandes	3 032	2 267	+34%	+39%
Chiffre d'affaires	3 412	3 278	+4,1%	+7,2%
Ratio de « book-to-bill »	0,89	0,69		

Prises de commandes tirées par les grands contrats,
chiffre d'affaires en avance sur l'objectif annuel



3. Stratégie et perspectives

PATRICE CAINE



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

Des priorités stratégiques inchangées



Construire un Groupe en croissance, plus global et plus rentable



Un plan
de performance
exhaustif



Croissance



Compétitivité



Talents

Renforcer constamment la compétitivité du Groupe

- Talents : se différencier par le capital humain
- Maintenir dans la durée notre dynamique de croissance

Poursuite des initiatives de compétitivité



Compétitivité de
l'ingénierie

Compétitivité
des achats

Efficacité des
structures

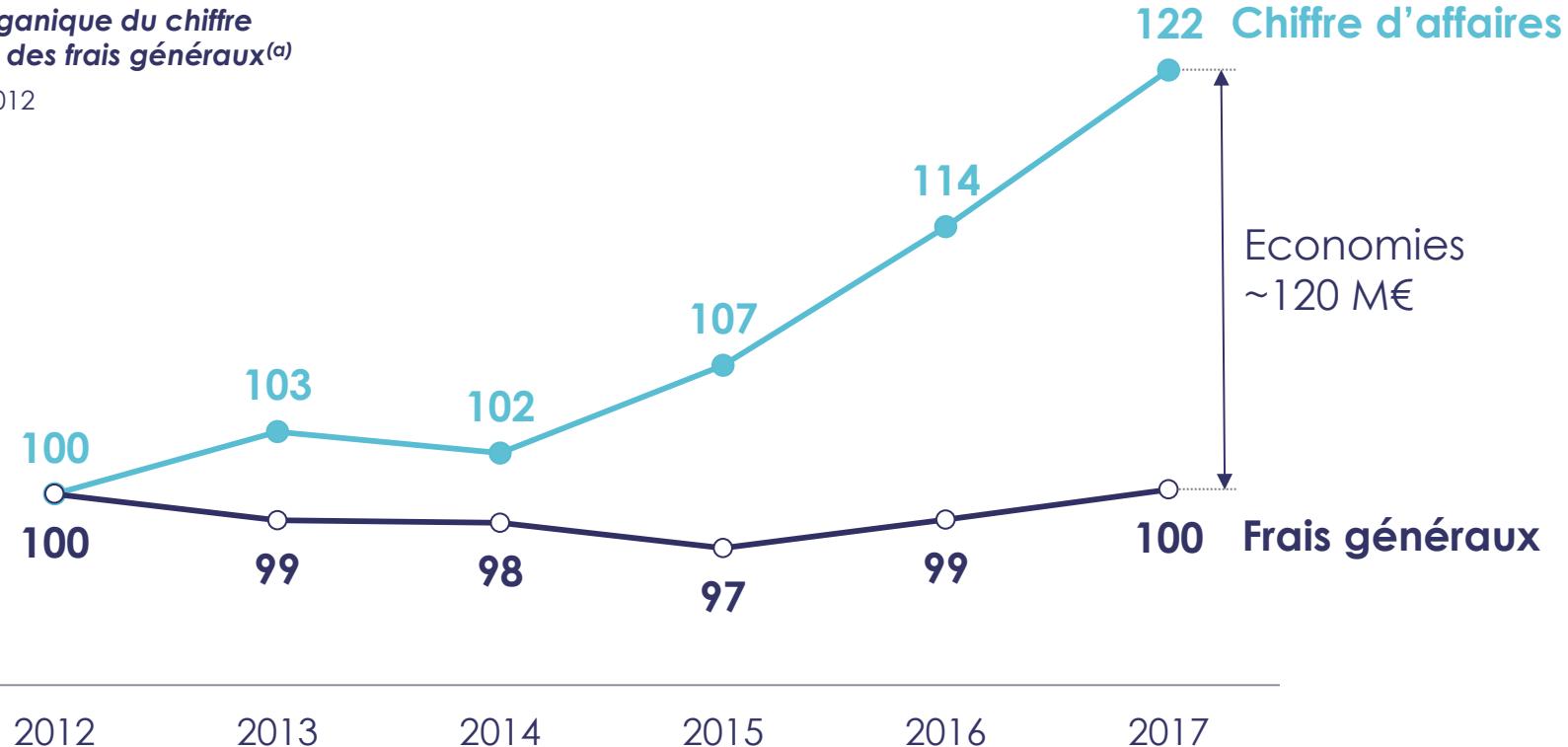
Excellence dans
l'exécution

**Renforcement de la culture de compétitivité
au travers d'initiatives transverses**

Bonne progression du plan de transformation des fonctions support

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

Base 100 = 2012



(a) Ligne « frais généraux et administratifs » du compte de résultat ajusté, 542 M€ en 2017

Nos priorités stratégiques

Renforcer constamment la compétitivité du Groupe



Talents : se différencier par le capital humain



Maintenir dans la durée notre dynamique de croissance

Une vraie stratégie pour renforcer nos talents



Nos priorités stratégiques

Renforcer constamment la compétitivité du Groupe

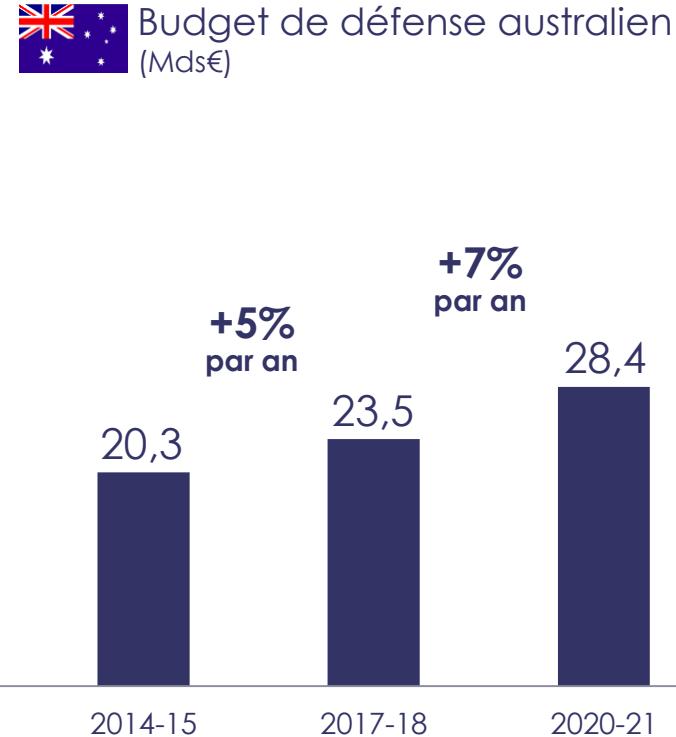
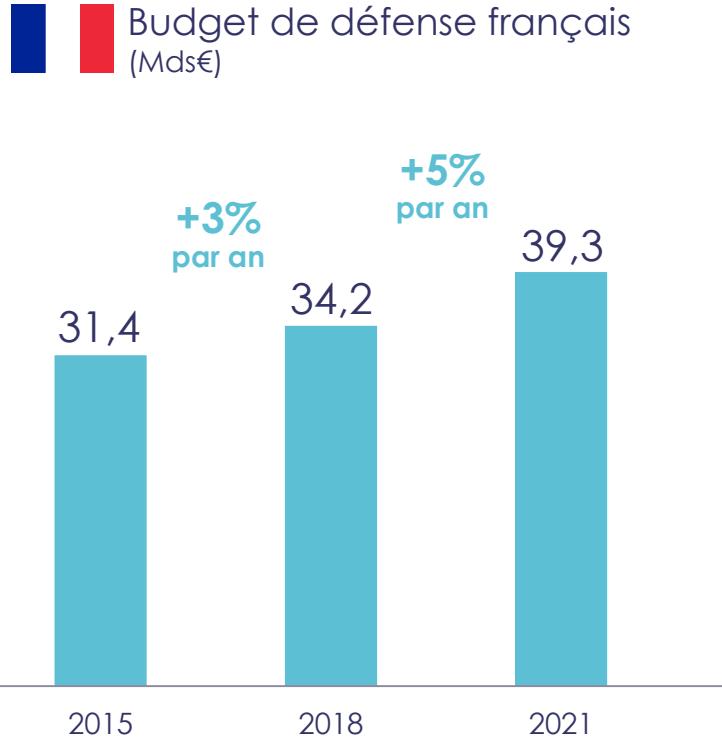


Talents : se différencier par le capital humain



Maintenir dans la durée notre dynamique de croissance

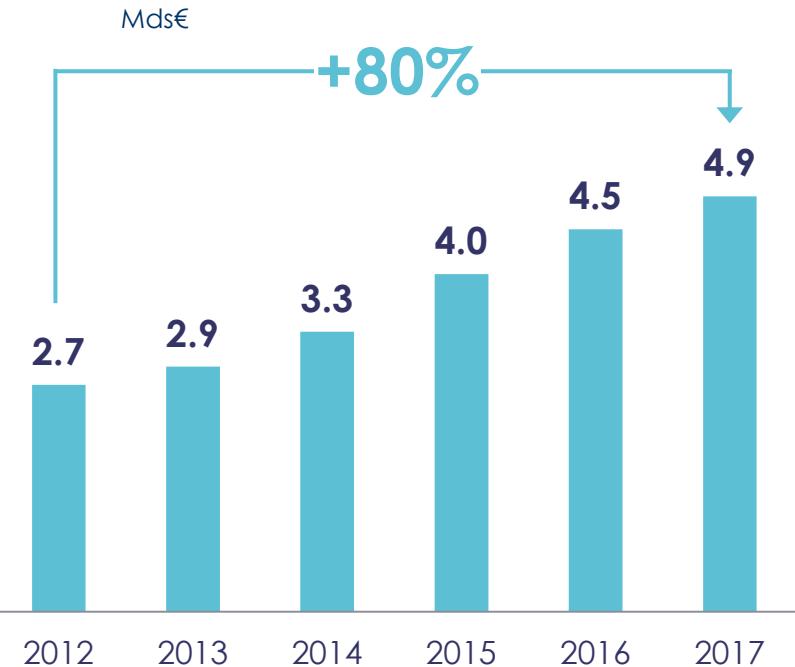
Défense & sécurité : dynamique solide sur plusieurs marchés clés



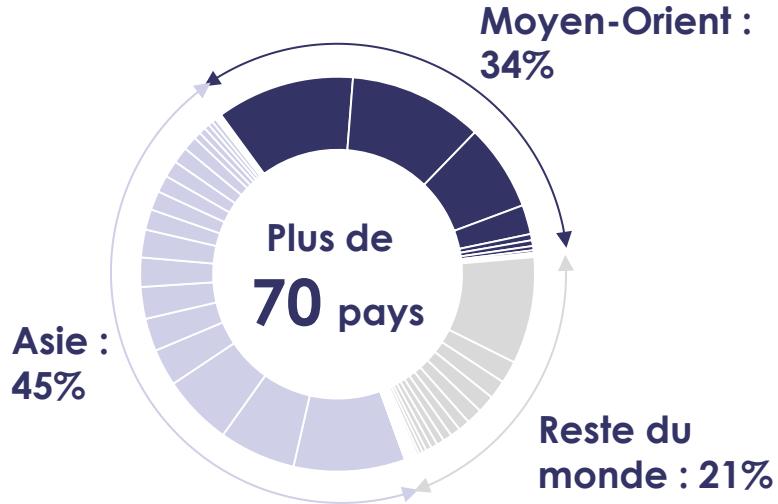
Sources : France : PLF 2015, LPM 2019-25. Australie : Analyse ASPI, montants convertis en € au taux de change moyen AUD/€ 2017 de 1,479

Consolider le développement réussi dans les marchés émergents

Fortes croissances du chiffre d'affaires
dans les marchés émergents



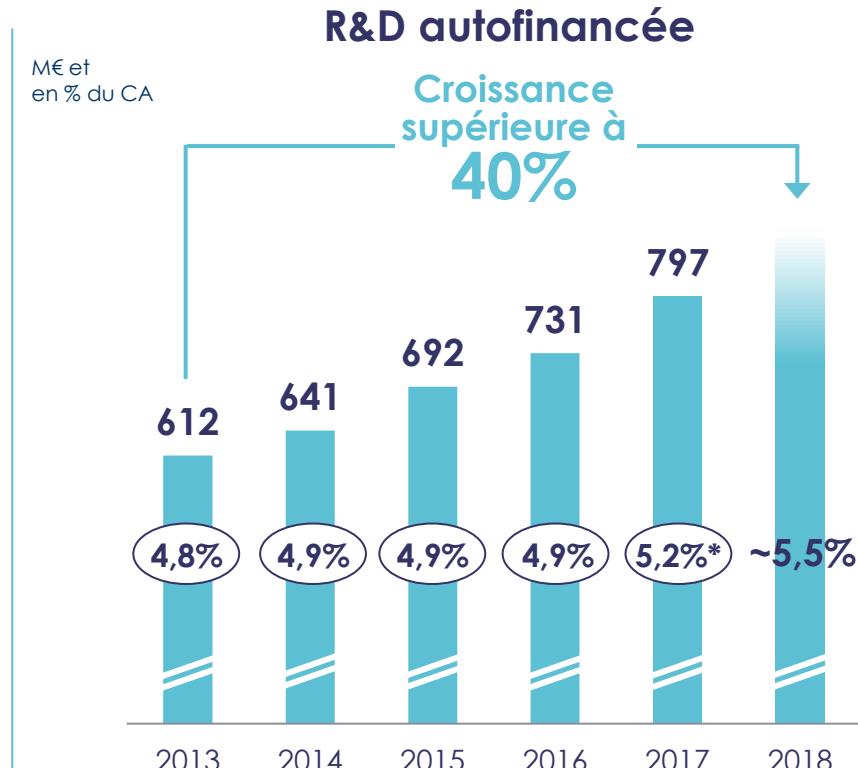
Un portefeuille très diversifié de clients
dans ces marchés



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

Renforcement des investissements R&D, en particulier dans le digital

- Un budget R&D total de l'ordre de 2,5 à 3 Mds €
- Un portefeuille de plus de 16 500 brevets
- De nombreux partenariats avec des centres de recherche, avec des startups...
- Accélération des investissements
 - Briques technologiques clés pour soutenir l'innovation dans l'aérospatial et le transport
 - « Digital Factory » de Thales et technologies digitales



* Pourcentage 2017 retraité IFRS 15

2017 : forte accélération de la stratégie digitale de Thales



Connectivité
Mobilité, IoT^(a)



Cybersécurité



Big data



Intelligence
artificielle

Initiatives organiques



Paris
(Europe)



Montréal
(Am. du nord) Singapour
(Asie)

Ecosystèmes de start-ups



Montréal

Silicon
Valley

Saclay

Acquisitions



(a) Internet des objets

(b) Projet en cours, finalisation attendue au S2 2018

Gemalto, un acteur mondial de la sécurité digitale



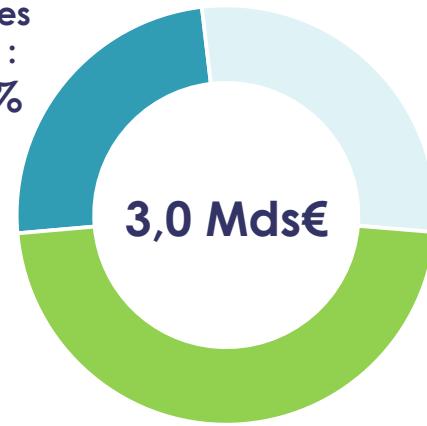
- | Spécialiste mondial des solutions d'authentification et de protection des données
- | Des technologies de pointe avec des applications dans de nombreuses industries
- | Migrant de solutions *hardware* vers des solutions logicielles embarquées et des plateformes logicielles

Trois grands domaines d'activité

(Chiffre d'affaires 2017)

Cartes SIM :
25%

Cartes de paiement :
28%



Internet des objets,
sécurité d'entreprise,
programmes
gouvernementaux :
47%

Thales + Gemalto : fournir et sécuriser l'ensemble de la chaîne de décision critique dans un environnement digital

Chaîne de décision critique

Détection et collecte des données

Transmission et stockage des données

Traitement des données et prise de décision

Chaîne de décision critique digitale

Capteurs
Données de mission

Objets
Données d'identité

Réseaux

Plateformes de gestion des objets, des données d'identité

Plateformes de gestion des données de mission

Applications métiers, analyse des données

THALES

gemalto
security to be free

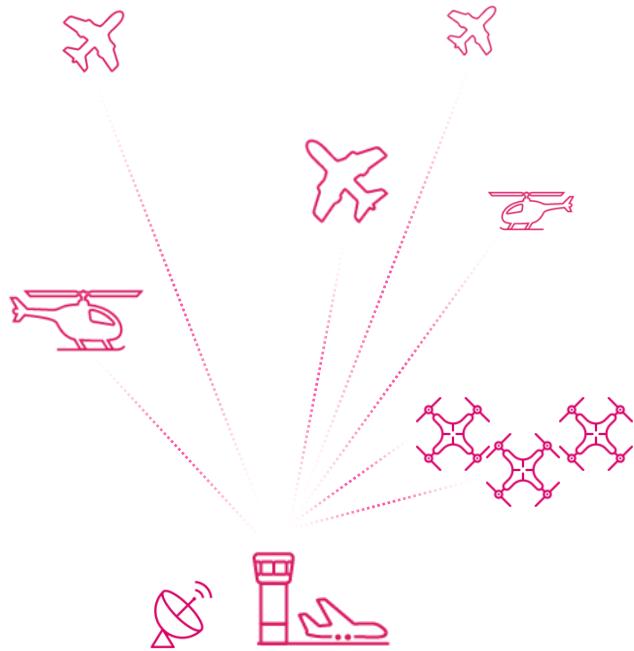
THALES
gemalto
security to be free

gemalto
security to be free

THALES THALES

Thales et Gemalto : exemples d'application

Contrôle du trafic aérien



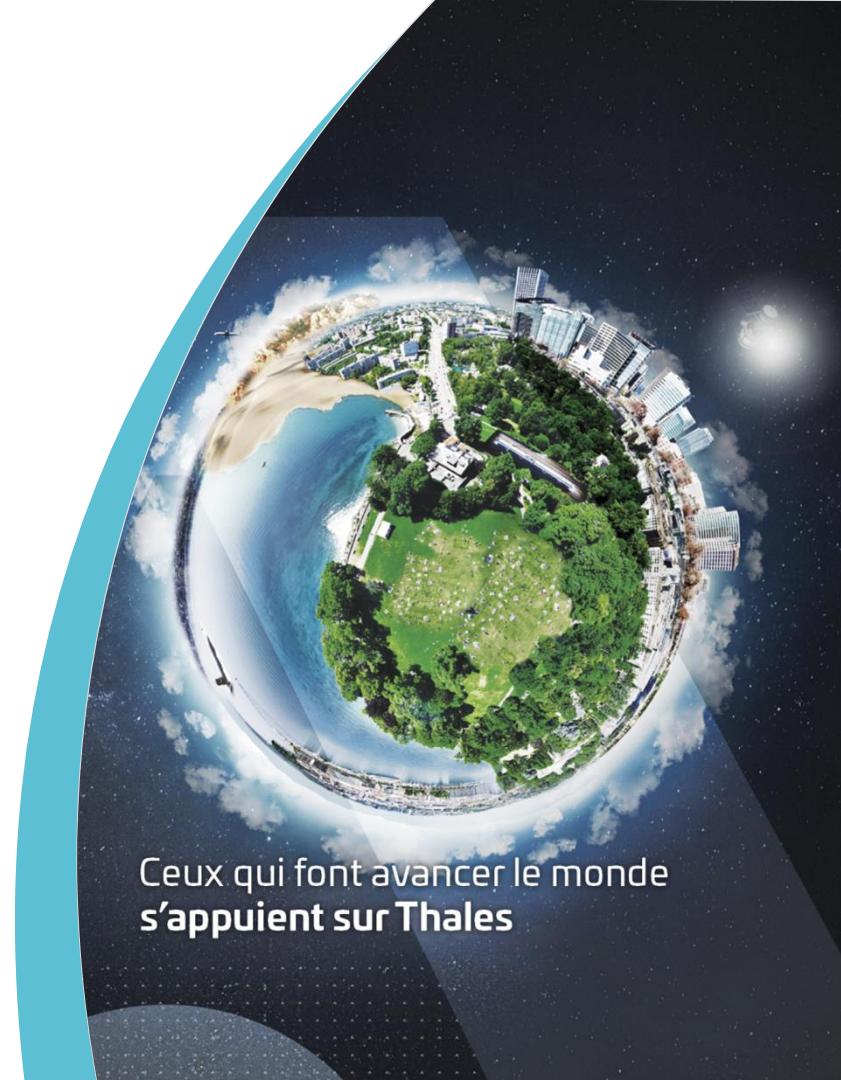
Authentification silencieuse





4. Rémunération du dirigeant mandataire social

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



| Rémunération pour
l'exercice 2017 : « Say on pay ex
post » (15^{ème} résolution)

| Politique de rémunération pour
2018 : « Say on pay ex ante »
(19^{ème} résolution), et
engagements réglementés
associés (16^{ème} à 18^{ème}
résolution)

| 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% de la cible)
 - 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 (100%)
 - Globalisation
 - Leadership
 - Diversité - Mixité H/F
 - Digital

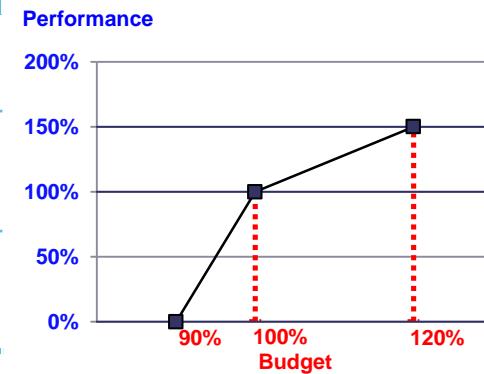
| Rémunération de long terme :

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

Atteinte des objectifs de la rémunération variable 2017

Critères financiers :

Indicateur	Réalisé	Poids	Minimum	Cible	Maximum	
EBIT (en M€)	1 543 m€	35 %				
Prises de commandes (en M€)	14 920 m€	20 %				
Free cash-flow opérationnel (en M€)	1 365 m€	20%				
Part quantitative de la rémunération variable, en % de la cible					120,9%	634 897 €



Critères non financiers :

Le Conseil a décidé de maintenir le niveau d'atteinte de 2017, soit 97,5 % (170 625 €) de la cible, soulignant les nombreuses initiatives et réalisations concrètes obtenues sur chacun des quatre critères et les progrès du Groupe, tant quantitatifs que qualitatifs.

Say on pay ex post (15ème résolution) : atteintes et montants pour 2017

	Cible	Montants versés au titre de 2017	Montants attribués au titre de 2017
Fixe	700 000 €	700 000 €	
Variable total	700 000 €		805 522 €
dont variable financier (75%)	525 000 €		634 897 €
dont variable non financier (25%)	175 000 €		170 625 €
Rémunération exceptionnelle ou de long terme maximum (LTIP)*	5 000 unités	-	499 000 € (*)
Rémunération différée progressive et conditionnelle - montant acquis en 2017			14 554 €
Avantages en nature (assistance juridique et fiscale, voiture avec chauffeur)		38 532 €	

} 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 2017

LTIP* : sujet aux critères de performance portant sur les exercices 2017, 2018, 2019, et de présence au 27/2/2021

(Les autres éléments de la politique de rémunération 2017 du Président-Directeur général n'ont pas donné lieu à versement ou attribution)

Rémunération du dirigeant mandataire social

- | Rémunération pour l'exercice 2017 : « Say on pay ex post » (15^{ème} résolution)
- | Politique de rémunération pour 2018 : « Say on pay ex ante » (19^{ème} résolution), et engagements réglementés associés (16^{ème} à 18^{ème} résolution)

Politique de rémunération inchangée en 2018

Au titre de l'exercice 2018, le Conseil d'administration a décidé de maintenir **sans changement le niveau et la structure** de la rémunération du Président-Directeur général :

- les **critères de performance** de la rémunération variable annuelle sont pour 75% des objectifs financiers constitués de l'EBIT (35%), des prises de commandes (20%) et du Free cashflow opérationnel (20%), et pour 25% des objectifs non financiers (Orientations Stratégiques à 5 ans, Globalisation, RSE, et Stratégie Digitale / Gemalto)
- Les principes de la rémunération de long terme (LTI) sont identiques à ceux de 2017.

	P. Caine 2018
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)

LTIP 2018, des critères internes et externes exigeants inchangés

Critères Internes LTI 2018	Pondération	Objectifs	Seuils	Versement en % de la cible
Free Cash-flow opérationnel cumulé sur période 2018 - 2020	40% (2000 unités)	Plancher : 2,60 mds€	Si résultat < plancher	0%
			Si résultats = plancher (=33% du maximum)	13,20%
	40% (2000 unités)	Plafond : 3,6 mds€	Si résultats >= plafond de la période	40,00%
			Variation linéaire entre plancher et plafond	
Prises de commandes moyennes sur période 2018 - 2020	40% (2000 unités)	Plancher : 15,5 mds€	Si résultats < plancher	0%
			Si résultats = plancher (=50% du maximum)	20,00%
	40% (2000 unités)	Plafond : 17,5 mds€	Si résultats >= plafond de la période	40,00%
			Variation linéaire entre plancher et plafond	
Critères Externes LTI 2018	Pondération	Objectifs	Seuils	Versement en % de la cible
Total Shareholder return comparé à un panel de sociétés européennes (*)	10% (500 unités)	Plancher : médiane du panel	Si TSR < médiane du panel	0%
			Si TSR = médiane du panel (=50% du maximum)	5,00%
	(500 unités)	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.	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%
	(500 unités)	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 comparateur inclut désormais : Airbus, **Atos**, BAE Systems, **Capgemini**, Dassault Aviation, Leonardo, Rolls-Royce et Safran.

Politique de rémunération inchangée en 2018

Les autres éléments de la politique de rémunération du Président-Directeur général sont inchangés par rapport à 2017 :

- Trois engagements réglementés soumis à conditions de performance, votés en AG 2015 et dont la poursuite est soumise au **vote de l'Assemblée Générale 2018 (résolutions n° 16 à 18)** dans la perspective du renouvellement du mandat du Président-Directeur général :
 - Rémunération différée progressive et conditionnelle
 - Indemnité de rupture (12 mois fixe + variable hors LTI)
 - Assurance-chômage privée
- Avantages en nature : assistance juridique et fiscale, voiture avec chauffeur
- Absence de jetons de présence
- Autres éléments : prise en charge des frais professionnels, prévoyance santé, bilan de santé



5. Rapports des commissaires aux comptes



EY Building a better working world

M M A Z A R S





6. Echanges avec les actionnaires





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 2017

- Résultat net consolidé (part du Groupe) : 821,7 M€

| Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2017

➤ Résultat net de Thales société mère : 383,8 M€

Affectation du résultat de la société mère et fixation du dividende au titre de l'exercice 2017

➤ Affectation du bénéfice distribuable de 2 084 M€, soit :

- Dividende de 1,75€ par action versé intégralement en numéraire (dont acompte de 0,45€ versé le 8 décembre 2017)
- Détachement du dividende le 30 mai 2018
- Mise en paiement le 1^{er} juin 2018

| Approbation d'une convention réglementée

- Modification de la convention d'assistance générale au profit de la société TSA
- Déclassée en « convention courante » à compter du 1^{er} décembre 2017

| Ratification de la cooptation d'une administratrice

- > **Mme Armelle de Madre**
- > Cooptée le 28 juin 2017
- > En qualité de « Personnalité Extérieure »

Ratification de la cooptation d'un administrateur

- L'Etat français
- Coopté le 30 janvier 2018
- Proposé en application de l'article 4 de l'ordonnance du 20 août 2014 sur la gouvernance des entreprises à participation publique
- Représenté par **Mme Odile Renaud-Basso**, nommée par arrêté

I Ratification de la cooptation d'un administrateur

- M. Bernard Fontana
- Coopté le 30 janvier 2018
- Proposé par l'Etat en application de l'article 6 de l'ordonnance du 20 août 2014 sur la gouvernance des entreprises à participation publique

| Renouvellement d'un administrateur

- > **M. Charles Edelstenne**
- > Proposé par le « Partenaire Industriel »

| Renouvellement d'un administrateur

- > **M. Loïk Segalen**
- > Proposé par le « Partenaire Industriel »

| Renouvellement d'une administratrice

- > **Mme Anne-Claire Taittinger**
- > En qualité de « Personnalité Extérieure »

| Renouvellement d'une administratrice

- > **Mme Ann Taylor**
- > En qualité de « Personnalité Extérieure »

| Renouvellement d'un administrateur

- > **M. Eric Trappier**
- > Proposé par le « Partenaire Industriel »

| Renouvellement d'une administratrice

- > **Mme Marie-Françoise Walbaum**
- > Proposée par le « Partenaire Industriel »

| Renouvellement d'un administrateur

- > **M. Patrice Caine**
- > Proposé par le « Secteur Public »

| Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués à M. Patrice Caine, Président-Directeur général, au titre de l'exercice 2017

- Résolution « Say on Pay ex post »
- Seul dirigeant mandataire social

| Approbation d'engagements réglementés

- Eventuelles indemnités de rupture de M. Patrice Caine

| Approbation d'engagements réglementés

- Rémunération différée progressive et conditionnelle de M. Patrice Caine

| Approbation d'engagements réglementés

- Assurance chômage privée de M. Patrice Caine

| 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 125€ par action
- Autorisation limitée à 10% du capital
- Autorisation conférée pour 18 mois

Autorisation au Conseil d'administration de procéder à des attributions gratuites d'actions

- Dans la limite de 1% du capital
- Au bénéfice des salariés du Groupe
- Autorisation conférée pour 26 mois

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

- Plafond de 53 millions d'actions de 3€ de nominal (~25% du capital) et de 3 Mds€ de titres de créances éventuellement émis en support
- Autorisation conférée pour 26 mois

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

- Plafond de 20 millions d'actions de 3€ de nominal (~9,5% du capital) et de 2 Mds€ de titres de créances éventuellement émis en support
- Autorisation conférée pour 26 mois

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

- Plafond de 20 millions d'actions de 3€ de nominal (~9,5% du capital) et de 2 Mds€ de titres de créances éventuellement émis en support
- Autorisation conférée pour 26 mois

Délégation au Conseil d'administration afin d'augmenter le nombre de titres des émissions décidées aux 3 précédentes résolutions (sur-allocation ou « green-shoe »)

- Dans la limite légale de 15% desdites émissions
- A l'intérieur des plafonds respectifs visés aux résolutions n°22, 23 et 24
- Autorisation conférée pour 26 mois

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

- Dans la limite légale de 10% du capital social
- Autorisation conférée pour 26 mois

Fixation des limites globales des émissions effectuées en vertu des résolutions n°22, 23, 24, 25 et 26

- Plafond de 20 millions d'actions de 3€ de nominal (~9,5% du capital) en vertu des résolutions n°23, 24, 25 et 26
- Plafond de 60 millions d'actions de 3€ de nominal (~28,2% du capital) en vertu des résolutions n°22, 23, 24, 25 et 26
- Plafond de 2 Mds€ de titres de créances éventuellement émis en support en vertu des résolutions n°23, 24 et 25
- Plafond de 3 Mds€ de titres de créances éventuellement émis en support en vertu des résolutions n°22, 23, 24 et 25

Délégation de pouvoir conférée au Conseil d'administration afin d'émettre des actions nouvelles réservées aux adhérents du Plan Epargne Groupe

- Plafond de 2 millions d'actions de 3€ de nominal (~1% du capital)
- Décote maximale prévue par la loi (20% sur 5 ans, 30% sur 10 ans)
- Autorisation conférée pour 26 mois

| Pouvoirs pour formalités

Ratification de la cooptation d'une administratrice

- > Mme Delphine d'Amarzit
- > Cooptée le 12 avril 2018
- > Proposée par l'Etat en application de l'article 6 de l'ordonnance du 20 août 2014 sur la gouvernance des entreprises à participation publique

THALES

ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
MIXTE

23 MAI 2018

