



Réunion d'information

Septembre 2016



- Introduction à Thales
- Résultats du S1 2016
- Principales initiatives Ambition 10
- Objectifs financiers

Un solide portefeuille d'activités ciblées...

Secteur	Sous-secteur		Civil	Militaire	CA 2015 (M€)	Position concurrentielle
Aérospatial 38% du CA 2015	Avionique de vol				~1 600	No. 3 mondial (avionique commerciale)
	Autres activités aérospaceiales incluant entraînement & simulation, systèmes d'hyperfréquences				~1 000	No. 1 mondial (syst. d'hyperfréquences)
	Multimédia de cabine et connectivité (IFE)				~700	No. 2 mondial
	Solutions spatiales pour les télécoms, l'observation, la navigation et l'exploration				~2 100	No. 3 mondial (satellites civils)
Transport 11% du CA 2015	Signalisation et supervision ferroviaires incluant les solutions de collecte de paiements auprès des passagers				~1 500	No. 2 mondial
Défense et sécurité 50% du CA 2015	Systèmes avancés de défense incluant la défense aérienne, les missiles, les radars de surface, l'optronique, les véhicules blindés, les équipements pour avions de combats, la lutte navale de surface et sous la mer				~4 000	No. 1 en Europe (électronique de défense)
	Systèmes d'information et de communication sécurisés incluant les produits de radiocommunication, les réseaux et systèmes de protection pour les armées, les pays, les villes et les infrastructures critiques, ainsi que la cyber-sécurité				~2 600	No. 2 mondial (communications militaires tactiques)
	Contrôle et gestion du trafic aérien				~450	No. 1 mondial

... s'appuyant sur des leviers de croissance solides...

Aérospatial

38% du CA 2015

- Avionique : montée en cadence des nouveaux types avions, hausse du parc installé
- Forte croissance dans le multimédia de bord et la connectivité Internet à bord
- Demande croissante pour les solutions spatiales innovantes : satellites très haut débit (HTS), constellations, satellites d'observation haute résolution...
- Niveau record du carnet de commandes de satellites

Transport

11% du CA 2015

- Forte demande, tant dans les marchés émergents qu'en Europe
- Niveau record du carnet de commandes

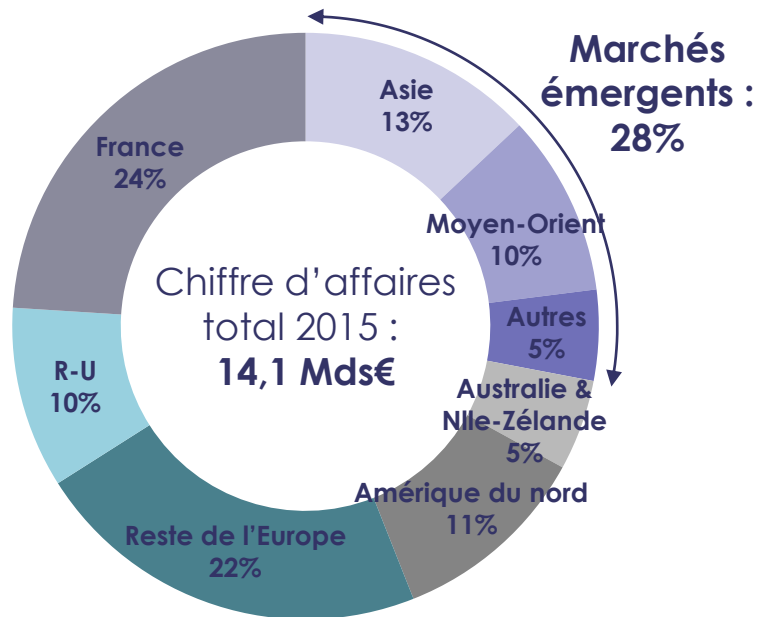
Défense et sécurité

50% du CA 2015

- Inflexion des budgets de défense dans les marchés matures
- Succès commerciaux dans les marchés émergents
- Positionnement sur les solutions facilitant les missions des armées (« force-enabler ») : capteurs avancés, solutions d'Intelligence/Surveillance/Reconnaissance (ISR), radiocommunications de nouvelle génération...
- Besoins croissants de sécurité : grandes infrastructures, cyber-sécurité
- Leader dans la protection des données *corporate*

...et sur une implantation géographique de plus en plus diversifiée

Répartition géographique du chiffre d'affaires

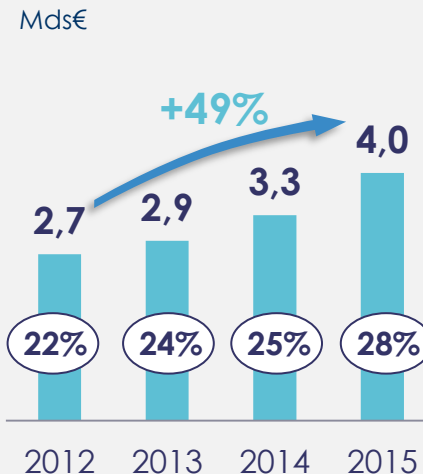


Prises de commandes dans les marchés émergents (et % des prises de commandes totales)



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)



**Une implantation significative
dans plus de 60 pays**

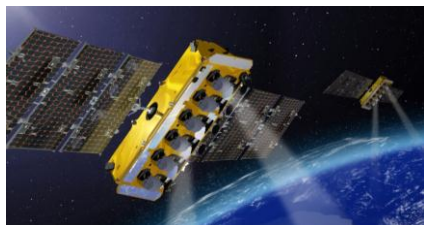
**Réussite du développement
dans les marchés émergents**

- Introduction à Thales

- **Résultats du S1 2016**

- Principales initiatives Ambition 10

- Objectifs financiers



Aérospatial

- Avionique : poursuite d'une dynamique positive en avionique de bord et multimédia/connectivité (IFEC)
- Espace : intérêt marqué du marché pour les solutions de nouvelle générations dans les télécoms civils, demande croissante dans les segments institutionnels et militaires

Transport

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

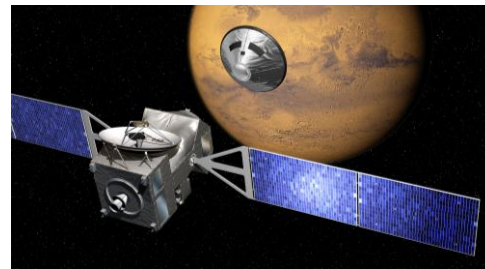
Défense & Sécurité

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

Faits marquants – S1 2016

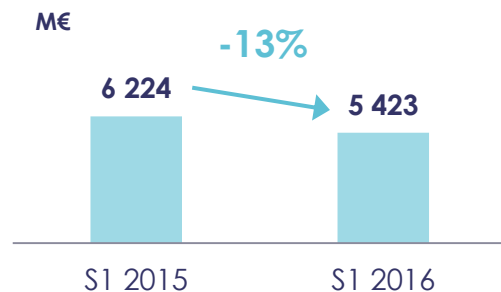
- **Prises de commandes conformes aux attentes**
- **Forte progression du chiffre d'affaires, dans tous les segments**
- **Nette amélioration de la rentabilité, en ligne avec les objectifs**
- **Redressement du transport en ligne avec le plan de marche**
- **Finalisation de l'acquisition de Vormetric**

Poursuite de la stratégie de croissance rentable et durable

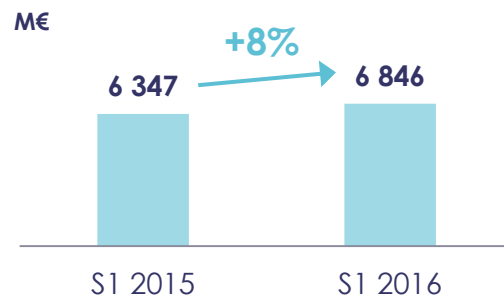


Chiffres clés – S1 2016

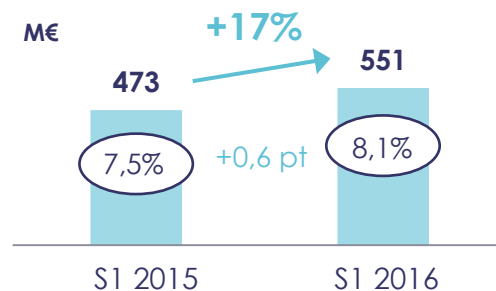
Prises de commandes



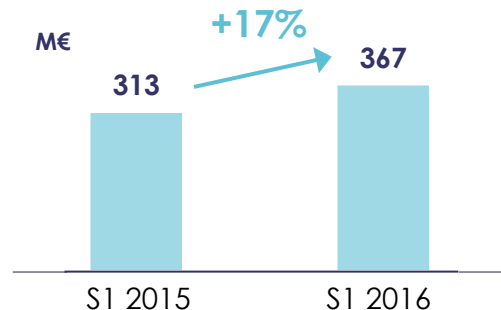
Chiffre d'affaires



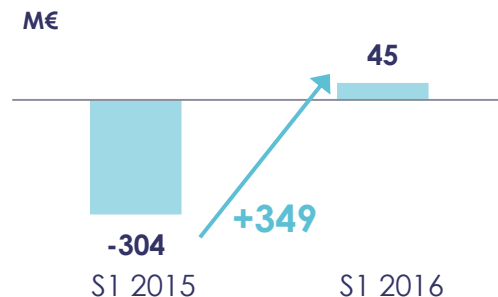
EBIT et marge d'EBIT (a)



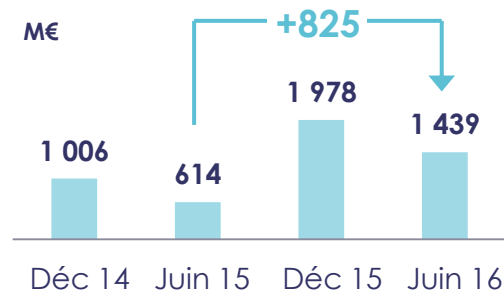
Résultat net ajusté(a)



Free cash-flow opérationnel (a)



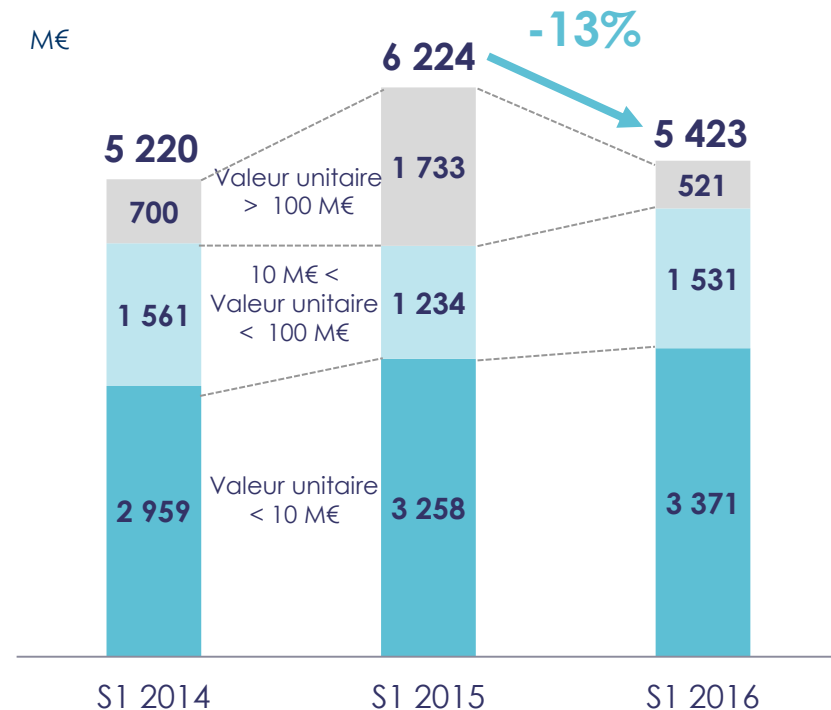
Trésorerie nette



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

Prises de commandes – S1 2016

- **Prises de commandes conformes aux attentes**
- **3 contrats de plus de 100 M€, dont 1 dans les marchés émergents**
 - Contrat de support du drone Watchkeeper pour le Ministère de la défense du Royaume-Uni
 - Satellite pour un client du Moyen-Orient
 - Sécurisation de 170 sites du Ministère de la Défense néerlandais
- **Base solide de petits contrats (valeur unitaire < 10 M€)**



Croissance organique du chiffre d'affaires – S1 2016

Retour à la croissance dans les marchés matures

- Europe : +8 %, dont France : +6 %, Royaume-Uni : +4%
- Australie-Nouvelle Zélande : +8 %

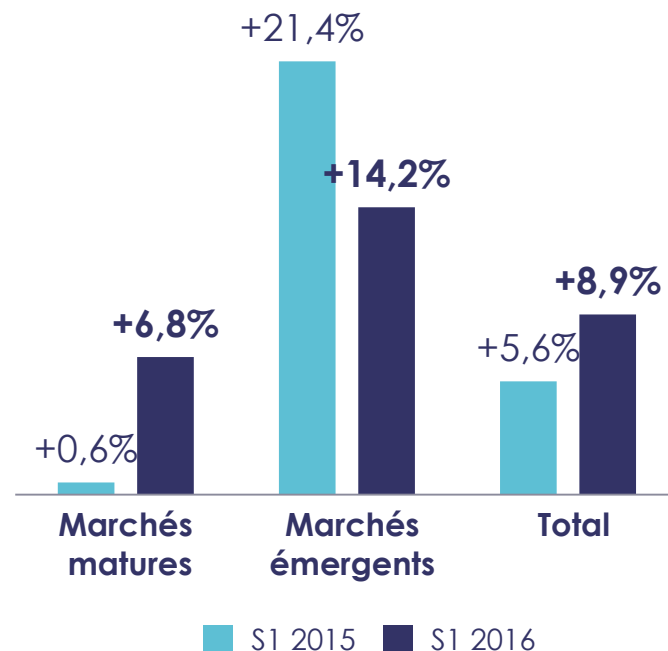
Poursuite de la forte croissance dans les marchés émergents

- +14%, après +21 % au S1 2015

**Croissance organique confirmée,
tirée par tous les marchés**

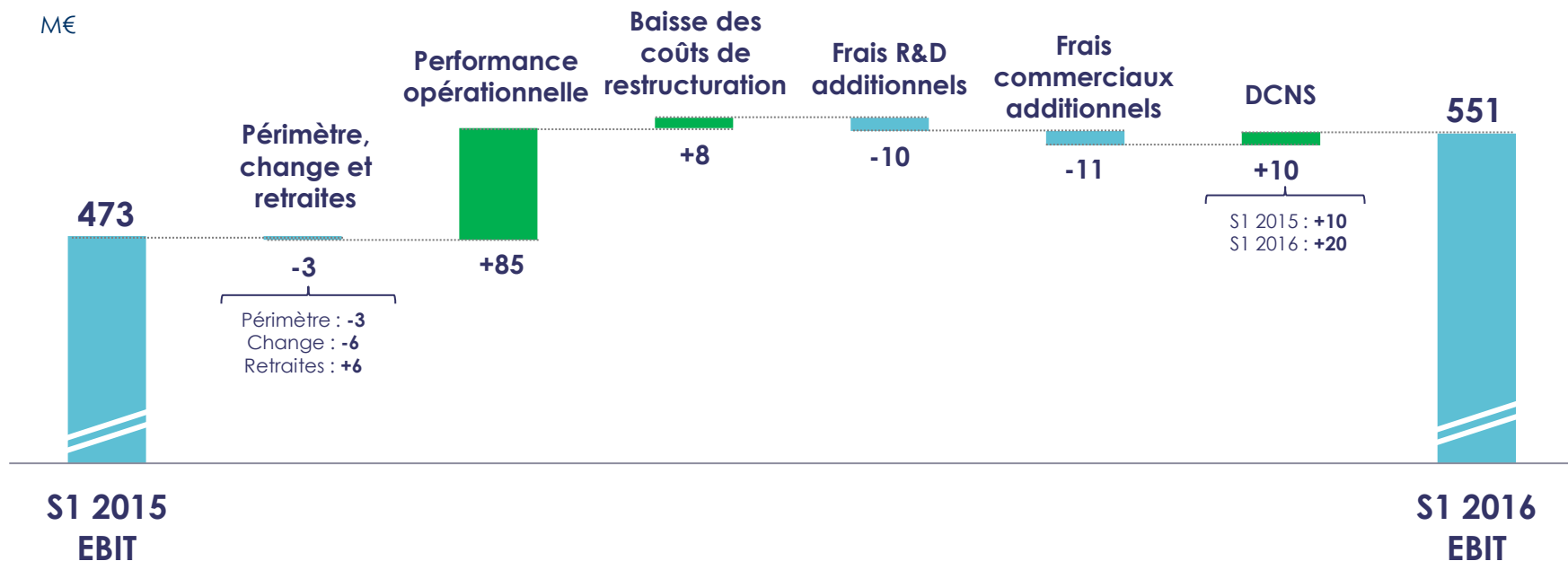
(a) Dans cette présentation, « organique » signifie « à périmètre et taux de change constants »

Croissance organique ^(a) du chiffre d'affaires



Evolution de l'EBIT du S1

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



Aérospatial : chiffres clés – S1 2016

en M€	S1 2016	S1 2015	variation	
			totale	organique
Prises de commandes	2 218	1 851	+20%	+21%
Chiffre d'affaires	2 667	2 512	+6%	+7%
EBIT	239	224	+7%	+8%
<i>en % du CA</i>	<i>9,0%</i>	<i>8,9%</i>		

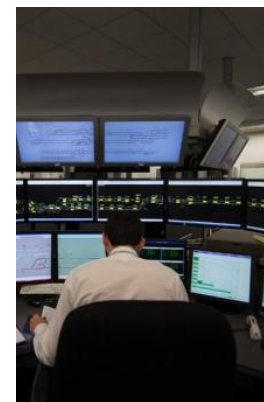


- Forte dynamique commerciale
- Bon déroulement des programmes clés : montée en charge de l'A350, Exomars, Iridium Next...
- Croissance du chiffre d'affaires tirée par l'avionique de bord et l'espace
- Progression modérée de la marge, ralentie par un changement de règle d'allocation des coûts commerciaux partagés

Transport : chiffres clés – S1 2016

en M€	S1 2016	S1 2015	variation	
			totale	organique
Prises de commandes	507	1 197	-58%	-56%
Chiffre d'affaires	717	569	+26%	+29%
EBIT	(12)	(39)	-	-
<i>en % du CA</i>	<i>-1,6%</i>	<i>-6,9%</i>		

- Baisse des prises de commandes par rapport au niveau exceptionnel du premier semestre 2015
- Forte progression du chiffre d'affaires, tirée par le début des facturations sur les grands contrats signés en 2015, et le redressement de l'exécution des contrats difficiles
- Plan de redressement bien avancé



Défense & Sécurité : chiffres clés – S1 2016

en M€	S1 2016	S1 2015	variation	
			totale	organique
Prises de commandes	2 665	3 150	-15%	-15%
Chiffre d'affaires	3 421	3 228	+6%	+7%
EBIT	335	301	+11%	+15%
en % du CA	9,8%	9,3%		

- Prises de commandes logiquement en retrait comparé au S1 2015 (contrat Rafale en Egypte)
- Forte croissance du chiffre d'affaires dans une grande partie des activités
- Augmentation de la rentabilité tirée par la croissance du chiffre d'affaires et la baisse des coûts de restructuration



Free cash flow opérationnel – S1 2016

- Hausse des investissements, pour soutenir la croissance future
- Bonne performance en matière de variation de BFR

en M€	S1 2016	S1 2015
Autofinancement d'exploitation avant intérêts et impôts	704	683
Variation du BFR et des provisions pour risques et charges	(337)	(697)
Versements des contributions et prestations de retraite, hors contributions liées à la réduction du déficit des pensions au R-U	(52)	(60)
Intérêts financiers nets versés	(5)	10
Impôt courant net versé	(39)	(42)
Cash flow net des activités opérationnelles	271	(106)
Investissements nets d'exploitation	(226)	(198)
Free cash flow opérationnel	45	(304)

- Introduction à Thales

- Résultats du S1 2016

- **Principales initiatives Ambition 10**

- Objectifs financiers

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

- Une vraie 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



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

Ambition Boost porte ses fruits

- ✓ Accélération visible du rythme des prises de commandes
- ✓ Retour de la croissance durable du chiffre d'affaires
- ✓ Acquisitions ciblées, accélérant la dynamique de croissance rentable
- ✓ Première phase du plan de compétitive de l'ingénierie
- ✓ Réduction continue des coûts de structure
- ✓ Redressement bien avancé de l'activité Transport

**Ambition Boost : un plan de performance exhaustif
assurant la poursuite de l'amélioration de la rentabilité**

Accélération visible du rythme des prises de commandes

Mise en œuvre de nombreux leviers dans le cadre d'Ambition Boost...

- Organisation dédiée au développement international sur les marchés émergents
- Ciblage des grands contrats et des contrats de services sur plusieurs années
- Renforcement du marketing

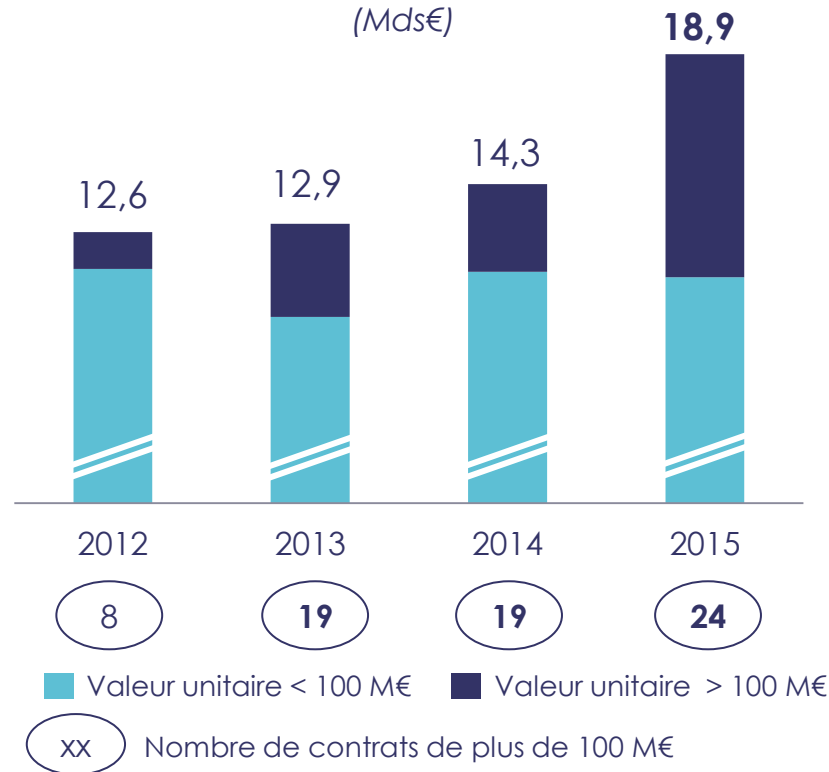
...soutenant l'accélération des prises de commandes

- Des prises de commandes records en 2015
- Forte croissance des grands contrats^(a): 24 en 2015 (8 en 2012)
- Doublement des commandes dans les marchés émergents : 6 mds€ en 2015 (3 mds€ en 2012)

Niveau record du carnet de commande, renforçant la visibilité sur l'activité des années à venir

Prises de commandes annuelles

(Mds€)



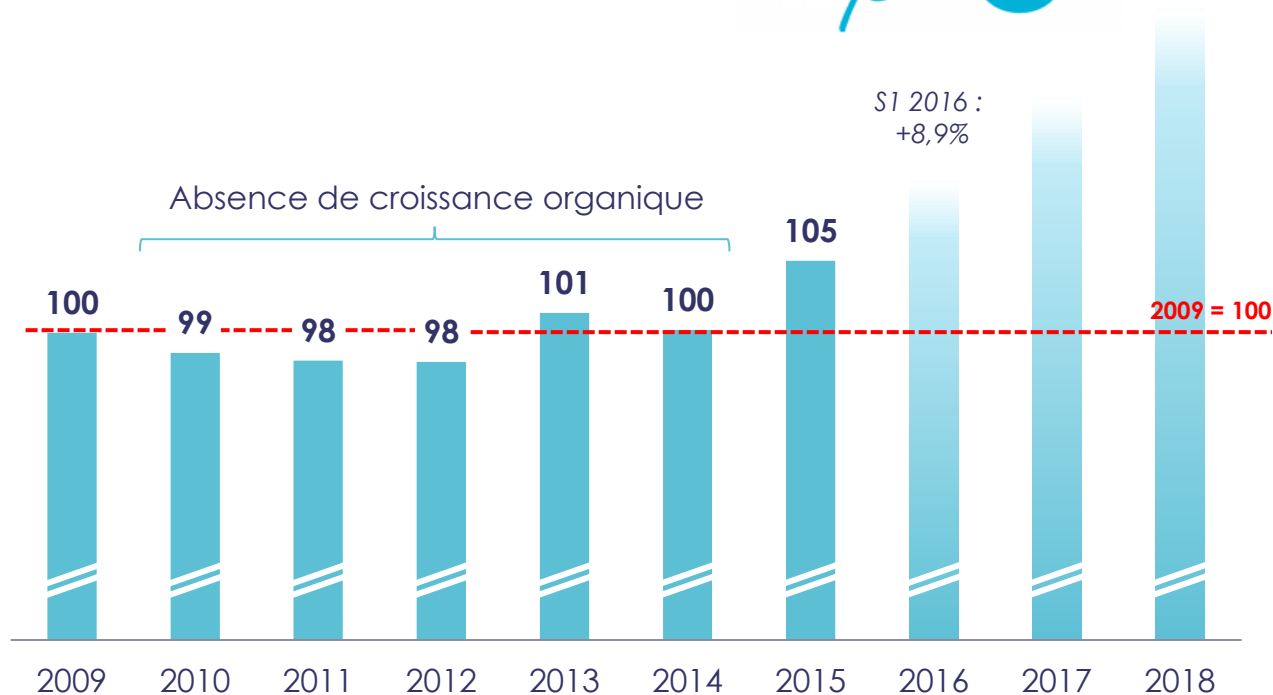
Note : 2012 sans DCNS, avant application d'IFRS10/11

(a) Contrats de plus de 100 M€

THALES

Retour de la croissance durable du chiffre d'affaires

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



Acquisitions ciblées, accélérant la dynamique de croissance rentable



2014 : Live TV, complétant l'offre dans le multimédia de cabine (IFE)

- Apport de technologies dans la connectivité Internet et d'une base client importante
- Renforce notre activité IFE en forte croissance
- Accélération des prises de commandes en 2015



2016 : Vormetric, complétant l'offre dans le domaine de la cyber-sécurité

- Vormetric, un leader dans la protection de données par logiciel
- Création d'un leader mondial dans la protection de données
- Des compétences pour différencier notre offre sur les autres marchés civils

**Renforcement avec de nouvelles compétences
d'activités solides et en croissance rapide**

Compétitivité de l'ingénierie : déploiement des meilleures pratiques

Ingénierie : le cœur de la valeur ajoutée de Thales

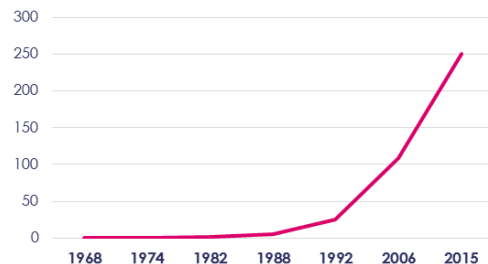
- ~22 500 ingénieurs dans le monde (1/3 des effectifs)
- Associant des expertises matériels, logiciels, et systèmes pour concevoir des solutions différenciantes
- Des situations de plus en plus complexes et critiques
- Levier clé d'amélioration de la performance de l'ingénierie: méthodes, process et outils

2014-15: introduction de méthodes et d'outils améliorés

- Déploiement progressif des méthodes de pointe
- Conception et premier déploiement d'une plateforme d'ingénierie unique, Orchestra
- Réalisation de tous les nouveaux projets sous Orchestra

2016-18: déploiement dans l'ensemble du groupe

Evolution de la taille des logiciels à bord d'un avion commercial



AMBIITION Ingénierie



THALES

Reduction continue des coûts de structure

■ Poursuite de l'optimisation des frais généraux et administratifs

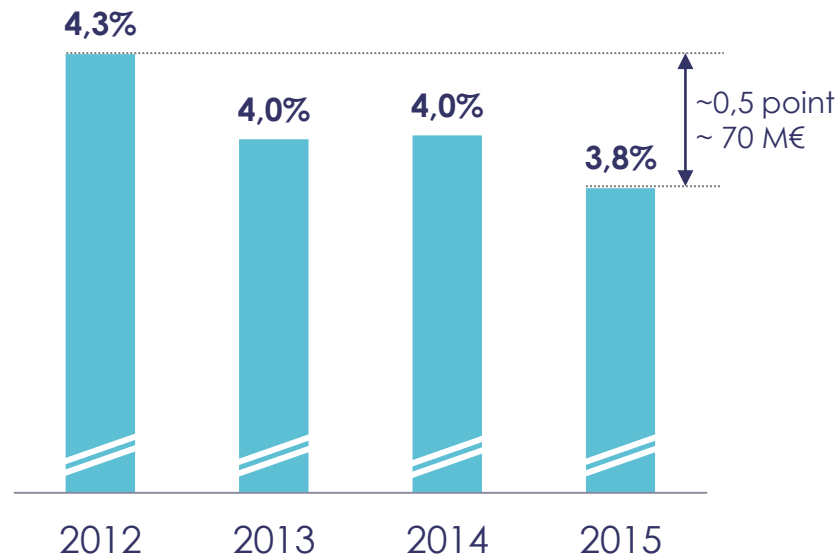
- Benchmarking systématique, en interne comme en externe
- Mise en œuvre d'un plan de transformation des fonctions support

■ Importante rationalisation des implantations industrielles

- Gains d'efficacité
- Explique une partie de la hausse des investissements

Poursuite des efforts de réduction des coûts de structure

Frais généraux et administratifs, en % du chiffre d'affaires



Redressement bien avancé de l'activité Transport



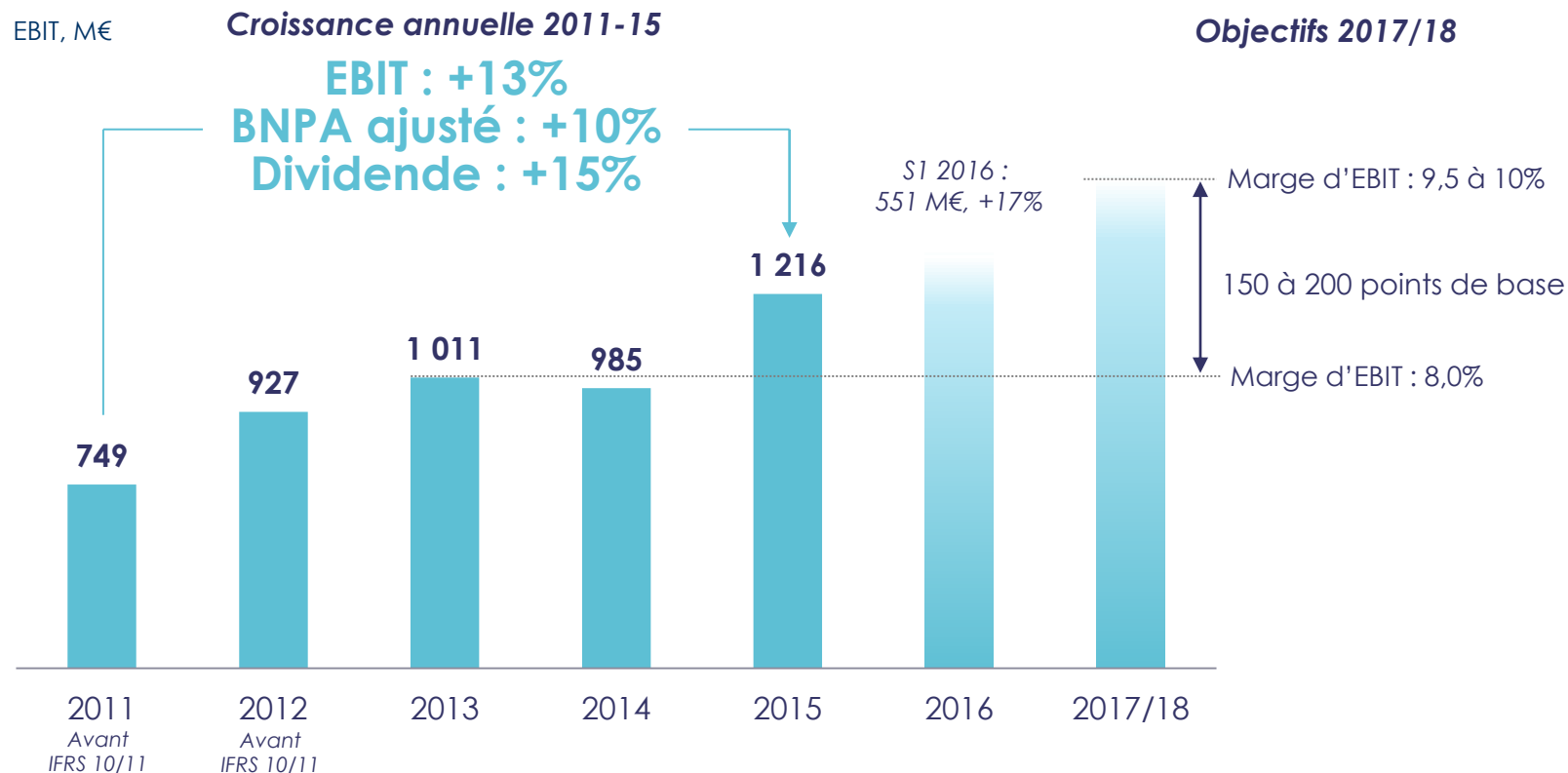
2015 : définition et déploiement du plan de redressement

- Nouvelle équipe de management
- Revue approfondie du portefeuille de contrats
- Gouvernance renforcée : contrôle des offres et réalisation des projets
- Lancement d'un plan de transformation de l'ensemble de l'organisation

2016 : finalisation du redressement opérationnel

- Réalisation des projets en ligne avec les nouveaux plans
- Poursuite du transfert de compétences à partir des autres activités du Groupe
- Mise en œuvre de la transformation de l'ingénierie
- Poursuite des efforts de R&D pour développer l'offre produit

Une nette amélioration de la rentabilité, en ligne avec les objectifs à moyen-terme



- | Introduction à Thales
- | Résultats du S1 2016
- | Principales initiatives Ambition 10
- | **Objectifs financiers**

Objectifs financiers

2016

Prises de commandes	Maintien à un niveau élevé, proche de ceux observés en 2013-14^(a)
Chiffre d'affaires	Croissance organique de l'ordre de 5%
EBIT^(b)	1 300 à 1 330 M€^(c)

2017/18

Chiffre d'affaires	Croissance organique de l'ordre de 5% par an
Marge d'EBIT^(b)	9,5 à 10%

(a) Prises de commandes moyennes 2013-14 : 13,6 milliards d'€

(b) Indicateur non strictement comptable : voir définition en annexe

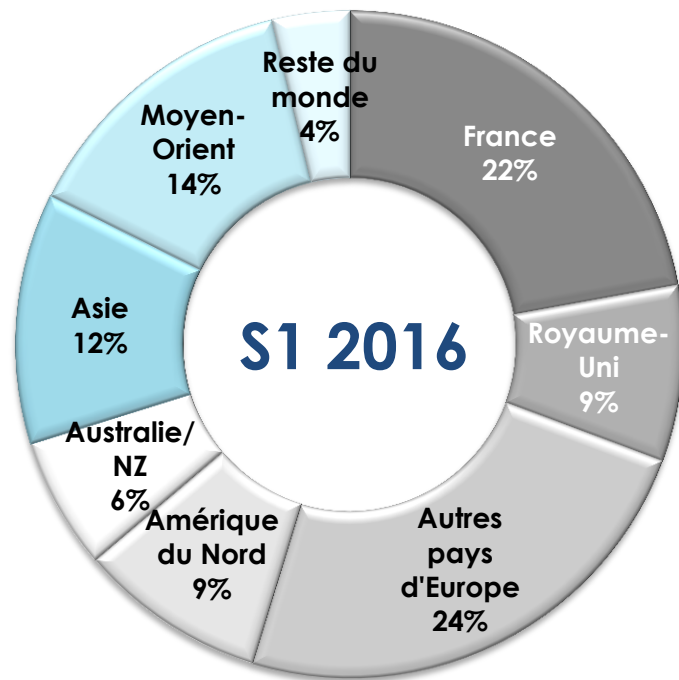
(c) Sur la base des taux de change de février 2016



Annexes

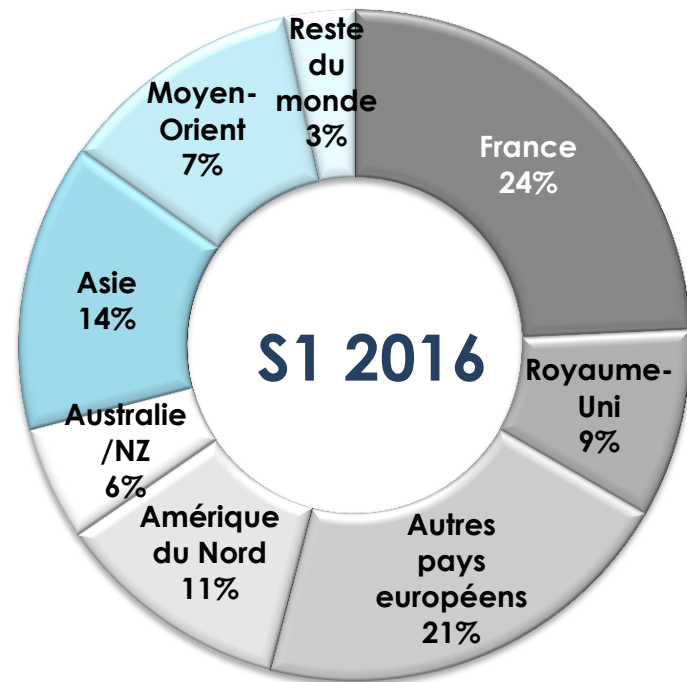
Prises de commandes par destination - S1 2016

en M€	S1 2016	S1 2015	variation	
			totale	organique
France	1 201	1 225	-2%	-2%
Royaume-Uni	463	513	-10%	-4%
Autres pays d'Europe	1 304	1 031	+27%	+27%
Europe	2 968	2 769	+7%	+9%
Amérique du Nord	492	564	-13%	-18%
Australie/NZ	346	399	-13%	-9%
Asie	659	665	-1%	-1%
Moyen-Orient	755	1 688	-55%	-55%
Reste du monde	203	139	+46%	+52%
Marchés émergents	1 617	2 492	-35%	-34%
Total	5 423	6 224	-13%	-12%



Chiffre d'affaires par destination - S1 2016

en M€	S1 2016	S1 2015	variation	
			totale	organique
France	1 661	1 569	+6%	+6%
Royaume-Uni	623	638	-2%	+4%
Autres pays d'Europe	1 417	1 263	+12%	+13%
Europe	3 701	3 470	+7%	+8%
Amérique du Nord	780	759	+3%	+0%
Australie/NZ	375	365	+3%	+8%
Asie	953	842	+13%	+14%
Moyen-Orient	804	647	+24%	+25%
Reste du monde	233	265	-12%	-10%
Marchés émergents	1 990	1 753	+14%	+14%
Total	6 846	6 347	+8%	+9%



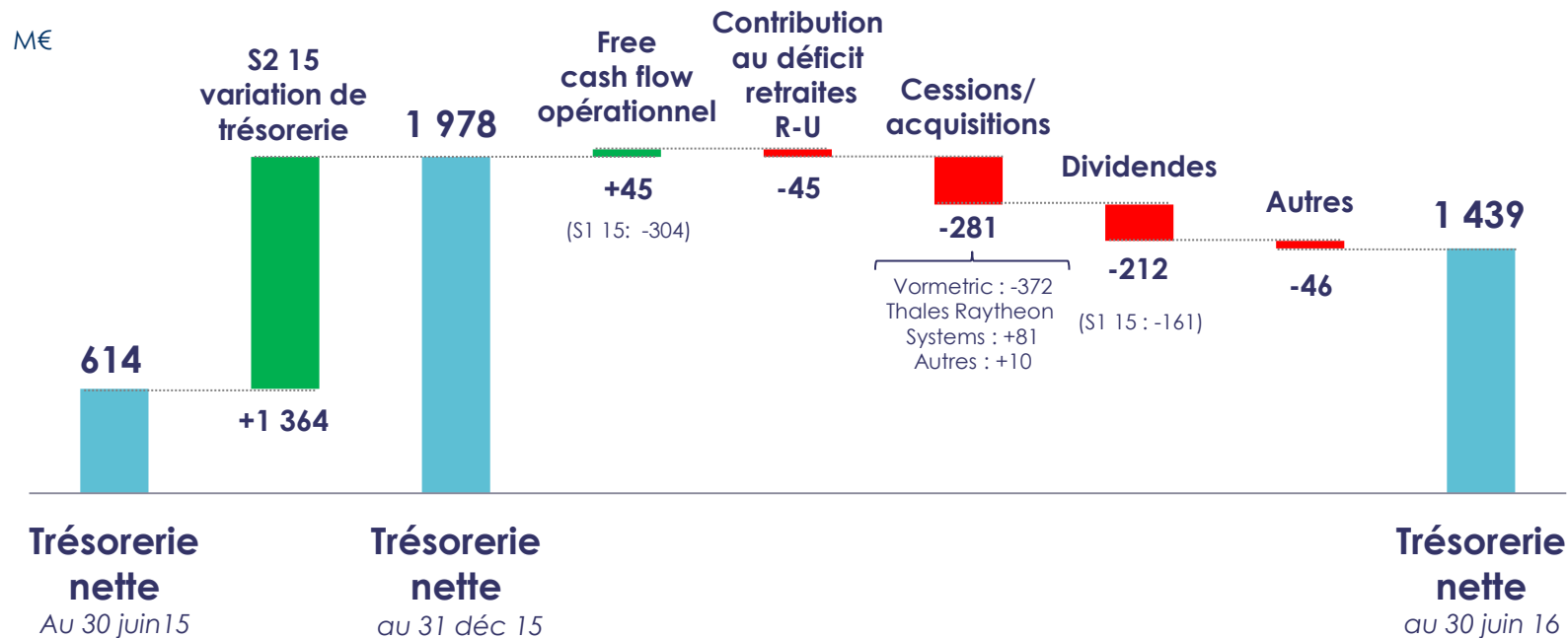
EBIT par secteur

- Bonne performance des secteurs Aérospatial et Défense & Sécurité
- Transport : redressement en ligne avec les attentes

en M€	S1 2016		S1 2015		variation	
					totale	organique
Aérospatial	239	9,0%	224	8,9%	+7%	+8%
Transport	(12)	-1,6%	(39)	-6,9%	-	-
Défense & Sécurité	335	9,8%	301	9,3%	+11%	+15%
EBIT - secteurs opérationnels	562	8,3%	485	7,7%	+16%	+18%
Autres	(30)		(22)			
EBIT - hors DCNS	532	7,8%	463	7,3%	+15%	+17%
DCNS	20		10			
EBIT - total	551	8,1%	473	7,5%	+17%	+19%

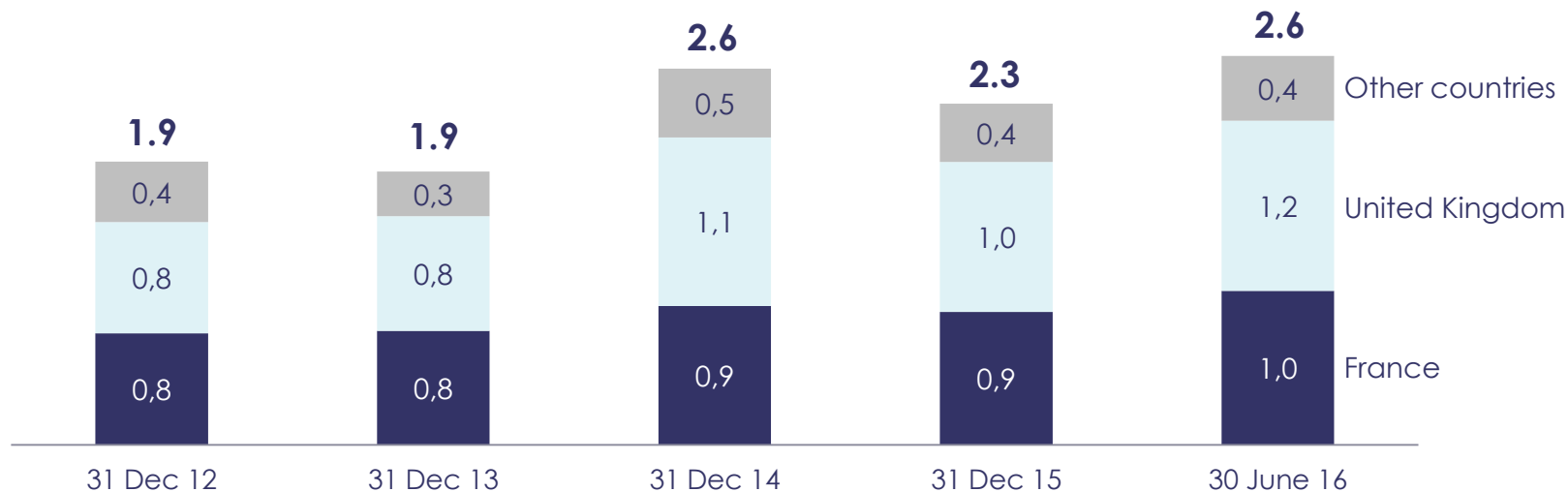
Evolution de la trésorerie nette sur le S1 2016

Une trésorerie nette élevée tirée par le free cash flow opérationnel



Evolution de la provision nette de pension

€bn

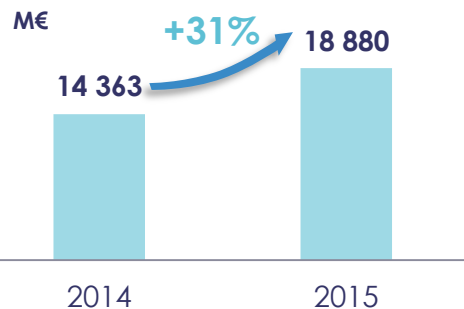


Liability discount rate

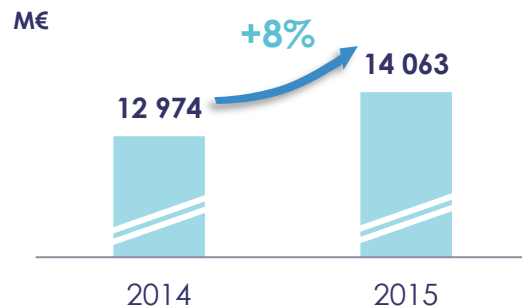
France	2.9%	3.2%	1.5%	2.0%	1.2%
UK	4.5%	4.6%	3.7%	4.0%	3.2%

Chiffres-clés 2015

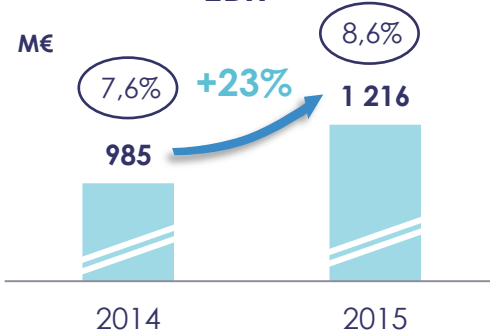
Prises de commandes



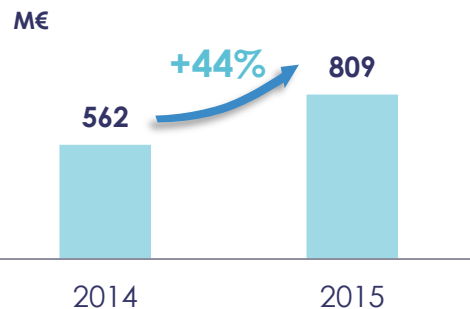
Chiffre d'affaires



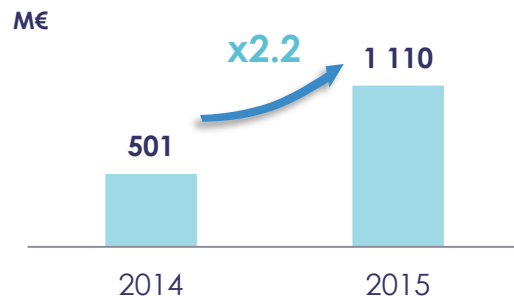
EBIT^(a)



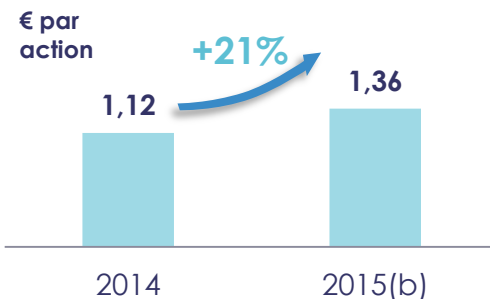
Résultat net ajusté^(a)



Free cash-flow opérationnel^(a)



Dividende



(a) La définition des indicateurs non strictement comptables est en annexe

(b) Proposé

2015 : 24 contrats de plus de 100 M€

Aérospatial : 12

- Multimédia de bord pour JetBlue
- Satellite militaire ComSat (France)
- Satellite télécom (Bangladesh)
- Satellite télécom (Eutelsat)
- 8 satellites supplémentaires pour la constellation O3B
- Programme Cosmo Skymed (Italie)
- Programme de navigation Galileo (UE)
- Satellites Sentinel 1C et 1D (ESA)
- Satellites Sentinel 3C et 3D (ESA)
- Tranche supplémentaire du contrat de satellite scientifique Euclid (ESA)
- Tranche supplémentaire du programme Exomars (ESA)

Transport : 3

- Signalisation du métro de Londres
- Signalisation du métro de Doha
- Signalisation du métro de Hongkong

Défense et Sécurité : 9

- Modernisation du système de défense aérienne français (Aster B1NT)
- Equipements d'optronique pour les véhicules blindés « Scout » (R-U)
- Fourniture de véhicules protégés Hawkei à l'armée australienne
- Rafale (Egypte)
- Rafale (Qatar)
- Sécurité des aéroports d'Oman
- Défense aérienne en Malaisie
- Vente d'équipements militaires à 2 clients au Moyen-Orient

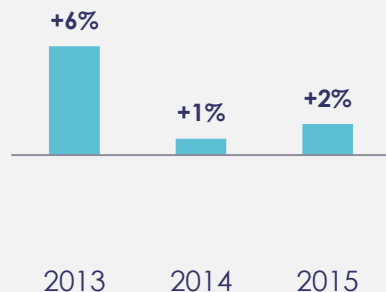
Compte de résultat 2015 résumé : du CA à l'EBIT

	2015		2014		variation	
	m€	% du CA	m€	% du CA	totale	organique
Chiffre d'affaires	14 063		12 974		+8,4%	+4,5%
Marge brute	3 375	24,0%	3 182	24,5%	+6%	+3%
Coûts indirects	(2 205)	15,7%	(2 075)	16,0%	+6%	+3%
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%
Coûts de restructuration	(94)	0,7%	(114)	0,9%	-18%	-20%
Quote-part de rés. net des sociétés mises en équivalence, hors DCNS	118		110		+7%	+7%
EBIT hors DCNS	1 194	8,5%	1 102	8,5%	+8%	+4%
Quote-part de résultat net de DCNS	22		(117)			
EBIT	1 216	8,6%	985	7,6%	+23%	+18%

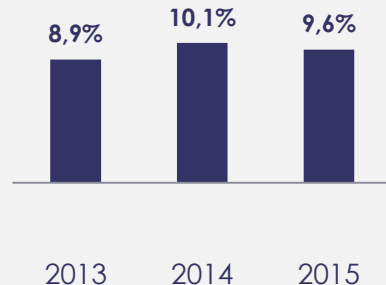
Historique du chiffre d'affaires et EBIT par secteur

Aérospatial

Croiss. organique du CA

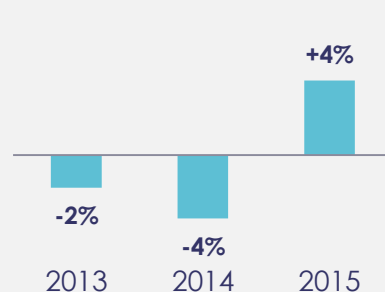


Marge d'EBIT

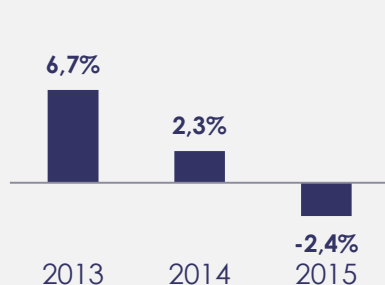


Transport

Croiss. organique du CA

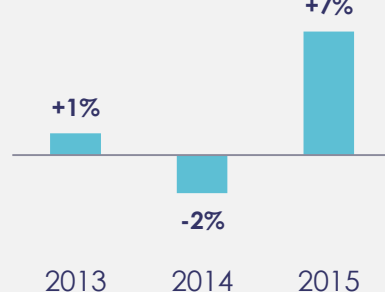


Marge d'EBIT

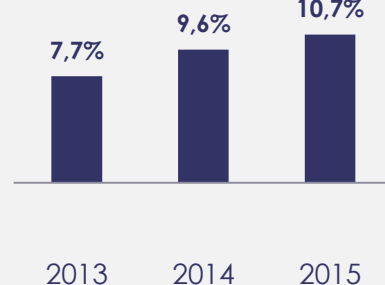


Défense et sécurité

Croiss. organique du CA

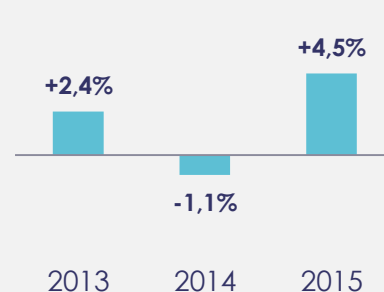


Marge d'EBIT

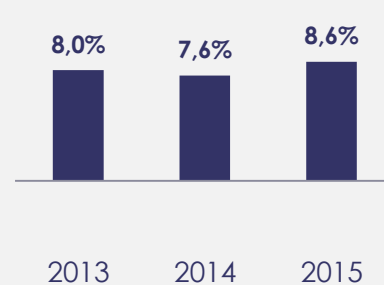


Total du groupe

Croiss. organique du CA



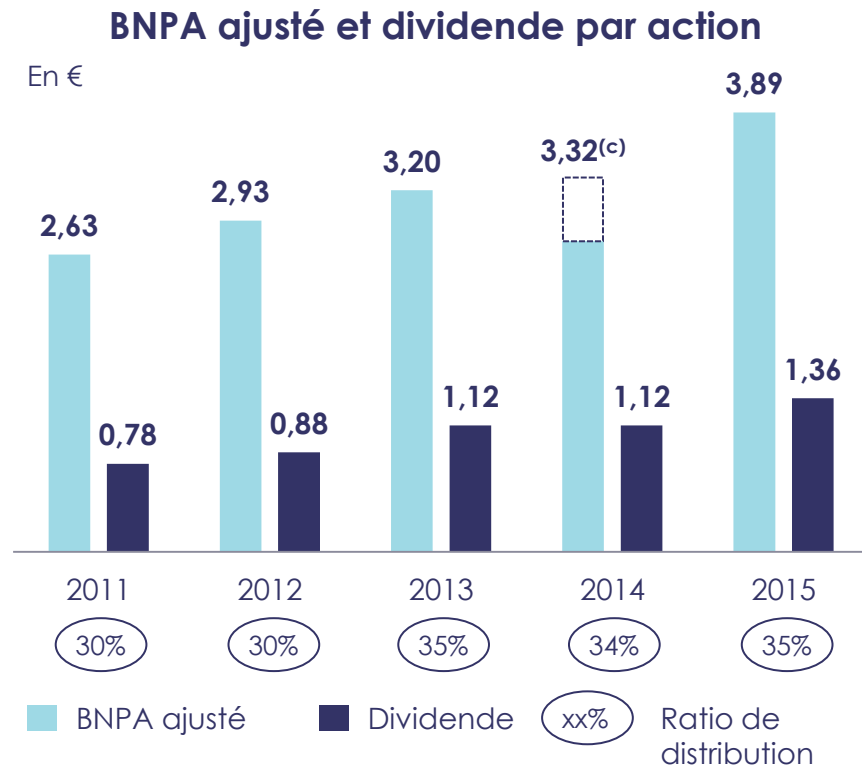
Marge d'EBIT



Note : EBIT groupe incluant les sociétés mises en équivalence (pertes chez DCNS en 2014)

THALES

Historique du BNPA^(a) ajusté et dividende



(a) Bénéfice Net Par Action

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

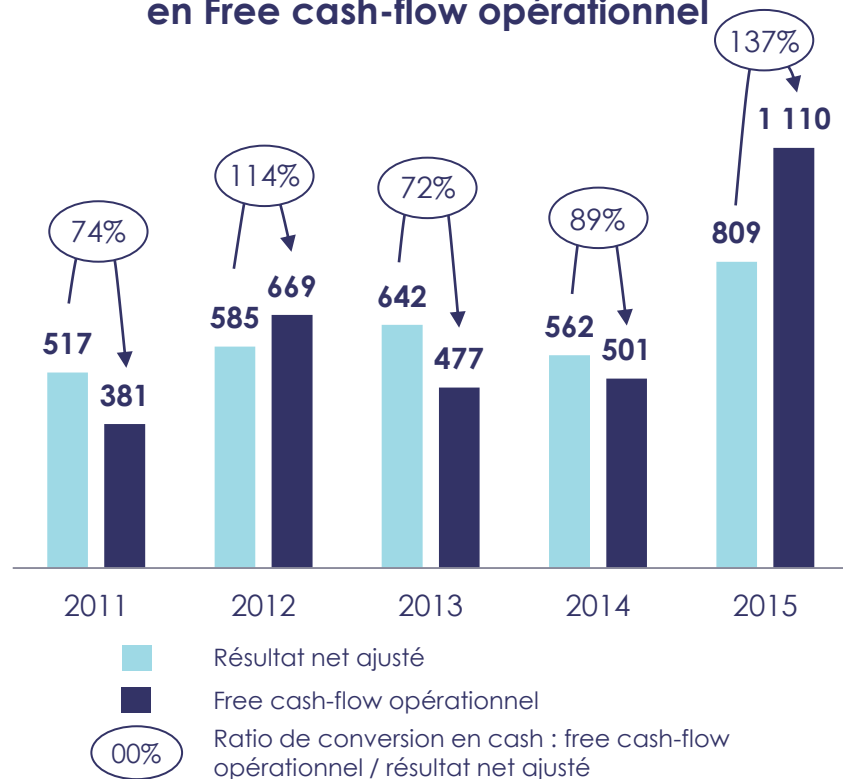
■ Croissance annuelle du BNPA ajusté depuis 2011 : +10%

■ Dividende : 1,36€ par action
➤ Ratio de distribution : 35%

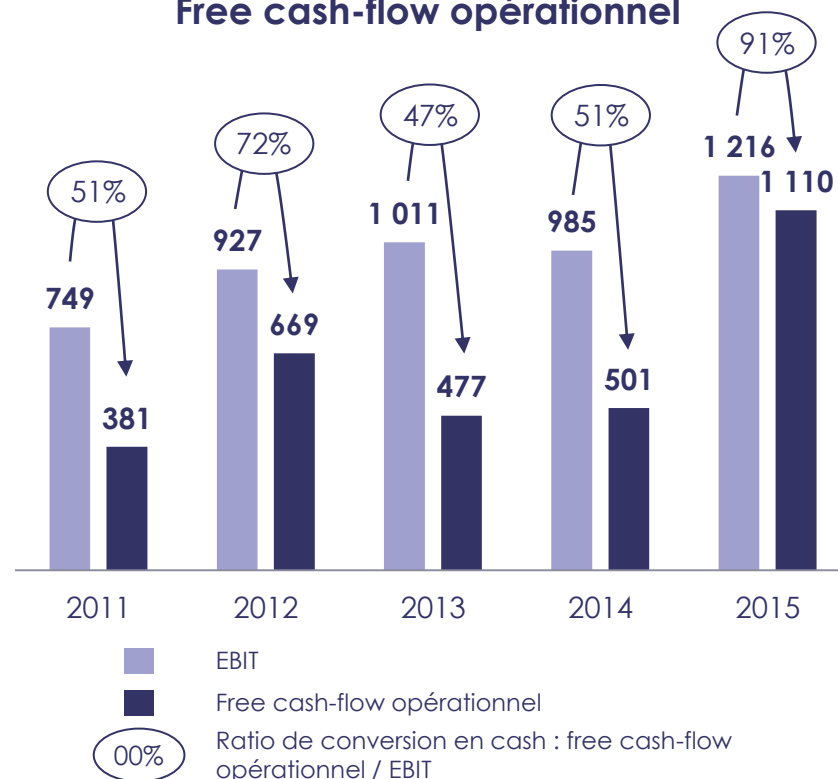
■ Croissance annuelle du dividende depuis 2011 : +15%

Historique de la conversion en cash

Conversion du résultat net ajusté en Free cash-flow opérationnel



Conversion de l'EBIT en Free cash-flow opérationnel



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 »). À compter du 1^{er} janvier 2016, il exclut également les charges enregistrées au sein du résultat opérationnel courant et qui sont directement liées aux regroupements d'entreprises, événements non usuels par leur nature (impact S1 2016 : +7 M€, S1 2015 : 0). Voir également notes 14-a et 2.2 des comptes consolidés au 31 décembre 2015.
- **Résultat net ajusté** : résultat net hors les éléments suivants, nets des effets impôts correspondants : (i) amortissement des actifs incorporels acquis, (ii) charges enregistrées au sein du résultat opérationnel courant et qui sont directement liées aux regroupements d'entreprises, événements non usuels par leur nature (à compter du 1/1/2016, impact S1 2016 : +5 M€, S1 2015 : 0), (iii) résultat des cessions, variations de périmètre et autres, (iv) variation de valeur des instruments dérivés de change (comptabilisés au sein des « autres résultats financiers » dans les comptes consolidés), (v) 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 également les notes 14-a et 2.2 des comptes consolidés au 31 décembre 2015.
- **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 au 31 décembre 2015.
- **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 au 31 décembre 2015.



Thales – Tour Carpe Diem – 31 Place des Corolles – 92098 Paris La Défense – France
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.

